



La abogacía digital en México: una propuesta para cerrar la brecha tecnológica

En México la profesión jurídica se ha diversificado en las últimas décadas, creando así nichos sustancialmente distintos entre sí. En cada uno de ellos se han adoptado herramientas tecnológicas en grado variable, como consecuencia de diversos factores como la disponibilidad de recursos, el desarrollo de habilidades en el uso de estas herramientas y la legislación existente.

Con lo anterior se ha generado una brecha en la profesión jurídica respecto del uso de nuevas tecnologías. Mientras que algunos profesionales están familiarizados con el uso de este tipo de herramientas e incluso han desarrollado algunas, otros han permanecido rezagados ante el cambio tecnológico. Esta brecha, que se ha visibilizado especialmente a raíz de la pandemia de covid-19, ha causado importantes desigualdades en el acceso a la justicia –cuando se trata de los poderes judiciales–, diferencias en el tipo de servicios jurídicos ofrecidos –cuando se trata de litigantes– y un cambio importante en los esquemas laborales que determinan a la profesión.

Para cerrar esta brecha, se recomienda dirigir recursos al desarrollo y la mejora de infraestructura tecnológica en todo el país –en particular a instituciones públicas de justicia–, impulsar el desarrollo de proyectos de tecnología legal, incluir la adquisición de competencias digitales en la educación jurídica, repensar la formación continua, diseñar planes para adaptar los centros de trabajo a los nuevos esquemas laborales e integrar reglas que incentiven el desarrollo de la tecnología en la regulación de la profesión jurídica de manera responsable.

INTRODUCCIÓN

El uso de herramientas tecnológicas para la realización de actividades jurídicas no es algo novedoso. Desde finales de los años 70, cuando este tipo de herramientas empezó a penetrar distintos sectores productivos, algunos juristas pioneros reconocieron su potencial para transformar la profesión¹. En las décadas subsecuentes, algunos sectores de la profesión integraron soluciones tecnológicas cada vez más especializadas a sus procesos, para hacerlos más eficientes y bajar sus costos de operación.

En México, la adopción de las nuevas tecnologías ha sido más lenta que en otros países de América del Norte. Sin embargo, la pandemia de covid-19 aceleró su implementación y uso. **Las restricciones sanitarias obligaron a la profesión jurídica a cerrar las puertas de oficinas y tribunales, pero abrieron el acceso a la virtualidad:** desde el ofrecimiento de servicios legales automatizados hasta la creación de juicios en línea, algunos sectores de la profesión lograron incorporar con rapidez estas herramientas, mientras se fueron reduciendo en gran medida las resistencias de sus miembros (naturales, si tomamos en cuenta que el sector no se caracteriza precisamente por abrazar cambios vertiginosos y sí por cierto conservadurismo).

Aunque la tecnología por sí misma no es la única solución para mejorar la calidad de los servicios jurídicos o el acceso a la justicia, sí constituye un instrumento con gran potencial. Por ejemplo, al día de hoy algunos despachos de abogados, empresas y otras organizaciones han desarrollado aplicaciones que proporcionan información y orientación jurídica, sistemas de gestión de asuntos o soluciones para reducir los costos de los servicios jurídicos y ampliar su cobertura a través del desarrollo de *chatbots* y otras herramientas. Por otro lado, algunos juzgados y tribunales han creado plataformas que permiten la interacción entre funcionarios judiciales y partes de manera asincrónica, e incluso herramientas que funcionan con inteligencia artificial para guiar a las personas en la resolución de problemas legales, las cuales han probado ser útiles para aligerar la carga de los tribunales y reducir los tiempos de resolución de los asuntos judiciales.

A pesar de estos importantes avances, existe una brecha cada vez más profunda respecto del uso de nuevas tecnologías en la profesión jurídica, la cual se va ampliando según qué sector de la profesión, materia e incluso ubicación geográfica esté involucrado, entre otros factores. Es decir,

mientras algunos miembros de la profesión están familiarizados con el uso de herramientas tecnológicas e incluso han desarrollado algunas por su cuenta, otros han permanecido rezagados ante el cambio tecnológico.

