

LOS DESAFÍOS DEL ABOGADO

ISSN 0024-1636



Celebramos el día del abogado dando relevancia a los desafíos que esta profesión presenta. No con la intención de ahogar el festejo en una imperiosa necesidad de transformarse, sino con la idea de brindar tranquilidad.

Todo se está transformando y los usos cotidianos se ven influenciados por la novedad, nos relacionamos con los tribunales de manera remota; con nuestros clientes estamos más cerca gracias a las redes sociales; intercambiamos opiniones y consejos mientras caminamos grabando un audio y los notificamos -en ocasiones- con una foto.

A la par aparecen los vaticinios de la inteligencia artificial, los horizontes *apocalípticos* que reemplazan al juicio humano por la máquina, que traslucen cierta verosimilitud cuando comparamos aquella aplicación del celular que nos anticipa el tiempo que nos insumirá un trayecto vehicular y puede "ver" el tráfico, así como calcular el ritmo de marcha con una exactitud que no se condice con la relativa precisión de la "testimonial" sobre un accidente de tránsito.

No obstante, el desafío principal consiste en que, en este ambiente de metamorfosis, el aporte profesional mantenga valor; requerirá de

nuevas capacidades y conocimientos; los clientes demandarán una nueva forma de prestación del servicio legal y habrá otros códigos de comunicación; deberemos aprender a reconocer nuevas necesidades y diseñar nuevas soluciones; los medios de generar convicción serán variados. En fin, la transformación nos alcanza en todos los aspectos del quehacer profesional.

Por ello convocamos a quienes han interpretado estas tendencias, imaginamos aquellos ámbitos en donde la disrupción pueda ser más evidente y nos habrán de acompañar con su opinión.

Y en esta compañía que nos conduce al entendimiento de los tiempos que vienen encontramos la serenidad antes mentada.

Con la tranquilidad que da saber que estamos en el mismo proceso de comprensión, del mismo modo en que lo hacemos diariamente, nos ponemos cerca para recorrer juntos este sendero de transformación.

¡Feliz día colega!

Fulvio G. Santarelli

SUMARIO

Pensando la abogacía con más ética y eficacia

Armando S. Andruet (h) 3

Los desafíos de la previsión. Balance positivo ante la crisis

Daniel M. Burke 10

El abogado que vendrá (*rectius*: que ya está viniendo) y su retribución

Marcelo Gobbi 4

Áreas de vacancia en la abogacía. Nuevos escenarios y desafíos de la profesión

Milton Hernán Kees - Juan Manuel Kees 7

Estrategia de posicionamiento para abogados. ¿Qué hacer en un contexto de avance tecnológico y crecimiento de la oferta de servicios jurídicos?

Ariel Alberto Neuman 2

El desafío de la colegiación en el (ya muy comenzado) siglo XXI

Santiago Quarneti 11

Nuevas habilidades a desarrollar por quienes ejerzan la abogacía de cara al futuro

Pamela Tolosa 8

La argumentación jurídica. Actualidad y exigencias

Rodolfo Vigo 5

Estrategia de posicionamiento para abogados

¿Qué hacer en un contexto de avance tecnológico y crecimiento de la oferta de servicios jurídicos?



Ariel A. Neuman

Especialista en comunicación jurídica. Director de *Artículo Uno*, consultora especializada en diseño e implementación de estrategias de comunicación y *marketing* jurídico.

En lo que aquí importa, básicamente se resume en quién soy, quién quiero ser y qué medios tengo para ir del primer punto al segundo.

Entre abogados y estudios jurídicos es común que se piensen sólidos en una rama del derecho, pero que sus clientes actuales o potenciales desconozcan la existencia de ese servicio.

También es prácticamente una constante que se valoren como cualidades diferenciales aquellas que comparten con el resto de sus competidores y que, por el contrario, no consideren como adicionales de valor pequeños detalles que los clientes aprecian (como tiempos de respuesta, prolijidad en la facturación o amabilidad, entre otras).

Recorrida esta primera etapa de autoconocimiento, algo que suele realizarse a través de una matriz FODA (por las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), habrá que pensar quién queremos ser.

En términos prácticos: qué tipo de servicios jurídicos se quieren brindar, a quiénes, de qué forma, con qué tipo de rentabilidad y con qué estructura, por mencionar algunas de las variables más usuales a considerar.

La estrategia debe atravesar todas las instancias de la organización.

Los recursos humanos, las finanzas, la comunicación interna y externa, la relación con los clientes, las políticas de internet, la incorporación de tecnología y los vínculos con los medios de comunicación deben pensarse a la luz de los objetivos fijados.

Esos objetivos, además, deben estar cobijados por los alcances que establezcan las normas de ética profesional (deber ser que no siempre se respetan), así como por los condicionamientos socioeconómicos y culturales que les cobijan.

No hay que perder de vista que no es lo mismo hacer *marketing* jurídico en el Valle de Calamuchita que estando en el cruce de las avenidas Córdoba y Leandro Alem en el macrocentro porteño, o en Talcahuano y Viamonte, en las ciudades de Lima, Montevideo, Madrid o Nueva York.

Cada estrategia es única y deberá pensarse en función de la cultura (en el sentido más amplio que acepta el término) de la organización y, fundamentalmente, con una mirada “cliente-céntrica”, en función de las necesidades que pueda presentar.

Obviamente, al planificar el recorrido desde el punto A (quién soy) hasta el punto B (quién quiero ser), habrá que analizar qué herramientas se tienen.

Estas herramientas serán técnicas, pero también económicas en el más puro sentido de la palabra.

Más allá de cada caso, de cada realidad, de cada visión profesional, pocas dudas caben acerca de que hay que tener en claro hacia dónde se apunta como empresa jurídica para encolumnar todas las acciones detrás del objetivo general para el corto, mediano y largo plazo.

Esos objetivos pueden ir variando en función del contexto, de los deseos y necesidades de cada quien, pero tenerlos continuamente presentes ayudará a reorganizar rápidamente los recursos y orientarlos de la manera más provechosa cuando las circunstancias así lo requieran.

Los mejores abogados tienen un nivel de acierto en sus intervenciones que alcanza el 94% de efectividad.

Los peores están en el 67%.

El promedio: 85%.

Cuestionables desde todos los ángulos, estos porcentajes, que surgen de un informe compartido en Londres en la última edición de *Legal Geek*, al que asistieron más de 2000 letrados para hablar de desarrollos de tecnología aplicada al sector legal, sirven como excusa para analizar dónde se para el abogado de hoy.

Para alcanzar a los mejores abogados —los que saben por abogados, pero más por décadas de ejercicio profesional—, una plataforma de inteligencia artificial precisa entrenar durante 20 días. Esto es: pasa del 0 al 94% de acierto en menos de un mes.

A eso, además, le agrega velocidad: lo que a la inteligencia artificial hoy le lleva 26 segundos, al *homo sapiens* le toma 5520.

A riesgo de hacer futurología, probablemente con el curso de los meses la primera bajará aún más sus récords, mientras que nosotros nos mantendremos relativamente constantes en nuestra capacidad de resolución de lo que sea.

Ahí, un primer desafío. Tecnológico.

El segundo es menos vertiginoso, pero igual de impactante.

Más de un millón de abogados matriculados en los Estados Unidos. Más de otro millón en Brasil. Unos 230 a 240.000 en la Argentina.

En *Google*, 65,1 millones de resultados para la palabra “abogado”. En *LinkedIn*: 1,2.

En un escenario así configurado, donde hay, por un lado, un mercado abultado y, por otro, un avance tecnológico del que muchos podrán aprovecharse para mejorar su *performance*, otros quedarán en jaque y muchos más, en mate, el trabajo del abogado, del estudio jurídico, incluso de las facultades de derecho y, por qué no también, de las editoriales jurídicas, pasará por un doble comando: por un lado, volcar adecuadamente el conocimiento específico que puedan tener; por el otro, destacar el valor que agregan de cara al cliente y frente a los competidores.

La primera de las variables quedará, en la mayoría de los casos, progresivamente desdibujada con el avance de las nuevas tecnologías.

La brecha entre los abogados que más saben y los que menos empezó a cerrarse hace ya varios años, con una progresiva democratización del acceso a la información, y lo hará, en esa misma línea, con la socialización del acceso a plataformas de inteligencia artificial.

Será, claramente, distinto el momento en que le llegue a cada jurisdicción y a cada rama del derecho, pero más tarde o más temprano todos nos veremos impactados por los algoritmos.

Entonces, la firma pequeña podrá ofrecer servicios hoy limitados al gran despacho, de igual forma que una plataforma de educación a distancia competirá de igual a igual con el pupitre en lo que a compartir conocimiento refiere.

Acortada la distancia, el eje del trabajo estará puesto en el posicionamiento que se logre hacer en el mercado. Y ese posicionamiento estará ligado a la adecuación que cada profesional pueda hacer de su saber particular a la necesidad puntual de su cliente.

Este fenómeno, que ya se da hoy, tendrá mucho más importancia con el correr del tiempo.

La percepción de valor por parte del cliente está dada no por cuánto sabe en abstracto o cuántas medallas ostenta el abogado, sino por cuánto le sirve su consejo en cada oportunidad.

“La brecha entre los abogados que más y menos saben empezó a cerrarse hace ya varios años, con una progresiva democratización del acceso a la información y lo hará, en esa misma línea, con la socialización del acceso a plataformas de inteligencia artificial”.

En este punto, cabe volver al plano tecnológico para tener bien presente que consultas que hasta hace algunos años se canalizaban en un estudio jurídico, hoy se evacúan en una red social o en un grupo de *WhatsApp* (y no necesariamente de abogados).

Así las cosas, el posicionamiento que haga cada quien de su práctica en el mercado pasa a ser crucial.

Al día de hoy, todavía hay quienes se preguntan sobre la necesidad de tener un sitio *web* actualizado, presencia en redes sociales y, mucho más profundo, una estrategia de comunicación.

Las primeras dos variables (*web* y redes) a esta altura del partido, en que para la mayoría somos lo que internet dice que somos, son ineludibles. Pero de nada sirven si no hay una estrategia detrás.

De los libros de política y guerra hasta tratados de ajedrez y *marketing* abordan el tema de la estrategia desde distintos ángulos y ofrecen una gama razonablemente amplia de definiciones.

Pensando la abogacía con más ética y eficacia



Armando S. Andruet (h.)

Doctor en Derecho. Miembro de número de la Academia Nacional de Derecho y Cs. Soc. de Córdoba. Profesor Titular de Filosofía del Derecho. Presidente del Tribunal de Ética Judicial de la Provincia de Córdoba. Ex vocal del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba.

I. En estas páginas haremos un breve aporte vinculado con la ética de los profesionales de la abogacía en el siglo XXI y lo enmarcaremos en una suerte de proyecciones que la abogacía debería advertir, para que, con ellas atendidas, se pueda dar entidad a un comportamiento profesional plenamente ético. Para lo cual comenzamos indicando que las meras consideraciones descriptivas acerca de la manera en que se practica la profesión del abogar por el otro, y que es lo que inicialmente se realiza, a poco de andar nos termina demostrando que existen en la actualidad casi tantas realizaciones diferentes acerca de la manera en que dichas tareas son cumplidas como tipos socio-profesionales que las cumplen.

Tal aspecto de la vida profesional de la abogacía sin duda es preocupante. En esta profesión, si bien se puede cumplir bajo algunas modalidades de cada quien, no puede dejar de existir un modo que sea el propio y debido en corrección y eticidad.

En función de dicho parecer es que habremos de señalar más abajo algunas de las líneas que habría que atender para una profesión abogadil en donde se conciten los desafíos del tiempo actual junto con la fortaleza de lo más clásico e impertérrito de la abogacía, como es su ética. Habremos de formular algunos de estos aspectos, aunque de un modo poco ortodoxo y en clave de la modernidad, lo cual también se impone reconocer en el ejercicio profesional de una disciplina que tiene formalmente casi los mismos años que la sociabilidad del hombre, tal como el mismo H. Spencer en “El origen de las profesiones” lo recuerda.