Esta brecha puede generar disparidad en el tipo y costo de los servicios jurídicos que se ofrecen al público y ocasionar una importante desconexión entre los nichos de la profesión, dejando atrás a ciertos grupos, que desaprovechan los beneficios que puede traer la tecnología. Por otro lado, cuando se trata de los poderes judiciales, esta brecha tecnológica puede crear desigualdades importantes respecto de la posibilidad, por parte de los justiciables, de acceder a la justicia de manera pronta y expedita. Asimismo, el rezago tecnológico puede representar un obstáculo cuando lo que se busca es efficientar los procesos y elevar la productividad de los funcionarios.

El presente documento analiza el problema y el contexto actual de la profesión jurídica, así como de las distintas organizaciones que agrupan a la abogacía –poderes judiciales, despachos y empresas que ofrecen servicios jurídicos²–. Además, examina los factores que han contribuido a la generación de la mencionada brecha y su impacto. Finalmente, ofrece algunas recomendaciones que informan y orientan la elaboración de políticas públicas destinadas a reducir la brecha en el desarrollo tecnológico de los diversos sectores de la profesión jurídica en México.

Los datos y testimonios descritos en este reporte fueron recopilados a partir de una revisión de literatura y de una serie de entrevistas y sesiones de trabajo con integrantes de poderes judiciales, abogados especialistas en el tema, representantes de los diversos sectores de la profesión jurídica, escuelas de derecho y OSC.

En una primera sección se analiza el contexto de la profesión jurídica, así como su regulación y composición. La segunda analiza cómo los abogados que componen los distintos sectores de la profesión han implementado herramientas tecnológicas, sus motivaciones para hacerlo y cuál ha sido el impacto de la pandemia de covid-19 en la adopción de éstas.

En la tercera parte se analizan de manera conjunta los temas transversales a todos los sectores y que son claves para incentivar el uso de herramientas tecnológicas en la profesión de manera responsable. Finalmente, en la última sección se presentan las recomendaciones de política pública, agrupadas por el tipo de actor al que van dirigidas.

¹ Existen diversos ensayos que reconocen el impacto de la profesión jurídica, como el de John D. Randall, publicado en 1977, donde afirmaba que el uso de computadoras efficientaría la investigación legal, pero argumentaba que los altos costos que representaba en esa época acceder a una computadora terminaría afectando a los litigantes independientes. Por otro lado, en 1987, cuando el mercado de las computadoras personales ya había explotado de sobra, Richard Susskind publicó el libro *Experts Systems in Law*, donde preveía las aplicaciones de este tipo de tecnología en la profesión jurídica.

² Para efectos de este estudio, definimos como despachos de abogados a aquellas organizaciones en las que únicamente los abogados son propietarios o socios y son éstos quienes las dirigen. Por otro lado, consideramos empresas que ofrecen servicios jurídicos a aquéllas en donde los socios, propietarios y/o directivos son personas no abogadas.

1. CONTEXTO ACTUAL DE LA PROFESIÓN JURÍDICA

1.1. Regulación de la profesión jurídica en México

La estructura de la profesión jurídica mexicana y su regulación son distintas a las de otros países en América del Norte. En México, para poder ejercer como abogado o abogada, los estudiantes deben aprobar todos los cursos de su plan de estudios, cumplir con los requisitos de la universidad o escuela superior para obtener su título profesional y tramitar la cédula profesional ante la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, cuyo trámite es de naturaleza meramente administrativa. Una vez obtenida la cédula profesional, el o la abogada puede litigar en todas las materias y en todos los estados de la República de manera permanente, ya que la cédula no tiene vigencia (Pérez, 2009). Cabe destacar que, aunque la ley establece que se debe contar con una cédula profesional para ejercer en ciertas materias –como la penal y la laboral–, en otras ramas del derecho la prestación de servicios jurídicos no es exclusiva de la abogacía³.

Adicionalmente, en México no existe obligación alguna de acreditar algún examen de certificación –como las evaluaciones de la barra en Estados Unidos⁴, Canadá o Francia– o de colegiarse.