II. Pues un signo propio de nuestro tiempo, como bien lo ha indicado Z. Bauman en tantas de sus obras, es la fluidez o liquidez de las estructuras, acciones y sujetos. Con ello a la vista, no se puede dudar de que resulta predicable ese mismo fenómeno de la profesión de la abogacía. Así entonces, es un dato de la realidad la variación que la práctica abogadil ha tenido, lo cual es por demás evidente y notable.

Hay que destacar, también, que las profesiones que en su mayoría han tenido transformaciones notables, es debido a que los mismos entornos sociales en donde ellas se cumplen se han visto completamente modificados. Así, en la que nos ocupa, decimos respecto de los problemas por los cuales hoy se litiga, que si bien pueden ser tradicionales, sus fisonomías son otras; también las ansiedades de las personas que padecen los litigios son novedosamente inquietantes, como igualmente las nuevas maneras en que los jueces alcanzan el resultado sentencial, comprendiendo al derecho bajo una materialidad diferente y no bajo las tradicionales rígidas formas.

Al fin de cuentas, el derecho mismo como disciplina abandera de la razón práctica ha devenido en una realización plástica y dúctil, y por ello se ha vuelto de gran riesgo predecir profesionalmente resultados, y algunos de sus operadores consideran entonces que su ejercicio no tiene otros límites que sus propios deseos. Ello en realidad, para muchos abogados, se corresponde con los signos líquidos de la “presentidad”, a lo que hay que sumar, con gran reproche para los ámbitos universitarios, la falta completa de una relevancia de lo ético en la enseñanza de la abogacía.

En realidad hay que decir que la abogacía de los últimos cincuenta años ha tenido verdaderas mutaciones, mas debemos advertir que ellas se formalizaban mayormente en los aspectos fenotípicos de la misma profesión antes que en las cuestiones genotípicas; sin embargo, las transformaciones a dicho nivel también se han producido.

Pues que los abogados hayan perdido progresivamente los atributos de ser personas formales, de notable buen trato y alta

educación, como de una mejor verba sustantiva y no meramente retórica que la de otros profesionales, son registros inocultables de la realidad. De igual manera, los abogados han visto —en general— disminuida la estirpe de integrar una élite de hombres cultos que otrora tuvieron. Mas todo ello, según creemos, son sólo imposturas de menor entidad, si miramos los otros aspectos fenotípicos de la profesión.

Pues el problema se complejiza y agrava en manera notable cuando se investiga la causalidad por la manera en que se ejercita la profesión. Es decir, por el *¿dónde se encuentra la razón?*; acerca de por qué se litiga de la manera en que se lo hace. De allí resultaba que el fenotipo del ejercicio profesional de los abogados es conteste con el genotipo de la abogacía como profesión y con la variación que ha tenido en el marco de los cortes temporales que exponen sus diferentes mutaciones.

“Es verdadero y completo abogado quien tiene la vocación integral por serlo siempre. Esto es, no se trata de que ejerza la abogacía como quien cumple un oficio o realiza un trabajo, sino como quien se siga estremeciendo por la injusticia individual o social.”

III. Así las cosas, la indagación por estas cuestiones se debería trasladar a los ámbitos en donde el genotipo de la profesión del abogado es diagramado y modelado; esto es, habría que mirar a las facultades de derecho, donde, con tristeza hay que advertir, muchas veces ellas no saben siquiera qué tipo de abogados están formando.

Ignoran muchos de los mismos ámbitos universitarios si su graduado es un abogado que ha ganado experticia principal en la litigación en sentido propio o, en su defecto, si estará ella concentrada en la formación entrenada para el espacio empresarial y/o comercial, o finalmente sí, por el contrario, sus habilidades adquiridas pueden ser asociadas con la sola formación de teorías académicas y la ciencia del derecho. Mas lo definitivamente cierto es que muchos ámbitos en donde se habrán de graduar los abogados no tienen claro qué profesionales de la abogacía forman y con cuáles experticias deberían estos profesionales estar especialmente dotados.

De cualquier manera, es razonable pensar que la abogacía —atento a que, junto con la medicina, es una de las profesiones más antiguas de las que existen, y a la luz de que el derecho como disciplina y la litigación como su realización institucional, y por los mismos acontecimientos del ser que se discute— es diferente a la de —y sólo para ejemplificar—: *i)* Gorgias de Leontino —quizás el primero en institucionalizar la profesión, aunque nombrara a los abogados como *logógrafos*—; *ii)* el gran pretor y humanista de la abogacía Marco Tulio Cicerón, que proclamaba su profesionalismo; *iii)* el paradigma de la ejemplaridad profesional que el mismo Voltaire proponía; o *iv)* el que las plumas cuidadas de Piero Calamandrei y de Eduardo Couture propiciaran como tal.

Los abogados hoy, por mera acumulación de experticias profesionales, podrán contar con todas esas condiciones en que fueron encasillados los diferentes hitos de la práctica profesional, así: *i)* la retórica; *ii)* el humanismo y la cultura; *iii)* la obsesión de justicia, y *iv)* el cultivo de respetuosos y amigables tratos con los jueces y la suma del ejercicio virtuoso expuesto en magníficos decálogos.

Sin embargo, consideramos que tales ítems hoy no agotan la forma de la práctica profesional, a la cual habrá que sumar otros aspectos que creemos que son indispensables para que se articule una virtuosa y eficiente práctica profesional de la abogacía.

Así enumeramos:

1) Adecuación constante de la práctica profesional al dinamismo del *mundo tecnológico*, no sólo para, con ello, saber de los nuevos temas que se disputarán jurídicamente, sino para que la práctica profesional sea más eficaz en el menor tiempo posible y con una mayor accesibilidad para todos. Así es como cuestiones tan novedosas como la relacionada con la inteligencia artificial y también las plataformas sociales deberán ser atendidas. La primera, para profundizar en la mejora de la acción realizativa de la profesión, y la segunda, para una mayor socialización de los derechos de los ciudadanos y de lo que la abogacía institucionalizada favorece para todos ellos.

2) No sólo reconocer que la abogacía hoy no se ejercita solamente mediante los colectivos profesionales abogadiles, sino también comprender que se trata de una práctica profesional que involucra actores con formaciones disciplinares diferentes, para mejor visualizar el fenómeno del derecho. Hoy la práctica de la abogacía debe ser considerada como un punto de centralidad de un *campo interdisciplinario* y, por ello, la capacidad de esa apertura deberá ser cuidadosamente adquirida. Se debe mutar entonces del solipsismo profesional a la profesionalización con otros.

3) Los abogados en la práctica del litigio deben profundizar su actuación sobre los ejes de los modos abogadiles históricos, como son *(i)* la retórica y la tópica, mediante la realización argumentativa no meramente circunscripta a los modelos formales de corrección, sino sumando una adecuada *argumentación de enunciados morales* que allí existen y sobre la base de que el derecho cada vez tenderá a ser más razonable, antes que justo, siendo que la expectativa de mínimo cumplimiento es la razonabilidad, y la de máxima, su justicia.

4) Accionar un ejercicio profesional en donde se puedan profundizar *(ii)* las dimensiones humanas y la función social que detrás de los pleitos existen, evitando así que el lucro, los honores y los reconocimientos de los abogados cobren una relevancia mayor a la cuestión antes dicha. Con ello a la vista, la abogacía podrá inscribirse como una práctica que habrá de cooperar en forma activa para la *transformación de la realidad social*. Sin ello, la abogacía sólo será una predispuesta manera en que el derecho de cada quien es reconocido, y no un eje central para la transformación del mundo en cuanto mejor.

5) Asumir en forma integral que es posible hoy que personas estudien la carrera de abogacía y que cuenten con la matrícula de abogado y sin embargo no lo sean en forma auténtica. Es verdadero y completo abogado quien tiene la vocación integral por serlo siempre. Esto es, no se trata de ejercer la abogacía como quien cumple un oficio o realiza un trabajo, aun cuando se pueda ganar mucho dinero con ello; sino de ser *abogado de vocación*, que es aquel *(iii)* que se sigue estremeciendo por la injusticia individual o social y quien se condeue por los infortunios de los derechos fundamentales de los demás.

Por lo dicho, y para concluir, decimos a todos aquellos abogados que clausuran cada una de las piezas procesales en las que intervienen con la conocida iteración de “*será justicia*”, que para no ser ella una mera apariencia y, por lo tanto, una auténtica falsedad, tiene antes el abogado en cuestión que tener el convencimiento cabal, tal como lo tenía Rudolf Stammeler, de que ésa es, al fin de cuentas, la *estrella polar* que guía y orienta la práctica social de la abogacía.

IV. Son muchos los eventos y circunstancias que nos han mostrado en las últimas décadas que a veces la abogacía ha perdido el norte de su mismo ser; ello sin duda es cierto. Mas también decimos que son las nuevas generaciones de abogados quienes tenderán que asumir el desafío de volver a las viejas y mejores glorias, aunque con las nuevas preocupaciones y herramientas que el tiempo actual impone.

Para todos ellos, entre los cuales está mi hijo Mariano, mi mayor deseo de éxito en la magnífica empresa que tienen por delante, para así poder seguir contribuyendo a la grandeza de esta digna profesión, que hemos apropiado ya hace varias décadas como parte de nuestro propio ser.

El abogado que vendrá (*rectius*: que ya está viniendo) y su retribución



Marcelo Gobbi

Miembro de *Fores*, Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia.

I. Relojeros

Joel Barker explica que el reemplazo de un modelo no suele surgir de las personas que han tenido éxito con él, sino de gente extraña al sistema (1). Los que fueron ganadores bajo reglas que todavía están vigentes no perciben con claridad que ese juego está próximo a finalizar y que dará paso a otro. Precisamente porque les ha ido bien, les cuesta reconocer lo que no se acomoda a su paradigma, que es la manera en que han aprendido a entender y a procesar la realidad.

Barker llama a ese problema *parálisis paradigmática* y pone como ejemplo la historia del reloj de cuarzo, una invención que hizo perder a Suiza el liderazgo de la industria relojera en manos de Japón. El inventor del reloj de cuarzo fue curiosamente un suizo, pero el hombre no logró convencer a nadie de su país sobre lo interesante que sería eliminar los engranajes y las tuercas que venían haciendo funcionar a esos productos tan apreciados en el mundo. En lugar de dedicarse a lamentar el paraíso perdido o a acusar de traidor a la patria al que vendió su invento a los japoneses, los suizos se concentraron en hacer relojes de lujo, de esos que cumplen la función de ser joyas o piezas de arte (y menos mal que hicieron eso, porque hoy es raro encontrar a alguien de menos de cincuenta años que lleve un reloj en su muñeca para saber la hora).

Algo parecido ha comenzado a ocurrir, me parece, con la profesión de abogado a partir de la revolución digital.

II. Tantos problemas, y ahora éste

Los abogados argentinos integran un sistema de justicia (en sentido amplio) que combina debilidad institucional e ineficiencia. Frente a necesidades tan primarias, plantear a sus líderes la necesidad de pensar cómo va a ser la profesión en algunos años parece fantasioso. Hasta podría ser ofensivo hablarles de cosas tales como robots que brindarán servicios jurídicos, de clientes que obtendrán su asesoramiento mediante el autoservicio o compartiendo información y de asistentes administrativos que no serán humanos o que, cuando lo sean, dará igual que estén en Salta o en las Filipinas.

Los abogados sufren incomodidades que tienen que ver con problemas más primarios: el funcionamiento de un modesto sistema para subir copias digitalizadas de los papeles a un sitio de internet, la paralización de un problema humano porque el expediente se va a otra oficina sólo para que un funcionario lo mire y controle si el impuesto pagado es el 3% de algo y hasta ascensores que no funcionan. Pero también a mucha gente le pareció fantasioso hace poquitos años leer que trabajaría desde cualquier parte, que saludaría por videoconferencia con un pariente que vive en las antípodas sin pagar una llamada de larga distancia y que podría consultar un expediente judicial desde el colectivo o también (desdichadamente) desde el sitio de vacaciones, todos hábitos que ha incorporado con naturalidad a su vida.

Los ascensores deben funcionar, pero sin perder de vista que hay que prepararse para un modelo en el cual mucha menos gente necesitará usarlos. Si diseñáramos las estructuras y los procesos para que sigan siendo tan necesarios los expedientes y los ascensores, algo estaríamos haciendo mal.