Esta falta de controles sobre la profesión jurídica se debe a que no existe una normativa única que regule el ejercicio profesional de la abogacía de manera robusta y uniforme. De hecho, la regulación de las profesiones es competencia de las entidades federativas, por lo que el marco regulatorio se compone de 32 leyes locales reglamentarias del artículo 5 constitucional, relativas al ejercicio de las profesiones en general, sin que existan reglas específicas para el ejercicio de la abogacía.

Esto ha dado lugar a que, en años recientes, se hayan presentado diversas iniciativas de ley para regular la profesión jurídica. A pesar de ello, ninguna ha prosperado por la falta de consenso entre abogados de distintos sectores, barras de abogados, escuelas de derecho y autoridades (Cruz, 2020).

1.2. Composición de la profesión jurídica y el impacto de la tecnología

La profesión jurídica en México y en el mundo se ha diversificado en las últimas décadas. Ya no se trata de una profesión unitaria y homogénea, sino que diversas circunstancias⁵ la han obligado a transformarse y fragmentarse para responder a las necesidades del mercado legal.

Esto ha creado nichos cada vez más especializados y sustancialmente distintos entre sí. De esta manera, encontramos abogados de despacho especializados en un sinnúmero de temas, abogados de empresa, litigantes independientes en diversas materias, notarios, jueces y otros funcionarios judiciales, entre otros⁶.

2. DESARROLLO TECNOLÓGICO EN LA PROFESIÓN JURÍDICA POR SECTOR

La adopción de herramientas tecnológicas por parte de estos nichos se ha verificado de forma no homogénea. Este impacto diferenciado de la tecnología está vinculado al tipo de actividades desarrolladas por cada uno de los sectores de la profesión, los recursos disponibles y la alfabetización digital, entre otros factores que profundizan la brecha entre aquéllos que conocen y utilizan la tecnología como herramienta para desarrollar sus actividades diarias y los que no.

2.1. Poderes judiciales y otras instituciones de justicia

2.1.1. Panorama actual

Antes de la llegada de la pandemia el uso de herramientas tecnológicas en los poderes judiciales mexicanos no era común. Con excepción de los poderes de Nuevo León, Tamaulipas, Guanajuato, Estado de México y Baja California –quienes desde hace varios años han realizado diversos es-

³ Al respecto, Pérez (2009) señala que, aunque una persona no cuente con cédula profesional y no pueda ostentarse como licenciado en Derecho, sí puede brindar asesoría legal y dar opiniones en temas legales sin cometer alguna falta.

⁴ En Estados Unidos, antes de obtener la licencia para ejercer como abogado o abogada es necesario aprobar un examen de conocimientos generalmente administrado por la barra de abogados del estado, además de colegiarse obligatoriamente. En México estas medidas no existen, por lo que muchos especialistas han evidenciado la necesidad de contar con medidas que permitan asegurar que las y los abogados que obtienen una cédula profesional cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para ofrecer servicios jurídicos de calidad.

⁵ Dezalay (1990) apuntaba que la globalización y el crecimiento del mercado internacional conduciría a una expansión y una reestructuración del mercado legal.

⁶ Cabe destacar que la Licenciatura en Derecho es una de las más estudiadas en México y, aunque no se tiene registro del número de abogados en el país, el Inegi (2021b) estima que en 2021 había 442,000 abogados en el país.

fuerzas por implementar herramientas tecnológicas⁷ y la infraestructura necesaria para operarlos–, la mayoría contaba con un desarrollo tecnológico incipiente e incluso nulo⁸.

La pandemia y el cierre de juzgados como parte de las restricciones sanitarias tuvieron un efecto catalizador en el desarrollo y priorización de proyectos tecnológicos en muchos poderes judiciales locales. Por ejemplo, **en junio de 2021, 15 poderes judiciales usaban alguna firma electrónica avanzada, mientras que en 2019 sólo eran nueve los que tenían una**. Asimismo, el número de poderes judiciales que contaban con una plataforma para presentar demandas y/o promociones en línea se duplicó en un año, al pasar de ocho en 2020 a 16 en 2021 (México Evalúa, 2022a).

Por otro lado, los poderes judiciales que ya contaban con soluciones tecnológicas antes de la pandemia o que las implementaron a raíz de ésta pudieron reestablecer con mayor facilidad sus servicios, así como incrementar sus canales de atención al diversificar las formas de llevar a cabo los procedimientos y permitir la consulta de información de forma remota, acciones que no pudieron realizar los poderes judiciales que exhibían un mayor retraso en este sentido.