III. De algo hay que vivir

A la dirigencia profesional le cuesta superar una actitud conservadora propia de toda visión gremial (es natural que cualquier gremio no se ocupe de explorar lo que vendrá, sino que defienda lo que conoce y sabe gestionar; lo mismo le ocurre a los jueces). Entonces se dedican principalmente a buscar leyes que protejan incumbencias y que impongan honorarios que la gente no estaría dispuesta a pagar de manera espontánea. Es natural, porque jueces y abogados saben de leyes y por eso tienden a pensar que todos los problemas son normativos. Maslow popularizó la llamada Ley del Instrumento, según la cual todos exageramos la utilidad de la herramienta que sabemos manejar (eso suele graficarse diciendo que el que vende martillos cree que todos los problemas son clavos). Me parece que el cambio tecnológico pondrá en crisis la utilidad de esa visión.

“Las personas ya no valoran, como ocurría hasta hace pocas décadas, la tarea de alguien que les brinda una información que hoy está a disposición de cualquiera”.

El británico Richard Susskind señaló hace casi una década algunos fenómenos que por entonces habían comenzado a insinuarse y cuyo avance relevó en los hechos poco tiempo después (2). Además de la transformación de la tarea merced a la automatización, la deslocalización y la fragmentación de las distintas fases del proceso productivo, identifiqué como un gran desafío el reclamo de los clientes de obtener cada vez más servicios por menos dinero.

Las leyes de arancel y la costumbre profesional son estructuralmente iguales a las de hace un siglo. Del mismo modo como ningún adulto paga hoy por descargar una canción en una plataforma de música digital lo mismo que pagaba cuando compraba un disco simple de vinilo y ningún chico rosarino acepta que su chateo deba costarle más porque dialogue con alguien que está en Ushuaia y no en San Nicolás, es insensato esperar que los seres racionales estén dispuestos a retribuir del mismo modo servicios profesionales diferentes.

Los sistemas retributivos están en crisis, cualquiera sea el que se adopte. Los tradicionales porcentajes muchas veces no reflejan, por exceso o por defecto, la calidad y cantidad de la dedicación a una tarea; mientras que el honorario sobre la base del tiempo trabajado no tiene a menudo relación con la contribución percibida para la solución o la prevención de un problema (menos gente acepta pagar hoy por el *input* y no por el *output* de cualquier proceso). Las personas ya no valoran, como ocurría hasta hace pocas décadas, la tarea de alguien que les brinda una información que hoy está a disposición de cualquiera. La biblioteca donde un abogado consultaba leyes o fallos y el conocimiento sobre lo ocurrido en un expediente ya no son bienes escasos y por ende valiosos. El cliente no siempre necesita de intermediarios para conocer y procesar esa información. El fenómeno se parece al de la irrupción de la imprenta, que volvió inútil la labor de los monjes que copiaban textos y custodiaban ejemplares únicos. ¿Desaparecieron los monjes en el siglo XV? No, porque dejaron de ser meros copistas y empezaron a dedicarse a otras tareas.

IV. A mí no me va a pasar

Susskind suele contar que casi todos los abogados que escuchan sus conferencias comparten la necesidad de una reinención profesional, pero que cada uno cree que la especialidad que practica, o el modo como lo hace, son tan *artesanales* que no sufrirán el impacto de los cambios tecnológicos ni del reclamo de cambiar el modelo retributivo. Creen que el problema afectará a sus vecinos, no a ellos.

Los investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee explican que, mientras que las invenciones de la máquina de vapor y del motor a explosión que originaron la llamada Revolución Industrial afectaron a la empleabilidad de los trabajadores manuales pero no a la de los intelectuales, la revolución digital ataca también a los que trabajan con cosas que no se tocan en la medida en que hagan tareas rutinarias que, por eso, son predecibles y pueden ser capturadas por un algoritmo. Señalan que hoy la línea divisoria de aguas no es el trabajo intelectual frente al trabajo físico, sino el trabajo rutinario (aunque sea complejo o voluminoso) frente al trabajo creativo (3). Un orfebre no debería temer por su empleo, pero sí alguien que hace una planificación tributaria o un diagnóstico médico sobre la base del resultado de estudios de laboratorio.

Nada indica que una opinión legal fundada en una investigación de jurisprudencia y doctrina sea inmune al mismo fenómeno. Un *software* ya venció en ajedrez no a cualquiera sino a Kasparov, y jugar ajedrez como Kasparov no parece más fácil que redactar una demanda por un accidente de tránsito, ofrecer prueba, componer un contrato de compraventa de acciones o un acuerdo de alimentos entre personas divorciadas. Guste o no, hay mucho en la tarea de cualquier profesional que puede descomponerse en miles de pasos rutinarios. En lo suyo (que afortunadamente no será todo) los robots son más precisos y veloces que las personas, siguen activos mientras sus dueños duermen, la calidad de su trabajo no decae por cansancio, no se pelean con socios o empleados, no piden aumento de sueldo ni vacaciones y nadie les regula honorarios (Bill Gates sugirió que paguen impuestos, pero por ahora eso no ha ocurrido y siempre habrá un país donde alojar al robot para que su “salario” no tribute cargas sociales).

Es esperable que el fenómeno se acelere y crezca de manera exponencial y no lineal, según la tan mentada Ley de Moore, que indica que la capacidad de los procesadores se duplica cada dos años o menos, y que durante ese mismo lapso el costo de procesamiento baja.

Siempre habrá espacio para algunos artesanos, y en todos los casos la creatividad y los vínculos humanos serán insustituibles porque los robots no sienten, no imaginan y no entablan relaciones de confianza, pero nadie duda de que así y todo muchas tareas de la abogacía serán en breve automatizadas. El mismo fenómeno, afortunadamente, creará nuevos empleos, pero la innovación tecnológica marcha más rápidamente que la recapacitación de la mayoría de las personas.

(1) “Paradigms, the business of discovering the future”, Harper Business, Nueva York, 1993.

(2) SUSSKIND, Richard, “The end of lawyers? Rethinking the nature of legal services”, Oxford University Press, 2009 y “Tomorrow’s

lawyers. An introduction to your future”, Oxford University Press, 2013.

(3) BRYNJOLFSSON, Erik - McAFEE, Andrew, “The second machine age”, W. W. Norton & Co, Nueva York, 2014.

Los conductores de camiones que atascan el tránsito y contaminan la ciudad repartiendo resúmenes bancarios no podrán seguir viviendo mucho tiempo de eso sólo porque una norma del Banco Central obligue a los bancos a seguir imprimiendo documentos, pero esas personas no pueden transformarse en programadores de *software* o en técnicos de mantenimiento de robots de la noche a la mañana. La migración hacia tareas de mayor valor agregado no es inmediata.

“Los sistemas retributivos están en crisis, cualquiera sea el que se adopte. Los tradicionales porcentajes muchas veces no reflejan la calidad y cantidad de la dedicación a una tarea”.

Los legisladores y los dirigentes profesionales siguen pensando en una abogacía puramente artesanal y, además, regulándola como cuando era una actividad de *elite* a pesar de que hoy, desdichadamente, hay sobreoferta de servicios profesionales (4). Esa sobreoferta se disimula parcialmente con el empleo público (ningún colegio de abogados releva a qué se dedican los abogados, pero no me sorprendería que hoy los mayores demandantes de sus servicios no fueran los clientes particulares sino los organismos públicos) o con regulaciones sobre honorarios judiciales. ¿Pueden esas normas mitigar el problema de la sobreoferta y el de la consecuente elasticidad de la demanda agregada, que es el grado

(4) Si el área metropolitana del gran Buenos Aires tuviera un abogado cada 311 habitante como tenía en 2017 el Estado norteamericano de Texas (<https://www.texasbar.com/AM/Template.cfm?Section=Home&ContentID=40396&Template=/CM/ContentDisplay.cfm>) sus casi 13 millones de habitantes

en que la variación del precio de algo hace que la gente lo demande menos, o hay que buscar nuevos modelos para sobrevivir, como hicieron los relojeros suizos?

Hay un elemento territorial que mantiene la efectividad de las normas arancelarias, y hasta ahora éstas han servido bastante bien para que los abogados tucumanos, correntinos o porteños que actúan en asuntos que se resuelven en los tribunales de esos sitios cobren lo que debe pagar alguien que no es su cliente que ha sido condenado en costas. Hay una jurisdicción, un expediente y una ley aplicable que en esos casos actúa. Pero muchos abogados deben cobrar sólo o principalmente a sus clientes o hacer cosas distintas del litigio y para todo eso el arancel sólo sirve una vez que el cliente dejó de serlo. Las consideraciones territoriales pierden efectividad. ¿Puede decirse que un abogado porteño que asesora a un cliente tucumano sobre un negocio que ocurre solamente en Tucumán *ejerce* en esa provincia nortea, o seguirá importando dónde tienen una oficina de ladrillos en la que guardan los papeles los miembros de una profesión que cada vez usarán menos oficina y menos papeles?

V. El chico y el grande

Hace poco vi cómo una pequeña empresa pedía a su abogado interno del Uruguay que preparara en lo sustancial la contestación de una demanda que debía contestar en la Argentina, pues allá la empresa había tenido un problema originado en hechos similares y que requería idéntica prueba y argumentación jurídica. Un abogado argentino sólo debió hacerle al proyecto pequeños ajustes para adecuarlo a las exigencias procesales argentinas, y naturalmente firmar el escrito. Eso mismo ocurrirá entre extraños y a gran escala con el conocimiento que venden los abogados, como en una suerte de *Wikipedia* jurídica.

La fragmentación deslocalizada de los procesos productivos no sirve sólo a las grandes firmas que atienden clientes poderosos. Al revés, tiendo a pensar que en poco tiempo la usarán más los pequeños cuentapropistas, gente sin gran-

estarían servidos por aproximadamente 40.000 abogados, cifra que equivale a menos de la mitad de los que están matriculados nada más que en la ciudad capital. Por supuesto, la comparación es absurda porque Texas tiene un PBI per capita cuatro veces superior al argentino, es un centro mundial de los

des estructuras que atiende clientes más modestos en asuntos que tienen elementos repetitivos y que puede aprovechar los beneficios de la especialización y de la escala de un tercero que, por ejemplo, sólo se dedique a impugnar peritajes o a preparar interrogatorios para testigos o a escribir boletos de compraventa.

La llamada inteligencia artificial o, sin llegar a tanto, los programas que van aprendiendo cada día de su propia experiencia desafían al modelo tradicional que defiende incumbencias y retribuciones mediante leyes. A través de la plataforma *Modria* millones de consumidores resuelven conflictos originados en el comercio electrónico a través de la mediación (sí, un *software* también puede mediar). Acabo de ver un contrato y un poder hechos a través de *Legalzoom*, un sitio que permite a un lego componer en minutos documentos legales de no tan baja complejidad mediante la contestación de algunas preguntas y por un costo despreciable. Esa plataforma factura más de doscientos millones de dólares al año, no está matriculada en ninguna parte y a su dueño, que ahora es un fondo de inversión, lo tiene sin cuidado qué es una ley de arancel. *Legalzoom* está sufriendo ataques de algunas autoridades de la profesión en los Estados Unidos por considerar que su servicio equivale a ejercer la abogacía sin una licencia [la empresa contrata a un colegio profesional la indemnización de daños por actos anticompetitivos hasta que el pleito fue transado y, poco tiempo después, una ley reguló el servicio bajo ciertas condiciones (5)]. En cualquier caso, no parece probable que alguien pueda impedir que siga operando desde servidores instalados en cualquier otra parte del mundo.

¿Hay que ser como era la otrora exitosa y hoy desaparecida *Kodak* en el mundo de las fotos, o como es la (por ahora) prometedora *Spotify* en el de la música? El ingeniero Moore nunca se ocupó de los abogados, pero si diéramos crédito a su ubicua ley el desafío estaría más cerca del jueves que viene que del siglo que viene.

Cita on line: AR/DOC/1728/2018

negocios de la energía y está, además, en el país más litigioso del planeta.

(5) United States District Court for the Middle District of North Carolina, “Legalzoom.com, Inc. vs. North Carolina State Bar”, caso 1:15-CV-439.

La argumentación jurídica

Actualidad y exigencias



Rodolfo L. Vigo

Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales (Universidad del Litoral). Ex-Ministro de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe. Miembro de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. Presidente de la Asociación Argentina de Filosofía del Derecho.

I. Interpretación y/o argumentación jurídica

Los profesionales del derecho o juristas desde que existen siempre han prestado el mismo servicio, fundamentalmente se han ocupado y se ocupan de responder preguntas de ciudadanos y/o gobernantes acerca de derechos y deberes, o si ciertas conductas están permitidas, obligadas o prohibidas según el derecho vigente y válido. Sin embargo, ese trabajo esencialmente igual ha cambiado sustancialmente acerca del cómo se lo presta. Mientras que en tiempos del Estado de Derecho Legal (EDL) se lo cumplimentaba por medio de la “inter-

pretación jurídica”, en tiempos del Estado de Derecho Constitucional (EDC) se lo cumplimenta por medio de la “argumentación jurídica”.

Recordemos que el EDL surgió con la Revolución francesa y el proceso de codificación que se generó a partir de 1804, su vigencia se extendió por toda Europa continental, hasta que su crisis comienza con el Tribunal de Núremberg, que simbólicamente se constituye en el inicio de la construcción del EDC que se irá perfilando a lo largo de la segunda mitad del XX. Los cambios que sintéticamente supuso el EDC respecto al EDL fueron: a) la ruptura de la sinonimia entre Derecho y Ley, a los

jerarcas nazis se los condena por cumplir la Ley y violar el Derecho; b) la Constitución, que en la matriz del EDL se reconocía como un programa político, pasa a ser una fuente del derecho y, por ende, un lugar adonde los juristas pueden y deben buscar respuestas jurídicas; c) la moral, que se entendía totalmente separada del derecho, en el EDC se entiende que ha emigrado al interior del derecho bajo los rótulos de valores, principios o derechos humanos; y d) la ley, que rousseauianamente se definía infalible en tanto fruto de la voluntad general, pasa a ser controlada por tribunales constitucionales con competencia de invalidarla si no se adecuaba a la Constitución.

Como anticipamos, los juristas hacían su trabajo en el marco del EDL por medio de la interpretación en tanto una vez que recibían un caso, intentaban identificar la norma en donde lo subsumirían y, a esos fines, desentrañaban el sentido de la ley por medio de los métodos interpretativos, y luego por medio de un silogismo deductivo los proyectaban al caso. Aquel trabajo del jurista cambia significativamente en el EDC, de modo que para conocer los casos que iba atender, se le requería habitualmente un complicado empeño, contando de manera creciente con el auxilio de saberes no jurídicos proporcionado por peritos, pero luego de conocer cómo habían sucedido los hechos, corroborará que al respecto en el ordenamiento jurídico podía reconocer más de una respuesta jurídica disponible, y ello le requie-

ría seleccionar la mejor, para luego exponer en un discurso racional y persuasivo los argumentos con lo que justificaba las premisas del mismo. Un modo simplificado y parcial de mostrar esos cambios puede ser remitirnos al delito de prevaricato, en tanto en el marco del EDL el mismo —p. ej., en el Código Penal argentino— se cometía cuando el juez se apartaba del sentido de la ley, mientras que en el EDC se incurría en ese delito —ejemplifiquemos con el Código Penal español— al dictar una sentencia injusta a sabiendas.

En síntesis, el EDC implicó un modo de entender y definir al derecho, al Estado y al jurista, muy diferente de la caracterización que se configuró en el EDL. Consiguientemente, fue la teoría iuspositivista —la legalista del XIX o la kelseniana— la que le resultó funcional en orden a explicar, avalar y promover dicho paradigma, pero dicha teoría terminó resultando inviable para cumplir esa triple función en relación con el EDC, por ello fue paulatinamente sustituida focalmente por las distintas versiones que hoy se conocen como “neoconstitucionalistas”. Sin perjuicio de la novedad de sus planteos, lo cierto es que muchas de sus tesis coinciden con otras similares que eran auspiciadas tradicionalmente por el iusnaturalismo clásico.

Esos vientos rehabilitadores impusieron el descubrimiento de la argumentación jurídica, que exige a quien va a definir derechos y deberes lo haga a través de un discurso racional donde sus premisas se conecten respetando la lógica, y que ellas se encuentren justificadas o avaladas por razones o argumentos suficientes y válidos.

Por esa vía, el derecho vuelve a reconciliarse con la razón práctica y deja de estar adscripto a voluntades que no pueden justificarse racionalmente. Por supuesto que este “descubrimiento” remite a las enseñanzas que en la filosofía jurídica clásica se hacía al estudiar la prudencia y los razonamientos no necesarios ni apodícticos sino verosímiles o plausibles. Ya había enseñado Tomás de Aquino que argumentar significa argüir razones para sostener una propuesta en caso de duda. No necesitamos argumentar frente a lo evidente, pero sí cuando enfrentamos alternativas que lucen respaldadas racionalmente.

II. Algunas exigencias actuales para el argumentador y la teoría jurídica

En este punto pretendemos hacer una especie de señalamiento enunciativo de temas que están implicados y exigidos para aquel a quien le interesa profundizar y practicar con cierto rigor y corrección la argumentación jurídica. Si bien esta vale para cualquier discurso jurídico, recordemos que paradigmáticamente se considera el discurso judicial como el modelo de los discursos jurídicos; es que en definitiva el abogado y el académico también brindan y auspician respuestas jurídicas que deben estar respaldadas con razones suficientes, válidas, coherentes y persuasivas.

II.1. La razón práctica o axiológica

Si bien hay una razón que opera teórica o especulativamente describiendo cómo son las cosas, hay otra que tiene por objeto dirigir y valorar la praxis humana. En esta última aflora el problema de los valores conforme a los cuales se juzgan las cosas humanas y, por ende, la pregunta medular es si el contenido de esos valores lo define cada uno (subjektivismo ético); lo define la sociedad (intersubjetivismo); depende de las consecuencias dado que no hay actos buenos o malos en sí mismos (consecuencialismo); lo define alguna norma jurídica, sea constitucional, legal, judicial, consuetudinaria, etc. (juridicismo); lo define Dios y lo da a conocer a los que tienen fe, prescindiendo de la razón humana (teologismo); o si, por fin, optamos por un cierto objetivismo y cognitivismo ético desde el cual valorar y dirigir las cosas humanas. En definitiva, el jurista del EDC debe afrontar las preguntas en el campo moral, de los valores o la justicia y, por ende, debe tener una respuesta acerca de si en ese terreno opera o no la razón.

II.2. Los principios jurídicos

En el derecho de nuestro tiempo no hay solo “normas o reglas” sino también “principios”. Mientras aquellas contienen respuestas jurídicas explícitas, los principios son derecho concentrado o respuestas jurídicas implícitas que el jurista deriva para los casos que asume, a tenor de las posibilidades y circunstancias fácticas y jurídicas. Los principios aportan a la solución de problemas que conllevan las normas: indeterminaciones, contra-

dicciones, lagunas o contenidos graves y evidentemente disvaliosos. Los derechos humanos están presentes en el derecho bajo la forma de principios, y ese contenido moral (libertad, igualdad, dignidad, etc.) requiere de un tratamiento por la filosofía jurídica, más que por la ciencia jurídica. Los juristas acceden a ellos cuando se esfuerzan por encontrar la mejor respuesta jurídica, resultando irrelevante que alguna fuente autoritativa los haya sancionado o aprobado, pues están en el derecho *per se o proprio vigore*.

“La argumentación constituye la médula de nuestro servicio profesional, dado que cuando abogamos por una respuesta, asesoramos sobre ella, la enseñamos o la decimos autoritativamente, por lo que se requerirá que vaya acompañada de argumentos o razones que la respalden”.

II.3. La ponderación

Mientras que las normas posibilitan la solución de los casos por medio de silogismos, cuando el jurista intenta derivar de principios respuestas a los interrogantes jurídicos de los que se ocupa, lo habitual es que identificará principios en tensión, que le exigirán ponderar en orden a determinar cuál hará prevalecer para ese caso.

Se trata de acudir a la razón prudencial o concreta para verificar cuál principio será postergado a tenor de los beneficios que se generan o se logran, aunque ese principio desplazado no queda afectado en su vigencia y validez, por ende, plenamente disponible para casos futuros. Por supuesto que el concepto de principio es analógico, y hay gran variedad de principios que permiten originar respuestas jurídicas; algunos son de carácter necesario o universales (derechos humanos), mientras que otros de alcance sectorial (*in dubio pro reo*); algunos protegen bienes colectivos y otros bienes individuales; algunos remiten al derecho sustancial y otros al derecho formal o procedimental, etcétera.

II.4. Los casos difíciles

En el marco del EDL se suponía que los casos que llegan a manos de los juristas eran fáciles en tanto se entendía que eran instancias individuales de los genéricos contemplados en las normas vigentes. La verdad es que no necesitamos juristas, y menos jueces, para atender casos de respuesta jurídica fácil. Si bien no hay casos estricta y totalmente iguales, es cierto que hay casos suficientemente parecidos que justifican un tratamiento similar.

De ahí que el problema es la analogía de los casos, y la relevancia que adquiere el conocimiento verdadero de los mismos, dado que —advirtió Taruffo— la verdad es condición de la justicia. Un juez interesado por ser justo debe primero interesarse por conocer —en el ámbito de su competencia— con verdad a los casos, y para lograrlo hoy puede acudir a una serie de auxiliares que le proporcionarán ese conocimiento.

Se trata en síntesis de volver la mirada atenta y prioritaria a los casos, pues la premisa fáctica es la primera que debe identificar el jurista en su razonamiento, y la que condicionará al resto del discurso.

II.5. La nómina de argumentos y la retórica

La interpretación acudía a los métodos interpretativos que eran caminos que llevarían al jurista a desentrañar el sentido de la norma.

Pero ocurre que, en una mirada más atenta y actual del trabajo del jurista, corroboraremos que él debe construir un razonamiento en donde se irán conectando premisas, que necesitan estar justificadas o respaldadas en argumentos o razones.

Por ende, a veces el problema es lingüístico, pero no tiene que ver con el lenguaje de la ley, sino del testador que dejó un bien a “mi hijo más querido”, y el juez debe esclarecer el significado de ese texto privado.

En síntesis, hoy corresponde estudiar la nómina de argumentos que se emplean por los juristas para motivar las premisas de su discurso, dado que las posibilidades de su éxito o aceptación queda conectada al respeto de la lógica, pero sobre todo al peso de los argumentos a los que recurrió.

Pero algo más: aconsejaba Aristóteles que vayan a la retórica los que promueven la verdad y la justicia; y esa enseñanza sigue teniendo vigencia dado que el jurista, además de contar con razones en su discurso, necesita mostrarlas de manera persuasiva, y todos sabemos que aunque contemos con las mejores razones, no tenemos asegurado que prosperen, de ahí la relevancia de acudir a la ayuda de esa ciencia y arte cuyo objeto es la persuasión.

II.6. La semiótica

Predomina entre los juristas una visión empobrecida o no realista del lenguaje, y eso se manifiesta cuando se propone, sin demasiadas advertencias, el método interpretativo lingüístico que confía en descubrir exactamente lo que quiso decir el legislador. En el siglo XX tenemos el desarrollo de la semiótica que intenta estudiar los problemas semánticos, sintácticos y pragmáticos que debe afrontar el lenguaje en general.

Los juristas hablamos con distintos lenguajes (corriente, científico-jurídico, juridizado y proporcionado por otras ciencias) y enfrentamos problemas variados como vaguedad, ambigüedad, etc., además de acudir al lenguaje para “hacer” cosas. Se torna imprescindible reconocer esas cuestiones en orden a procurar que lo que queremos decir sea comprendido de la mejor manera por el destinatario del discurso.

II.7. La crisis del sistema jurídico

Hay una inercia entre los juristas que confían en que el derecho se puede visualizar como un verdadero sistema en donde está incluido todo el derecho que nos rige por decisión de las autoridades de nuestro Estado, sin contradicciones, con plenitud y jerarquía predeterminada, etc.