Por ejemplo, en el Poder Judicial del Estado de México – que antes de la pandemia contaba con un Juzgado Familiar en Línea, un Juzgado Especializado en Procedimientos de Adopción, un Juzgado Civil en Línea, así como un Juzgado de Control Especializado en Cateos y Órdenes de Aprehesión en Línea– el uso de soluciones tecnológicas permitió la resolución de ciertos asuntos de manera remota e incluso posibilitó la implementación de un nuevo Juzgado en Línea Especializado en Violencia Familiar. A su vez, cuando el Poder Judicial de Guanajuato autorizó el uso de videoconferencias, los juzgadores pudieron desahogar más audiencias de forma simultánea, ya que dejaron de estar limitados por la disponibilidad de salas de juicio oral. De igual manera, la posibilidad de dar asesorías por videoconferencia hizo la diferencia entre poder ofrecer sus servicios o no para los integrantes del Instituto Nacional de Defensoría Pública (N. Sandoval, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

Otra de las consecuencias de la pandemia fue el incremento en la disposición de los usuarios a usar herramientas tecnológicas. Por ejemplo, el total de certificados de firma electrónica emitidos por los poderes judiciales locales con firma propia en 2019 fue de 2,606, mientras que para

2020 se emitieron 9,171 certificados, y durante el primer semestre de 2021 se emitieron 9,740. De manera similar, el número de nuevos usuarios registrados para consultar el expediente electrónico pasó de 21,696 en 2019 a 120,545 usuarios en 2020. Esto representa un incremento de 455%.

Estos números reflejan cómo las resistencias de los usuarios respecto de la utilización de herramientas tecnológicas se han ido superando paulatinamente. Por ejemplo, en el Poder Judicial de Chihuahua las personas juzgadoras inicialmente se resistían al trabajo remoto y al uso de las audiencias por videoconferencia. Sin embargo, sus renuencias se disiparon cuando se dieron cuenta de la flexibilidad que tenían para decidir las fechas y horas de audiencia y la libertad en el manejo de su agenda (D. Fernández, comunicación personal, 9 de Agosto de 2021).

Por otro lado, la interrupción de los servicios de justicia derivados de la pandemia de covid-19 repercutió de manera importante en el rezago de asuntos judiciales, ya que muchos asuntos que no se pudieron presentar durante la pandemia se presentarán durante los próximos años, causando una saturación en los juzgados y tribunales –que tendrán que resolver ‘cuesta arriba’, es decir, con los mismos recursos y capacidades instaladas de antes de la crisis sanitaria, en caso de no contar con herramientas tecnológicas–. Así lo señala el Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal del Inegi (2021), que reporta que para 2020 el número de asuntos ingresados y concluidos en primera instancia fue el más bajo desde 2011, año en que se llevó a cabo por primera vez este censo. En efecto, **en 2020 se recibieron poco más de 1,500,000 asuntos, cuando de acuerdo con las tendencias de años anteriores se debieron haber recibido cerca de 2,350,000 asuntos**, es decir, 49% menos asuntos de los que se recibieron. Si bien no se cuenta con datos completos para el año 2021, los datos preliminares sugieren que se recibieron muchos más asuntos que en 2020.

La tecnología puede ser una gran aliada para combatir este rezago, ya que puede mejorar la eficiencia de los procesos y reducir el tiempo de resolución de conflictos. Al respecto, también se identifican ejemplos de otras instituciones de justicia que han podido eficientar su funcionamiento gracias al uso de herramientas tecnológicas. En Nuevo León la Fiscalía del estado ha desarrollado canales de comunicación no presenciales –por ejemplo, una aplicación para denunciar delitos–, evitando con ello que las personas se tengan que trasladar a los Centros de Orientación y Denun-

⁷ Algunas de las herramientas tecnológicas implementadas por estos poderes judiciales fueron las plataformas electrónicas para el envío de demandas y promociones, expedientes electrónicos, sistemas de gestión, firma electrónica, así como el uso de videoconferencias para el desahogo de audiencias, entre otras.

⁸ El Poder Judicial de Guerrero, uno de los estados con menor adhesión al Estado de derecho, al estar ubicado en el número 29 de 32 del Índice de Estado de Derecho en México 2020-2021 (World Justice Project, 2021), reportó no contar con ninguna herramienta tecnológica.

cia. Otra muestra proviene de la Fiscalía de la Ciudad de México, que ha desarrollado una plataforma digital de denuncia principalmente para reportar delitos donde no es necesaria la presencia de la víctima. Actualmente se pueden denunciar 23 delitos por esta vía. Nuevo León y Ciudad de México son sólo dos de las 21 entidades federativas cuyas fiscalías han implementado una plataforma de denuncia (Impunidad Cero, 2022).

Por su parte, el Instituto Nacional de Defensoría Pública logró reducir en un 91% el gasto de papel y en un 95% el gasto en tóner, al adoptar una política cero papel, lo cual fue posible gracias a la instrucción dada a los defensores públicos de usar las herramientas digitales puestas a disposición por el Poder Judicial de la Federación, como el juicio en línea (N. Sandoval, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

A nivel regional también se revelan ejemplos de instituciones que han implementado herramientas tecnológicas con buenos resultados. La Corte Constitucional de Colombia ha implementado un sistema automatizado que funciona con inteligencia artificial, denominado Pretoria, que detecta patrones en miles de sentencias que son sometidas a revisión de esta Corte con el fin de priorizarlas, analizarlas e identificar los casos en los cuales la persona presenta alguna situación de vulnerabilidad. A través de sus funcionalidades, este sistema ha logrado realizar en dos minutos lo que a una persona le llevaría un día de trabajo, tiempo que los funcionarios judiciales pueden dedicar a otras actividades, como el análisis de los expedientes y la investigación de precedentes (Corte Constitucional de Colombia, 2020).

El Poder Judicial de Brasil, por su parte, ha logrado automatizar sus procesos a través del uso de la inteligencia artificial, lo cual ha provocado que se eliminara una gran cantidad de puestos de trabajo de bajo nivel, en particular los encargados de recibir los asuntos. A modo de compensación, resulta interesante comprobar el surgimiento de una demanda creciente de abogados proyectistas, debido a la aceleración en los procesos para recibir los casos y, por tanto, al crecimiento en el número de asuntos que se deben resolver en ese país (IIJUNAM, 2021).

Estos avances no son exclusivos de los poderes judiciales. En Chile, la Defensoría Penal Pública desarrolló un software denominado Asistente Virtual, una herramienta que proporciona datos estadísticos que permiten conocer la posibilidad, por ejemplo, de que se declare ilegal una medida cautelar, fortaleciendo así la estrategia de litigio de la persona defensora y sus argumentos. Por otro lado, este programa permite monitorear el desempeño de los defensores para que la institución pueda tener un mejor control sobre la labor de sus empleados.

Estos ejemplos fortalecen la evidencia de que **los poderes judiciales y otras instituciones de justicia son importantes agentes de cambio para impulsar una mayor adopción de herramientas dentro de la profesión jurídica y, con ello, mejorar el acceso a la justicia**. En los estados donde el poder judicial ha implementado herramientas tecnológicas para el trámite y procesamiento de asuntos judiciales, al tiempo que realiza esfuerzos de difusión y capacitación para su uso, los abogados litigantes muestran un mayor nivel de familiaridad con las herramientas tecnológicas que en los estados donde el poder judicial no las ha desarrollado. Ahí está el Poder Judicial de Baja California, que como resultado de la pandemia ha puesto a disposición de las partes plataformas electrónicas para el envío de demandas y/o promociones que permiten tramitar y procesar asuntos judiciales de manera remota, y que se han vuelto de uso cotidiano para los abogados.

A pesar de este panorama prometedor y de los diversos esfuerzos realizados, la mayoría de los poderes judiciales aún cuenta con acceso limitado a estas herramientas. Esto ha ocasionado un contexto heterogéneo y lleno de contrastes respecto al acceso a la justicia que provee la tecnología, no sólo entre poderes judiciales, sino también entre juzgados dentro de un mismo poder judicial.