Por detrás de esa visión seguramente estará Kelsen respaldándola, pero la realidad pone en cuestión esa mirada sistémica fuerte. Es que, aunque reconozcamos las ventajas de la sistematización jurídica, lo cierto es que no podemos ignorar la presencia de principios, las peculiaridades de los casos, la incorporación de derecho originado desde afuera, la enorme cantidad de órganos con competencia para crear derecho, etc. y que, en definitiva, el sentido del derecho es lograr la mejor convivencia posible y evitar que aquello que nos corresponde no se nos reconozca o se nos quite.

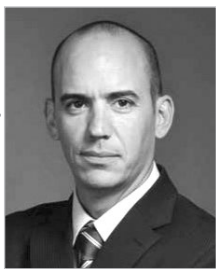
III. Conclusión

El propósito modesto de estas líneas es que los juristas advirtamos cuánto han cambiado el Estado y el Derecho, y esos cambios nos obligan a un trabajo muy distinto de aquel que se nos enseñó para el EDL.

La argumentación constituye la médula de nuestro servicio profesional, dado que cuando abogamos por una respuesta, asesoramos sobre ella, la enseñamos o la decimos autoritativamente, por lo que se requerirá que vaya acompañada de argumentos o razones que la respalden, y, por ende, las posibilidades de su aceptación al auditorio al que se la dirigimos dependerán centralmente de una argumentación sólida, suficiente, inteligible, coherente y valiosa.

Áreas de vacancia en la abogacía

Nuevos escenarios y desafíos de la profesión

Milton Hernán Kees^(*)Juan Manuel Kees^(**)

^(*) Profesor de grado y posgrado de la Universidad Nacional del Comahue y de diversas universidades latinoamericanas. Director del proyecto “Abordaje y articulación de temas transversales en la formación jurídica”, elegido por la Presidencia de la Nación (Arg.) en el marco de la convocatoria del PFAVA.

^(**) Secretario de la Defensoría Federal N° 1 ante los juzgados federales de Primera Instancia de la ciudad de Neuquén. Co-autor del proyecto “Abordaje y articulación de temas transversales en la formación jurídica”, elegido por la Presidencia de la Nación (Arg.) en el marco de la convocatoria del PFAVA.

¿De qué hablamos cuando mencionamos a las áreas de vacancia en la abogacía?

Centralmente nos referimos a aquellas áreas que, si bien son competencia directa o indirecta de abogados y abogadas, no son abordadas en la formación tradicional universitaria o bien son áreas identificadas como deficitarias en la formación jurídica.

La *práctica* de la abogacía o la brecha casi siempre grande entre teoría y práctica que aqueja a los nóveles profesionales claramente es una de ellas o la que primero imaginamos, pero no es la única; muchas áreas de incumbencia pueden ser identificadas en este concepto.

A modo de ejemplo, la sociedad demanda un ejercicio ético de la profesión y en muchas universidades no existe una materia específica que la aborde o el tema queda relegado a alguna bolilla perdida de una materia específica.

Si la idea es brindar servicios éticos de mejor calidad y reforzar los valores de una sociedad pluralista, democrática y enmarcada en un Estado de derecho, es fundamental por parte de las universidades incluir a la deontología jurídica en los planes de estudio de todas sus materias y en su más amplio espectro, esto es, desde el ejercicio ético de la profesión hasta abarcar conceptos más vastos de integridad y conductas éticas empresarias, como el *corporate compliance*, de forma tal que el profesional también pueda identificar, asesorar, alertar y reportar normas de integridad corporativa, conductas éticas en los negocios y buenas prácticas a sus clientes, además de la clásica función de asesoramiento estrictamente legal o del patrocinio letrado en causas judiciales.

La escritura judicial es otro ejemplo claro: “nadie que esté vinculado con las escuelas, ni los docentes ni los administradores, les dice a los estudiantes cómo se hacen los escritos que leen (...); de hecho, la separación del trabajo académico y la enseñanza en casi todas las escuelas oculta este proceso a los estudiantes” (1), muy a pesar de que abogado y letrado son semánticamente equivalentes.

La ciencia del texto es una perfecta desconocida en la formación de abogados y abogadas, a pesar de que, como lo señala Brunner, durante los juicios se decide sobre la base, no sólo de su mérito legal, sino también de la astucia respecto de la narración de un abogado (2).

Otro tanto cabe decir de la *teoría general de la administración*. Un funcionario o funcionaria judicial, un profesional en su estudio, es un *gestionador* de trabajo y ningún abogado en su formación básica recibe alguna somera idea de qué se trata ser un buen administrador, muy a pesar de que los conocimientos sobre las formas de organización humanas se desarrollaron desde tiempos inmemoriales y evolucionaron hasta llegar a lo que hoy llamamos *teoría general de la administración*.

Tan relevante es el conocimiento sobre la *teoría general de la administración* que hoy ya no se lo piensa como una respuesta a las necesidades de las organizaciones, sino que es considerado el motor del desarrollo económico y social (3).

Pese a la abrumadora evidencia de la existencia de esta área de conocimiento —tan antigua como la filosofía— cuyo objeto es analizar y resolver los problemas de las organizaciones, estos temas han pasado prácticamente desapercibidos para gran parte de las carreras universitarias relacionadas con las ciencias sociales.

Y en este momento es donde creemos que debe introducirse otro concepto que se emparenta con nuestro tema, y es el de *transversalidad*.

Con ello queremos referir que estas áreas que son identificadas como *vacantes* no deberían ser abordadas en forma atomizada en una materia ni ser propias de un campo disciplinar específico de la abogacía (derecho penal, civil, laboral, ambiental, práctica profesional, etc.), sino que se trata de ejes que deberían atravesar la totalidad de las materias, sin ser propias de una en particular.

“No alcanza con tener el conocimiento jurídico. Necesitamos, además, conocimientos y habilidades específicos para desenvolvernos en grandes organizaciones, en ocasiones, integradas por decenas o cientos de personas y ampliar nuestro perfil a los nuevos desafíos que se presentan en nuestra profesión”.

Quizá la priorización del perfil del abogado litigante sobre muchos otros perfiles posibles agravó esta problemática. La profesión legal está en un proceso de metamorfosis del cual pareciera que la matriz universitaria no ha tomado debida nota. Sin trepidar, afirmamos que hoy es más apreciado por los clientes un consejo preventivo antes que una buena *performance* dentro de un juicio que será, invariablemente, largo y con grades costas (aun cuando nuestro cliente gane el pleito).

Sin desconocer la utilidad del abogado *generalista* y litigante, asistimos a un cambio de modelo de las relaciones entre el abogado y los clientes, así como a una evolución en sus necesidades; las estructuras organizativas son cada vez más complejas y demandan una *súper especialización* y una diversificación de los perfiles profesionales.

Es que la demanda de trabajo abogadil no escapa a las realidades socio-económicas. La transformación social de la profesión de abogado está ligada a los cambios en el papel del Estado y del mercado. El surgimiento de nuevas realidades sociales vinculadas con la modernidad y la posmodernidad que se revelan, desde el plano económico, en el predominio del capital financiero y la riqueza especulativa sobre la producción, mediante relaciones virtuales, desmaterializadas y despersonalizadas, aunque cada vez más fluidas, y desde el plano contractual en la ética de la cooperación y la solidaridad, entre tantos otros fenómenos, ha transformado substancialmente la demanda de servicios jurídicos.

Respecto de la formación de los abogados, la orientación hacia el conocimiento de las leyes y sus antecedentes históricos y políticos —común en la generalidad de las facultades de derecho de nuestro país— supone al menos dos grandes ficciones:

— Que el conocimiento de las leyes y de algunas prácticas mínimas (tales como de redacción de cartas documentos, contratos, demandas, recursos, etc.) es suficiente para asegurar un servicio jurídico ético y de calidad.

— Que los egresados trabajarán cómodamente en un escritorio, aislados de las contingencias de las organizaciones —en los ámbitos público y privado— a las que casi invariablemente se incorporarán.

El conocimiento teórico es necesario, pero sin contar con algunas habilidades mínimas para controlar el proceso a través del cual desarrollaremos nuestro servicio, o adquirir habilidades para comunicar nuestras ideas, es probable que —aun sabiendo qué hacer— terminemos tropezando con las dificultades inherentes a cómo hacerlo, o cómo hacerlo *ordenada* y *éticamente*.

Estas herramientas son necesarias incluso para trabajar en pequeños estudios jurídicos, en los que el servicio se desarrolla artesanalmente, aunque, en el caso específico de la falta de formación en sistemas de gestión o la falta de desarrollo de habilidades específicas, por ejemplo, cobran otra dimensión cuando los jóvenes profesionales ingresan a organizaciones en las que el servicio es el resultado de la interacción de muchas personas.

En estos contextos, no alcanza con tener el conocimiento jurídico. Necesitamos, además, conocimientos y habilidades específicos para desenvolvernos en grandes organizaciones, en ocasiones, integradas por decenas o cientos de personas, y para abrir el perfil profesional a nuevos desafíos que se presentan en nuestra profesión.

Estas ficciones de las que hablábamos ocultaron durante años la necesidad de dotar a nuestros alumnos de herramientas prácticas y destrezas específicas, o de incardinar la práctica de la profesión hacia una *práctica ética* y de transmitir algunas herramientas de comunicación, administración, gestión de calidad, prospectiva, in-

(1) BECKER, Howard S., “Manual de escritura para científicos sociales: Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo”, SigloXXI Editores, Buenos Aires, 2016, p. 69.

(2) BRUNER, Jerome, “La fábrica de historias: derecho, literatura y

vida”, Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2013, p. 33.

(3) CHIAVENATO, Iadalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill Education, 2014, 8ª ed., p. 461.

investigación jurídica y tantas otras materias que pueden ser incluidas dentro del concepto de *vacancia*.

Volviendo al ejemplo de las herramientas de gestión, al ingresar al Poder Judicial, a los ministerios públicos, a las enormes estructuras de la administración pública o a distintas empresas, los abogados enfrentan una forma de trabajo totalmente ajena a su formación.

En las grandes estructuras organizacionales se requiere capacidad de trabajo en equipo, herramientas de liderazgo para cumplir los objetivos institucionales, saber desarrollar y controlar procesos de trabajo, asegurar la calidad del servicio, tener capacidad de reacción frente a los incesantes cambios de la propia organización y del entorno, y adquirir métodos y herramientas útiles para la construcción de un futuro deseado (prospectiva).

Las necesidades actuales de servicios jurídicos del Estado y de las empresas no pueden satisfacerse con abogados formados con la misma matriz universitaria que existía hace cien o más años.

El mundo ha cambiado de formas de producción artesanal a modos en los que la articulación con la acción de muchas otras personas resulta inevitable. La falta de una formación adecuada en estos aspectos compromete las posibilidades de inserción laboral y, además, repercute negativamente en la actividad pública y privada.

Sin recursos humanos capaces de promover las relaciones de colaboración y gestionar la competencia entre individuos, las grandes organizaciones no pueden garantizar bienes y servicios de calidad.

Desprovistos de estas herramientas que identificamos como *vacantes* será difícil que los jóvenes profesionales que se inician en la profesión se encuentren en condiciones de brindar un servicio de alta calidad, o para ello

deberán afrontar un largo proceso de aprendizaje sobre las prácticas del oficio, y esto, habitualmente, se lleva a cabo de modo informal, incompleto, asistemático, bajo condiciones de precarización laboral y con altos costos para la Administración Pública o los particulares que demanden estos servicios.

Frente a esta problemática, creemos que es de destacar la iniciativa de la Dirección Nacional de Relaciones con la Comunidad Académica y la Sociedad Civil dependiente de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Esta entidad lanzó una convocatoria a los efectos de generar aportes a esta serie de problemas que fueron puestos en evidencia en diversas reuniones convocadas por el Consejo Permanente de Decanos de Derecho de Universidades Nacionales (CPDDUN).

En dichos encuentros, se analizaron los currículos de las distintas facultades de derecho a nivel nacional y se contrastaron con las trascendentales reformas legislativas acaecidas en nuestro país con impacto directo en el ejercicio y, sobre todo, en la enseñanza de la abogacía.