Es decir, la mayoría de los poderes judiciales no ha logrado implementar herramientas tecnológicas de manera integral, sino que han concentrado su uso en algunos juzgados –generalmente, los que se encuentran en la capital estatal– o en algunas materias. Esto, a largo plazo, podría crear una justicia ‘de primera’ y otra ‘de segunda’, al privar a las personas usuarias de beneficios que puede traer el uso de soluciones tecnológicas, como la reducción de tiempos y de costos y, eventualmente, al restringir los canales de acceso a la justicia.

2.1.2. Retos respecto de la implementación de herramientas tecnológicas

La falta de inversión es una de las principales barreras para la implementación de herramientas tecnológicas en los poderes judiciales. El déficit de recursos financieros, los recortes presupuestales y la falta de autonomía presupuestal han impedido el desarrollo de soluciones tecnológicas.

Los poderes judiciales más avanzados en la materia han puesto en marcha algunas estrategias para asegurar el presupuesto necesario para el desarrollo de herramientas tecnológicas; entre ellas, aliarse con el poder ejecutivo local para la ejecución de proyectos conjuntos, la reasignación de presupuesto de otras áreas –en particular la de obras– al de-

partamento de tecnología o la adopción y adaptación de herramientas desarrolladas por otros poderes judiciales, para recortar costos de desarrollo. En contraste, la mayoría de los poderes judiciales con desarrollo tecnológico bajo no cuenta con un presupuesto específico para desarrollar herramientas tecnológicas y tampoco ha sido capaz de asegurar financiamiento adicional, en especial por la falta de planeación y priorización de este tema frente a otras necesidades.

Adicionalmente, la falta de infraestructura tecnológica disponible en el país es un reto importante. Esta situación afecta sobre todo a los juzgados que se encuentran en las comunidades más alejadas, ya que por lo general no cuentan con la infraestructura necesaria –en particular, en términos de cobertura de internet– para implementar soluciones tecnológicas. De esta manera, aunque los poderes judiciales desarrollen herramientas tecnológicas, a menudo éstas sólo pueden ser implementadas en los juzgados de la capital y usadas por aquellas personas con acceso a internet y dispositivos electrónicos.

Otro de los obstáculos es la legislación existente en materia civil y familiar, la cual ha frenado la implementación de herramientas tecnológicas en algunos poderes judiciales⁹. Esto es así porque, a pesar de que la reforma constitucional de 2017 facultó al Congreso de la Unión para expedir el Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares, éste no ha sido aprobado todavía, al cierre de la edición de este documento. Es decir, los poderes judiciales que no contemplaban anteriormente en sus códigos locales el uso de soluciones tecnológicas, ahora no pueden legislar en la materia sino hasta que se expida dicho código. Además, **al no existir un fundamento jurídico que respalde el uso de ciertas herramientas tecnológicas, se corre el riesgo de violar el debido proceso y que las actuaciones puedan declararse nulas.**

Entre aquellos poderes judiciales que han podido implementar herramientas tecnológicas, muy pocos han establecido protocolos respecto del uso de ciertas de ellas. Esto es, la mayoría no cuenta con lineamientos específicos que establezcan de manera clara cómo las tecnologías pueden utilizarse y en qué casos. Algunos fueron la excepción y propusieron, por ejemplo, protocolos sobre el uso de plataformas de videoconferencias para llevar a cabo audiencias, que establecen requisitos respecto de la calidad

de video y audio necesaria para llevar a cabo la audiencia, de aspectos técnicos como la posibilidad de establecer una comunicación privada de las partes con su defensa –entre otros elementos, que garanticen el debido proceso– de cómo deben llevarse a cabo los debates e, incluso, de la vestimenta que se recomienda usar.

Por lo demás, no existe un marco normativo que regule el uso de determinadas herramientas tecnológicas en los procedimientos judiciales, en particular, la utilización de herramientas de inteligencia artificial. En otros países, el uso de sistemas automatizados en apoyo a la toma de decisiones judiciales –por ejemplo, para el otorgamiento de la libertad condicional a un imputado o para fijar una fianza, decisiones que puedan impactar profundamente en la vida de las personas– ha originado interesantes debates.