Fue en ese marco que se emitió un documento que a la postre fue clave en la creación del Programa de Formación en Áreas de Vacancia de la Abogacía (PFAVA). Nos referimos al documento "Lineamientos para la mejora de la formación del profesional en derecho en el marco de las reformas legislativas nacionales" (4).

Dicho documento fue el producto de la labor conjunta de los integrantes del CPDDUN, de equipos de asesores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, y se trata de un valioso aporte al diagnóstico de la situación de la enseñanza del derecho en nuestro país.

Este documento, además, analiza los desafíos que plantearon la sanción del nuevo Código Civil y Comercial, el nuevo Código Procesal Penal, así como las reformas proyectadas en el Programa Justicia 2020 (5).

En este nuevo escenario se plantearon cambios profundos en cuanto a la práctica de la abogacía en la Argentina y quedó en evidencia que semejante reconfiguración del sistema jurídico no ha tenido un correlato completo en la forma en la que se enseña el derecho en nuestro país.

Para afrontar las carestías educativas o áreas de vacancia, en el documento "Lineamientos..." se propuso el trabajo sobre diversos cursos de acción y el cambio de algunos paradigmas vinculados con la formación del profesional en derecho.

Se agruparon los cursos en tres ejes de trabajo: perfil profesional; cambio curricular; y ética y práctica profesional, y se convocó a las universidades públicas y privadas, a través de la implementación del PFAVA, para presentar proyectos destinados a generar material para sortear este déficit formativo y adecuar los contenidos de sus programas a la realidad y las necesidades de la práctica del derecho en una sociedad democrática moderna.

Se presentaron 96 proyectos, de los cuales se seleccionaron, inicialmente, 25 de ellos para su implementación.

La totalidad de estos trabajos, según lo vemos, son valiosos aportes para cimentar estas áreas deficitarias en la formación de abogados y abogadas y se encuentran disponibles en forma gratuita en la biblioteca digital del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Cita on line: AR/DOC/1741/2018

(4) Disponible en <http://archivo2016.justicia2020.gob.ar/wp-content/uploads/2016/09/Documento-Lineamientos-Final.pdf> [fecha de consulta 02/06/2017].

(5) También se reconoce en el documento que no sólo es la sanción del

Cód. Civ. y Com. de la Nación lo que impacta en la reconfiguración del sistema jurídico sino que el cambio de paradigma de alguna forma comienza con la transición democrática de 1983. A partir de allí comienza a establecerse un sistema basado en la defensa activa de los derechos de los ciudadanos, en la

importancia de las normas y de jurisdicciones internacionales y, en general, en la creciente vocación de las profesiones del derecho por ser parte de la construcción de la democracia constitucional que se plasmó en la Reforma Constitucional de 1994.

Nuevas habilidades a desarrollar por quienes ejercen la abogacía de cara al futuro



Pamela Tolosa

Abogada y Máster en Economía. Profesora de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca.

La propuesta de esta columna es reflexionar sobre cuáles serían las nuevas habilidades a desarrollar por los y las profesionales del derecho a los fines de innovar en el ejercicio de la abogacía de manera tal de ser capaces de dar soluciones eficaces a los problemas sociales del futuro. Asimismo, cuáles serían las habilidades tradicionalmente asociadas al ejercicio de la pro-

fesión que adquieren especial relevancia en el mundo actual.

Hoy se habla de la *cuarta revolución industrial* y se afirma que se trata de una transformación monumental originada principalmente en dos fenómenos: 1) la mutación exponencial de las nociones de espacio y tiempo a partir

del uso masivo de las nuevas tecnologías de la información; y 2) la transformación en la forma de procesar los datos y la información en muchas actividades que antes sólo podían ser realizadas por nuestros cerebros (1). El impacto de esta transformación en el ejercicio de la abogacía tiene múltiples implicancias. Una de las más perceptibles es la existencia de herramientas de gestión y *software* que permiten reemplazar a las personas hu-

“Las nuevas habilidades a desarrollar para el ejercicio de la profesión de la abogacía se vinculan con la capacidad para innovar en el diseño de soluciones y estrategias jurídicas que den respuesta a los problemas sociales con eficacia”.

(1) CORVALÁN, Juan, "Hacia una Administración Pública 4.0: digital y

basada en inteligencia artificial", LA LEY del 17/08/2018, ps. 1 y ss.

manas en tareas clásicamente inherentes a la profesión de la abogacía, como es el caso de revisar contratos (2), buscar e identificar precedentes jurisprudenciales o legislación relevante asociada a un problema jurídico (3), entre otras; y es razonable predecir que esta clase de herramientas se extenderán y serán ampliamente accesibles en un futuro cercano.

En este contexto, una visión pesimista podría predecir la extinción de la profesión e imaginar un mundo en el cual los abogados y abogadas sean remplazados por robots o equivalentes.

Sin embargo, un punto de vista más optimista sobre la realidad permite analizar las ventajas de esta transformación social motivada por las nuevas tecnologías de la información y la *inteligencia artificial* (IA) y tomarlas como desafíos para la profesión.

Por un lado, desde esta perspectiva, uno de los desafíos evidentes es lograr la adaptación de los y las profesionales al nuevo mercado de la abogacía.

Para ello, sin perjuicio de la necesidad de pensar en nuevas habilidades, es preciso también focalizar en las tradicionalmente requeridas para el ejercicio de la abogacía pero que hoy adquieren mayor relevancia.

Por ejemplo, las destrezas requeridas para la argumentación oral y escrita, para identificar y analizar con pensamiento crítico los conflictos, para diseñar estrategias jurídicas que brinden soluciones a problemas sociales concretos, entre otras.

Y esto debe hacerse en todas las instancias de formación de profesionales —es decir, principalmente en el grado pero también en la formación de posgrado—, a través de la utilización de métodos de enseñanza que pongan énfasis en el desarrollo de destrezas.

Por otro lado, la profesión de la abogacía enfrenta otro gran desafío a partir de esta realidad, que es lograr una verdadera innovación del derecho.

Frecuentemente se interpreta que la incorporación de tecnologías novedosas al ejercicio profesional y a la administración de justicia requiere nuevas habilidades por parte de los profesionales, en el sentido de destrezas para el dominio de dichas tecnologías.

Por ejemplo, se suele asumir que la incorporación del expediente digital requiere destrezas para el dominio de herramientas digitales elementales, como una computadora o un *smartphone*, internet, firma digital, entre otras. Sin embargo, esta innovación se limita sólo al formato o soporte.

Es decir, consiste sólo en adaptar la prestación del servicio de justicia a una nueva herramienta digital, pero no implica una verdadera innovación en el sentido de brindar nuevas soluciones jurídicas en sentido estricto.

En otros términos, no se trata de utilizar las tecnologías de la información y herramientas digitales para diseñar nuevas instituciones o estrategias jurídicas, sino de brindar las soluciones tradicionales a través de un soporte o contexto diferente.

Un verdadero desafío para la profesión de la abogacía del futuro es diseñar nuevas instituciones y nuevas estrategias jurídicas dentro de las ya existentes, para: 1) dar soluciones a problemas sociales novedosos en el contexto de realidades complejas y permanentemente dinámicas; 2) lograr la eficacia de los derechos.

Precisamente, para lograr dicho objetivo, será necesario fomentar el desarrollo de nuevas habilidades en quienes ejerzan el derecho a partir de una formación preponderantemente interdisciplinaria.

En 1897, Oliver Wendell Holmes decía: “Para el estudio racional del derecho (...) el hombre del futuro (4) es

el hombre de la estadística y el conocedor de la economía” (5).

Esta idea expresada en el siglo XIX puede ser un buen disparador para pensar sobre las nuevas destrezas a desarrollar para el ejercicio de la profesión del derecho en el futuro. Por un lado, el dominio de nociones básicas de estadística y habilidades para la interpretación de datos.

En el mundo del *big data*, la calidad de la prestación del servicio de justicia y de las políticas públicas en general dependerá fuertemente de contar con profesionales que posean aquellas destrezas básicas.

Algunos ejemplos al azar pueden ilustrar esta idea.

Así, si se pretende utilizar datos para respaldar un argumento, y se pretende que quienes administran justicia los interpreten de una manera adecuada, se requerirán habilidades que permitan identificar o evaluar su confiabilidad y su relevancia estadística.

Asimismo, si se considera deseable que quienes administren justicia hagan una ponderación adecuada de probabilidades cuando resuelvan la aplicación de una medida preventiva, por ejemplo, será necesario que cuenten con destrezas que les permitan identificar y evaluar rangos de probabilidades adecuadamente.

En otro orden, si se propone incorporar prueba estadística en litigios estructurales, se necesitarán profesionales con capacidad para comprender su contenido e implicancias.

“El enfoque denominado *derecho, economía y comportamiento* puede brindar interesantes aportes que, entre otras cosas, contribuyan a incorporar las nuevas tecnologías de la información y el trabajo con datos empíricos como herramientas útiles en diversas subdisciplinas jurídicas”.

Por otro lado, Holmes imaginaba que para el estudio racional del derecho “el hombre del futuro” debería ser *conocedor de la economía*. La clave para comprender la relevancia de la economía para estudiar, interpretar y diseñar el derecho es advertir que aquella disciplina empleaba, desde el siglo XIX, una teoría explícita y sistemática del comportamiento humano.

En la actualidad resulta complejo explicar qué implicaría ser *conocedor de la economía*, pues la ciencia económica comprende diversas subdisciplinas con contenidos y enfoques muy variados; y excedería el objetivo propuesto para estas líneas explayarse en la explicación de cómo, por qué y en qué medida cada uno puede adquirir relevancia para la comprensión y el estudio del derecho.

No obstante, parece sencillo advertir que poseer destrezas para evaluar los costos y beneficios sociales implicados en una decisión judicial, o cómo las normas pueden incidir en los incentivos de los individuos, o cómo el diseño institucional puede contribuir a la eficiencia, o cómo los costos de transacción pueden condicionar la eficacia de las instituciones, brinda ventajas relevantes a quienes se desempeñen como profesionales del derecho.

En este sentido, el enfoque denominado *derecho, economía y comportamiento* (6) puede brindar interesantes aportes que, entre otras cosas, contribuyan a incorporar las nuevas tecnologías de la información y el trabajo con datos empíricos como herramientas útiles en diversas subdisciplinas jurídicas.

Delimitar el alcance del campo de estudio de este enfoque y sus aplicaciones concretas en diversas ramas del derecho no resulta sencillo dentro de los límites de extensión aquí propuestos.

Sin embargo, puede afirmarse que estudia las consecuencias sociales de las normas jurídicas, brinda instrumentos para analizar bajo qué condiciones una norma será eficiente y también para predecir su eficacia, a partir de los aportes de la ciencia económica para el análisis del comportamiento humano.

No se limita a los aportes de la economía tradicional, sino que toma los provenientes de la llamada economía conductual, que se nutre de la psicología cognitiva y estudia los *sesgos* en las decisiones humanas, como así también de la biología evolutiva, que analiza las raíces somáticas de aquello que luego se manifiesta en el modo de tomar decisiones, entre otros.

El estudio de este enfoque teórico todavía es incipiente en nuestro país y se presenta principalmente en las instancias de formación de posgrado. Lo mismo sucede con otros enfoques interdisciplinarios que tienen relevancia en el campo del derecho.

Afortunadamente, no obstante, la enseñanza del derecho ha comenzado hace unos años a transitar procesos de transformación basados, principalmente, en la necesidad de poner énfasis en el desarrollo de habilidades y destrezas, como así también de fomentar la interdisciplinariedad.

A modo de síntesis, puede afirmarse que las nuevas habilidades a desarrollar para el ejercicio de la profesión de la abogacía se vinculan con la capacidad para innovar en el diseño de soluciones y estrategias jurídicas que den respuesta a los problemas sociales con eficacia.

El perfil de profesional que se limite exclusivamente a conocer el derecho y ser capaz de aplicarlo al caso concreto no se adecua a las necesidades de adaptar la profesión al futuro.

Serán necesarias destrezas para discernir, analizar y predecir las consecuencias sociales de las decisiones jurídicas; para evaluar e interpretar datos y estadísticas; para comprender, estudiar y utilizar herramientas de IA y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, entre otras.

La profesión de la abogacía logrará innovar de un modo relevante en la medida en que quienes la ejerzan cuenten con dichas destrezas.

Y, al mismo tiempo, sean capaces de desarrollarlas desde el respeto a los derechos humanos, el fomento de la tolerancia y el diálogo en el contexto de una democracia constitucional. Luego, la enseñanza del derecho tiene un rol clave que cumplir en este sentido y, por tal motivo, enfrenta en la actualidad grandes desafíos.

Cita on line: AR/DOC/1744/2018

(2) Como es el caso de LawGeex: <https://www.lawgeex.com/>.

(3) P. ej., Ross: <https://rossintelligence.com/>, y LexMachina: <https://lexmachina.com/>.

(4) Hoy diríamos: “los hombres y mujeres del futuro”.

(5) HOLMES, Oliver W., “The path of the law”, *Harvard Law Review*, vol. 10, 1897, ps. 457-474.

(6) Para una explicación clara sobre las implicancias de la denominación derecho, economía y comportamiento y otras cuestiones terminológicas re-

levantes vinculadas al tema: ACCIARRI, Hugo A., “De análisis económico del derecho a derecho, economía y comportamiento. Por qué renovar (y ampliar) la denominación”, *LA LEY*, 2018-C, 1272; AR/DOC/577/2018.

Los desafíos de la previsión

Balance positivo ante la crisis



Daniel M. Burke

Presidente de la Caja de Abogados de la Provincia de Buenos Aires (2014-2020). Vicepresidente de la Comisión de Jubilación y Pensiones de la Unión Internacional de Abogados. Integrante del Comité Ejecutivo de la Coordinadora de Cajas para Profesionales de la República Argentina (2014-2018).

Administrar y gestionar responsablemente una institución que tiene como principal misión asegurar el futuro de sus afiliados no es desde ningún punto de vista tarea sencilla. Unas ochenta Cajas de Previsión Social de las profesiones en el país administran los aportes de sus afiliados y deben, con un gran esfuerzo de austeridad y profesionalizado criterio de inversión, prever un esquema que garantice las jubilaciones de sus mayores sin recibir aporte alguno de las arcas estatales.

Por ello los presupuestos de una Caja Previsional, más allá de que legalmente son anuales, en realidad deben contemplar su viabilidad, eficiencia y sustentabilidad para los próximos años.

Y como si todo esto fuera poco, habiendo sorteado, gracias a las reformas constitucionales de 1994, el avasallamiento que las amenazaba, hoy las Cajas no son ajenas a una preocupación social y mundial que pone en peligro a todos los sistemas de jubilación: el envejecimiento poblacional, un fenómeno producido por la disminución de la natalidad y el crecimiento de la expectativa de vida.

Ante esta realidad el desafío de trabajar en la sustentabilidad del régimen es aún mayor. Por ello en los últimos años el acento estuvo puesto en la llamada “tasa de sustitución”; dicho de otra forma, la relación activo/pasivo. En el año 2014 la cantidad de abogados activos que se necesitaba para pagar una jubilación era de 7,48 por pasivo y hoy podemos hablar de 6 abogados en actividad por cada colega jubilado. El ideal es difícil de alcanzar en cualquier sistema. A nivel nacional no sólo no se alcanza, sino que la ANSeS se financia aproximadamente en un 50% con impuestos directos e indirectos, como el IVA; de allí su denominación de sistema de reparto asistido, situación que no sucede para los sistemas de profesionales, que sólo se sustentan con el esfuerzo individual de los aportantes y en algunos casos con la participación de los usuarios de los servicios profesionales, llamada “la comunidad vinculada”.

Es por ello que resulta importante que los colegas conozcan cómo se calcula el valor de referencia, y de allí el nuevo sistema de estamentos que, en particular, esta Caja de Previsión para Abogados de la Provincia de Buenos Aires puso en práctica desde el año 2017.

El valor anual de referencia (100%) es fijado anualmente por el Directorio de la Caja. La ley 6716 establece las pautas para cumplir con ese deber y, al margen de los rangos de edad y antigüedad, la variable esencial es la “valuación actuarial” (art. 12, inc. b). Por ello, y sin poder desentenderse de las exigencias legales, los integrantes del Directorio deben fijar en forma responsable el valor más apropiado. Uno que no perjudique a los abogados en ejercicio activo de la profesión y tampoco al jubilado que dedicó muchos años de trabajo contribuyendo a la Caja.

La resistencia que siempre genera cualquier aumento, sumada a las dificultades que por distintos motivos perturban el ejercicio profesional, predisponen el ánimo del Directorio para inclinarse todos los años a incrementar su valor en la menor medida posible.

No obstante, esta postura aparentemente benigna y comprensiva, si se exagera y proyecta durante varios períodos, provoca un pernicioso desajuste.

Por ello, es una responsabilidad permanente del Directorio ir adecuando gradualmente el valor anual a las realidades de la profesión, pero sin descuidar las exigencias técnico-legales de la Caja.

Las Cajas Previsionales y sus conducciones institucionales deben asegurar, para el presente y para el futuro, el cabal cumplimiento del “pacto intergeneracional”, lo cual significa —ni más ni menos— que el aporte previsional debe poder construir la seguridad social del universo de los abogados, desde los que ya han incurrido en la pasividad profesional, hasta aquellos colegas que apenas inician su camino.

La responsabilidad institucional del Directorio de la Caja se pone en juego no sólo cuando fija el valor anual, sino también cuando se establecen los montos de todos los beneficios (jubilaciones, pensiones, subsidios, asignaciones, etc.).

Además, es importante no perder de vista que los beneficios resultan posibles por el aporte general de los afiliados y no cuentan con fuente de financiación propia.

Como quedó dicho, la valuación actuarial es, por mandato legal, una base insoslayable para el cálculo, y dicha exigencia no es caprichosa ni arbitraria, pues tiene estrecha relación con las distintas variables que permiten divisar el futuro de la Caja, no sólo el de mañana sino también el de las décadas venideras.

Sólo así se podrá cumplir su destino institucional, asegurándoles a todos los colegas los beneficios de la previsión social, incluyendo hasta el último de los noveles abogados recién matriculados.

“Hoy las Cajas no son ajenas a una preocupación social y mundial que pone en peligro a todos los sistemas de jubilación: el envejecimiento poblacional, un fenómeno producido por la disminución de la natalidad y el crecimiento de la expectativa de vida”.

El nuevo sistema de aportes mencionado anteriormente no hace más que facilitar la inclusión de aquellos abogados que, por cuestiones particulares, en algún año de trabajo no puedan alcanzar el pago de la CAO; se trata de un sistema más flexible que atiende los vaivenes del ejercicio profesional, brindando opciones de aportes para que cada colega opte por el estamento que más le convenga y se ajuste a su realidad profesional de ese año, independientemente de que en

un futuro pueda integrar el valor del estamento de referencia. Este sistema permite que el abogado que está al día con su aporte sin importar el estamento en el cual se encuentre pueda acceder a todos los beneficios y asignaciones que le brinda nuestra Caja y, lo que es más importante, una jubilación a futuro. La flexibilidad del sistema permite que los afiliados puedan cambiar de estamento las veces que sea necesario e incluso elegir abonar en cuotas.

A modo de ejemplo, podemos expresar que la relación existente entre el valor anual y el monto jubilatorio normal se puede graficar muy bien con este simple cálculo:

Un abogado necesita aportar al menos 35 años el valor del *Estamento 1* para acceder a su *jubilación ordinaria básica*. Tomando valores del año 2018, ese colega estaría aportando, a través de esos 35 años, un total de \$ 1.820.000. Pues bien, aun tomando un promedio —bastante bajo— en cuanto a los años previsible de cobro de una jubilación básica (10 años), ese mismo colega estará percibiendo de su Caja la suma de \$ 3.120.000. Y esto sin contar con la continuidad del beneficio por vía de la pensión del viudo/a, lo cual los llevaría, con otros 10 años promedio, a la suma total de \$ 2.340.000. O sea que los haberes previsionales serían algo más que tres veces el caudal de aportes realizados por un profesional estándar.

En cuanto al monto de las jubilaciones, es digno de tener en cuenta que, tomando valores del año 2018 y el ejemplo de un afiliado que integra el valor anual de referencia (\$ 52.000), tendríamos que un ingreso mensual de honorarios de \$ 21.667, con el aporte conjunto (10% del abogado y 10% del obligado), permitiría el pago completo del *Estamento 1* y obtener una jubilación de \$ 24.000. Esto significa que dicho beneficio equivaldría al 110,7% del ingreso denunciado en actividad, muy superior al 82% que se toma como ideal previsional de cualquier sistema previsional.

Dicho directamente: en nuestro régimen ordinario, el abogado pasivo que sólo haya integrado el valor anual de referencia percibe una remuneración mensual largamente superior a la denunciada por el colega cuando estuvo activo. Obviamente, los beneficios deben estar directamente vinculados con los ingresos genuinos que obtiene la institución, con criterios de austeridad funcional y sin descuidar las necesidades de sus afiliados.

Resulta entonces más que evidente que era y es necesario ir ajustando gradualmente el valor anual de referencia —y perseguir su cobro—, salvo que debamos resignarnos, en el futuro, a jubilaciones y beneficios extremadamente magros o directamente impagables.

Nuestro objetivo es seguir trabajando para que la Caja sea sustentable a lo largo del tiempo y eficaz, disminuyendo gastos operativos, mejorando los sistemas de recaudación, facilitando la inclusión de todos los colegas en el sistema, procurando equilibrar los derechos y obligaciones entre activos y pasivos, y acentuando el accionar para una mayor y mejor cobertura de las contingencias de vida de los colegas y de su grupo familiar.

Por ello es tan importante que los dirigentes planteemos gestiones austeras y con visión de futuro. Los vaivenes económicos impiden muchas veces valorar el trabajo serio y continuo que las Cajas Profesionales vienen desarrollando hace años. En el caso de la Caja de Abogados, a pesar de su independencia de criterios de inversión, contribuye activamente con el Estado provincial y nacional, volcando gran parte de su portfolio de colocaciones en deuda pública. Dentro del contexto inflacionario, que en este año se prevé superior al 30% anual, y la situación económica inestable, lo cual hace difícil establecer parámetros ciertos para cualquier tipo de crecimiento de beneficios, es cierto que los resultados brindados por los estados contables arrojan guarismos en términos nominales más que favorables. El superávit económico de la institución creció, de un ejercicio al otro, en un 44,84%.

Este breve análisis propone reflexionar que, aunque las Cajas son sistemas perfectibles, es importante fortalecer el sentido de pertenencia y unir los esfuerzos necesarios para defenderlas. Que el malestar o el descontento con algunas cuestiones no se reduzcan a caer en el simplismo

de pensar en que la única solución es derogar el sistema previsional reconocido constitucionalmente. Queremos seguir apostando a que nuestra profesión, con el compromiso de una capacitación continua para mejorar la administración de justicia, no sólo nos dará el placer y

la realización personal de vivir de la ocupación que amamos, sino que nos permitirá prever nuestra vida después del retiro y ante algún infortunio eventual.

Cita on line: AR/DOC/1742/2018

El desafío de la colegiación en el (ya muy comenzado) siglo XXI



Santiago Quarneti

Presidente del Colegio de Abogados de San Isidro.

I. Necesaria introducción

Si aceptamos que hombres y mujeres estamos llamados a vivir en sociedad.

Que somos seres sociales, porque tenemos necesidad de comunicarnos, de transmitir nuestras emociones e ideas, de trascender y de buscar incesantemente la verdad y la justicia.

Si creemos que nuestros viejos y ancestrales temores ceden frente a la presencia del prójimo.

Si tenemos certeza acerca de nuestra debilidad individual y de nuestra fortaleza en la unidad.

Si confiamos en que las instituciones están llamadas a satisfacer nuestras comunes necesidades morales, intelectuales, materiales y espirituales. Es decir, que nuestras instituciones deben tender al bien común.

Y si, a la vez, sospechamos que las instituciones no son ni buenas ni malas *per se*, sino que son la irremediable consecuencia de lo que los hombres y mujeres hacemos de ellas, esta nota podrá ser —lector— de utilidad para Ud.

II. De la capacidad de los dirigentes. De su representatividad

La colegiación legal obligatoria tiene en la Provincia de Buenos Aires más de 70 años de vida, mientras que desde que el primer colegio abrió sus puertas en Bahía Blanca han pasado más de 110 años.

Muchos han sido los triunfos y los fracasos en estos años, quizás tantos como los de la propia historia argentina, pero lo que no podemos dejar de reconocer en estas líneas son aquellos principios de los que los abogados bonaerenses organizados nunca nos corrimos y por los que peleamos contra los poderes públicos y los poderes reales.

La defensa de la Constitución, de las instituciones democráticas y del Estado de derecho. La defensa de los derechos humanos y de las libertades individuales y sociales reconocidas por el ordenamiento jurídico nacional e internacional desde la reforma constitucional de 1994. El gobierno de la matrícula y el ejercicio de las facultades disciplinarias. La dignificación de la profesión, el afianzamiento de la solidaridad entre sus miembros, el aseguramiento del fin social de la abogacía por medio del consultorio jurídico gratuito, los abogados del niño, los convenios de asistencia a la víctima. La capacitación continua de sus miembros, a fin de que la sociedad cuente con abogados formados e inculcados de sus obligaciones

éticas. El sostenimiento de bibliotecas, la participación en la obra del *patronato de liberados*, el control irrestricto de la buena administración de justicia.

Estos principios y estas funciones constituyen el alma de la colegiación bonaerense.

De allí nuestro reconocimiento a César Bustos, Pedro Sáenz, Juan Ramírez Gronda, Félix Collado y Juan Luciano, integrantes de la comisión redactora de la ley 5177 de la Pcia. de Buenos Aires.

Ahora bien, ¿honramos los dirigentes de la abogacía el mandato ético superior de la ley? ¿Denunciamos siempre aquello que debemos denunciar en el rol representativo que cumplimos al asumir la responsabilidad de la conducción? ¿Somos coherentes en nuestro accionar frente a los postulados de la ley y la farragosa realidad política, social, judicial y económica de nuestros días?

El camino a recorrer por la dirigencia no está exento de obstáculos, porque los problemas que enfrenta son de raíz profunda y extendida.

Sólo una conducta marcada por la probidad, el coraje, la lealtad, la honestidad intelectual, la independencia y un pensamiento crítico nos acercará a las buenas respuestas.

III. La reforma de la administración de justicia

La colegiación debe buscar un acuerdo político amplio que dote de legitimidad un intento serio de reforma estructural de la administración de justicia nacional y provincial.

Ésa —y no otra— es la tarea que nos fue encomendada por nuestros colegas y que la sociedad espera de nosotros.

Tener una justicia proba, independiente, atenta a los problemas sociales e individuales, ágil y eficiente.

Un intento de reforma que sólo esté en manos del gobierno de turno o que parta del mismo Poder Judicial probablemente fracase.

Sucedió con el llamado *plan de democratización de la justicia*, está sucediendo con el plan *Justicia 2020* e incluso con los aislados intentos de convocatoria a reformas por parte del actual presidente de la Corte Suprema, Dr. Ricardo Lorenzetti.

Las tensiones, presiones y resistencias mutuas —y recíprocas— son moneda corriente y ya nos hemos (mal) acostumbrado a que los medios de comunicación se re-

fieran a los llamados “operadores políticos judiciales”, a resoluciones apuradas o demoradas, a denuncias sin fundamento ante el Consejo de la Magistratura, a condicionamientos de un Poder del Estado al otro, a renunciaciones de jueces aceptadas por el PEN.

Es historia reciente, pero vale la pena un ejercicio: en el año 2013 Lorenzetti denunció que la AFIP lo investigó a él y a sus hijos luego del fallo de la Corte que declaró la inconstitucionalidad de parte del paquete de leyes denominado de *democratización de la justicia* por el gobierno anterior; la presión ejercida por el presidente Mauricio Macri sobre la ex procuradora Gils Carbó para conseguir su renuncia; el nombramiento de dos jueces de la Corte por decreto, circunstancia rápida y felizmente enmendada; el llamado “fondo anticíclico” de la Corte que, según estimaciones, posee unos 15.000 millones de pesos y que los propios supremos reconocen han establecido contra la avanzada que los otros poderes del Estado pudieran hacer para asfixiar económicamente al Poder Judicial; las peleas públicas entre la Corte y el Consejo de la Magistratura, por la demora en el nombramiento de jueces para cubrir el vergonzante número que —en 2016— era de 300.

“¿Honramos los dirigentes de la abogacía el mandato ético superior de la ley? ¿Denunciamos siempre aquello que debemos denunciar en el rol representativo que cumplimos al asumir la responsabilidad de la conducción? ¿Somos coherentes en nuestro accionar frente a los postulados de la ley y la farragosa realidad política, social, judicial y económica de nuestros días?”

La justicia federal fue sometida a una auditoría por parte del Consejo de la Magistratura de la Nación. Los números —y las tapas de los diarios de los últimos veinte años— hablan por sí solos: en dos décadas (1996-2016), la justicia federal tramitó 9476 causas por corrupción, de las cuales hay 2178 en trámite y 7298 culminadas. Los juzgados que funcionan en Comodoro Py entendieron en 5434 expedientes, de los que siguen abiertos 1032. ¿El delito más juzgado? El de defraudación contra la administración pública: 2303 casos.

Ello habla a las claras de lo que no queremos hablar: los gobiernos cambian, los jueces no.

Quizás de allí la percepción de la sociedad que —arriba del 76%— no confía en la justicia (v. *Clarín del 23/11/2017*). Daniel Santoro, en esa nota señala: “Sobre los principales problemas de la justicia, los entrevistados los enumera-

ron así: la corrupción (58%) y la excesiva lentitud en la resolución de los litigios (54%)”.

IV. Algunas propuestas

Ya señalé que, para desandar el camino de esta sinrazón, debemos buscar un amplio acuerdo político que sincere los intereses y los jubile.

Para —entonces allí— discutir y exponer los verdaderos principios sobre los cuales trabajar: *Razón, derechos humanos, libertad, justicia social, democracia, igualdad de género, progreso, equidad, cuidado de la naturaleza, educación y cultura, representatividad, lenguaje, paz social, acceso.*

Sin temor a las críticas, sostengo que no hay más o menos principios desde el surgimiento del *Iluminismo*, sino que el curso mismo de la historia ha impuesto cambios en virtud de los propios golpes recibidos y las amenazas presentes y futuras de la explotación irracional de los recursos y del hombre por el hombre: *Homo homini lupus.*

Durkheim en “El suicidio” reconoce que la fuente de malestar de la sociedad moderna es “moral”. No nos sigamos suicidando y venzamos nuestra naturaleza egoísta.

Van algunas propuestas:

a) Organizar un servicio de justicia accesible, independiente, justo, predecible y no sujeto a los factores de interés político o económico;

b) Reformar la educación legal universitaria;

c) Realizar un diagnóstico del sistema de administración de justicia independiente y comprensivo (partidos políticos, justicia, colegiación organizaciones de la sociedad civil, académicos). El análisis y el debate sobre sus resultados y propuestas debe “descentrarse” de una visión exclusivamente política;

d) Definir un plan de reordenamiento de la legislación sustantiva y procesal;

e) Ajustar la gestión judicial con órganos y prácticas útiles (aumento del horario de atención, profundizar la renovación tecnológica, utilizar y medir resultados mediante parámetros de eficiencia, etc.);

f) Reformar la Ley de Consejo de la Magistratura para ajustarla a los términos del art. 114 de la Constitución Nacional y el equilibrio entre los estamentos;

g) Acortar el tiempo de duración de los procesos, utilizando el concepto “plazo razonable” establecido por la CADH;

h) Profesionalizar a los servicios de inteligencia del Estado. Controlarlos por medio del Congreso Nacional;

i) Impulsar la autarquía presupuestaria del Poder Judicial.

V. Por qué hacerlo. Corolario

Charles Dickens en “Historia de dos ciudades” describe el *fau-bourg Saint Antoine* de París, cuando se preparaba la Revolución: “Tiritando en todas las esquinas, entrando y saliendo por todas las puertas, asomando a todas las ventanas, temblando bajo toda suerte de harapos que agitaba el viento, veíanse las muestras vivas de un pueblo que había sido prensado y triturado una y mil veces entre las piedras del molino, y no precisamente del legendario molino que transforma a los viejos en jóvenes llenos de vida, sino, bien al contrario, el que hace viejos a los jóvenes. Los niños tenían caras de ancianos y hablaban con voz grave y triste”.

Para que deje de suceder. Para que no suceda más.

Cita on line: AR/DOC/1747/2018

THOMSON REUTERS
LA LEY

LEGAL ONE
¿Existe una mejor manera de agilizar las tareas operativas de mi estudio?

THOMSON REUTERS LEGAL ONE

notifica sobre los avances de las causas e integra las notificaciones electrónicas a los expedientes judiciales. También permite automatizar las tareas operativas del estudio: escritos, procuración, presentaciones. Además ofrece una mayor y mejor integración con tribunales permitiéndole ahorrar tiempo.



Conozca más en legalone.com.ar
o llámenos al **0810 222 5253**

La inteligencia, la tecnología y la experiencia profesional necesarias para obtener respuestas confiables.



the answer company™
THOMSON REUTERS®

ACTUALIDAD

Lanzamiento del portal de información y actualidad profesional “TR La Ley”

El pasado martes 14 de agosto se realizó en el Auditorio del Colegio de Abogados de la Capital Federal el evento de lanzamiento del “Portal TR La Ley”.



Fulvio Santarelli, Director de Contenidos de Thomson Reuters, realizó la introducción en el evento de lanzamiento del PortalTRLaLey, donde nuestros clientes e integrantes de la comunidad profesional en general podrán encontrar todas las novedades legales y contenido especializado del ecosistema legal de Argentina y el mundo.



Por su parte, Alejandro Chamatropulos, Gerente de Contenidos de Thomson Reuters, presentó algunas secciones del nuevo portal de noticias legales.

Entre los contenidos, destacó:

- *Noticias profesionales* de creación propia: Con una frecuencia diaria de actualización

ción, abarca desde la actualidad más inmediata hasta las publicaciones de la Editorial, con la posibilidad de descargar los índices y capítulos de las obras.

- Asimismo, se puede acceder a los contenidos digitales como *Podcasts* o noticias que redirijan al contenido multimedia en general.
- *Columnas de opinión*: Artículos doctrinarios de poca extensión y fácil lectura, que abordan un eje temático específico, como Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Civil, Obligaciones y Daños, Contratos, Tributario, Público, Familia, Penal y Procesal Penal, *Compliance*, Derecho del Consumidor y Defensa de la Competencia, *LegalTech*.
- Revistas digitales *Proview*: El Portal brinda la oportunidad de poder visualizar el portfolio de todas las revistas de la Editorial, otorgando a los clientes la posibilidad de acceder a *Proview* y a los usuarios no clientes de acceder a contenido *freemium* especialmente seleccionado.
- *Novedades Legislativas*, con las normas más relevantes del día.
- *Agenda*, donde nuestros lectores pueden visualizar los próximos eventos académicos y/o profesionales.

El lanzamiento del *Portal TR La Ley* busca trazar una solución de continuidad entre lo mejor del pasado y del presente para enfrentar desafíos profesionales que parecían futuros, pero que requieren respuesta hoy.

EDICTOS

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal Nº 8, Secretaría Nº 16, sito en Libertad 731, 7º piso de Capital Federal, hace saber que JANNETTE CRISTINA MEZA MERO, nacida en Portoviejo, Manabí, Ecuador el 3 de mayo de 1987, con DNI Nº 93.734.168, ha peticionado la concesión de la Ciudadanía Argentina, a fin de que los interesados hagan saber a este Juzgado

las circunstancias que pudiesen obstar a dicho pedido. El presente deberá ser publicado por dos veces en un lapso de quince días en el diario “LA LEY”.

Buenos Aires, 10 de febrero de 2017
Silvina A. Bracamonte, sec.
LA LEY: I. 29/08/18 V. 29/08/18