Diversas críticas apuntan a que este tipo de sistemas no transparentan los factores que se toman en cuenta para tomar alguna decisión ni la manera en que lo hacen. Además, se señala que muchas veces estos modelos son ‘alimentados’ con datos que replican sesgos en razón de género, raza o condición socioeconómica¹⁰. Aunque estas herramientas en la órbita de la inteligencia artificial no son usadas en la actualidad por los poderes judiciales en nuestro país, la ausencia de un marco regulatorio que establezca límites a su uso y/o lineamientos bajo los cuales deberían operar constituye un riesgo importante, por no anticipar posibles violaciones al debido proceso y a los derechos humanos.

2.2. Despachos de abogados internacionales y ‘despachos boutique’

2.2.1. Panorama actual

En México existe un pequeño número de despachos de abogados internacionales, empresas que proporcionan servicios jurídicos especializados¹¹ y ‘despachos boutique’ que han priorizado el desarrollo tecnológico invirtiendo importantes sumas de dinero cada año en la adquisición de soluciones tecnológicas, y que incluso han llegado a desarrollar algunas con la ayuda de departamentos o empresas especializadas.

⁹ En México, cada entidad federativa cuenta con legislación sustantiva y adjetiva local en las materias civil y familiar. Esto ha impedido dar una respuesta contundente respecto del uso de herramientas tecnológicas, a diferencia de países como Colombia, que en respuesta a la contingencia sanitaria, expidió el Decreto 806 del 2020 en donde se establecen lineamientos generales y disposiciones procesales para la implementación de herramientas tecnológicas en los procesos judiciales en todo el país. Actualmente este decreto está en proceso de convertirse en legislación permanente.

¹⁰ Zalnierute y Bell (2020) han señalado que muchas veces los algoritmos constituyen secretos comerciales, por lo que sus creadores no quieren darlos a conocer públicamente. Por otro lado, el problema también radica en que aunque se publicaran, la mayoría de las personas no cuenta con el conocimiento técnico necesario para poder evaluarlos.

¹¹ Como veremos más adelante, a diferencia de otros países en donde está prohibido que los abogados formen una sociedad con personas que no sean abogadas para realizar negocios que impliquen la práctica del derecho, en México la regulación en materia de profesiones permite que organizaciones que no están constituidas como firmas legales ofrezcan servicios jurídicos. Esto ha impulsado la creación de empresas que ofrecen servicios jurídicos, donde los socios no son abogados.

Dos factores que han impulsado el uso e inversión en tecnología en este nicho de la abogacía son la necesidad de ponerse a la par de la competencia –especialmente cuando se trata de despachos internacionales– y la presión de los clientes, quienes no necesariamente solicitan la adopción de herramientas tecnológicas como un criterio determinante para contratar un despacho, pero sí buscan que se eficienten los procesos y, con ello, se reduzcan los costos de los servicios jurídicos¹². Por ejemplo, para los abogados de empresa, al igual que para otros clientes de despachos jurídicos, la prioridad es subcontratar servicios jurídicos al menor costo posible, por lo que aquellos despachos jurídicos que han logrado bajar costos gracias a la implementación de herramientas tecnológicas llevan la ventaja.

Para algunos abogados de esta clase, **la erogación de recursos para el desarrollo tecnológico se percibe como una inversión reductible, ya que la tecnología se ha vuelto una herramienta clave para el desarrollo de las actividades de trabajo**. Por ejemplo, Sámano Abogados, una firma especializada en asuntos corporativos, creó una plataforma llamada Legal Shelf, la cual sirve como repositorio de documentos, donde abogados y clientes pueden interactuar para darle seguimiento a procesos, consultar información o intercambiar y firmar documentos de manera electrónica. Resulta interesante que esta plataforma, nacida como un proyecto del despacho, eventualmente se constituyera como una empresa independiente (R. Sámano, comunicación personal, 3 de diciembre de 2021).

Al respecto, algunos entrevistados, como Omar Guerrero, socio director de Hogan Lovells México y Rafael Sámano, director y fundador de Sámano abogados, comentan que los grandes despachos han privilegiado el desarrollo interno de herramientas tecnológicas sobre el externo, ya que con ello se reducen costos, desaparece la dependencia de terceros y se fortalecen las capacidades organizacionales internas, que en algunos casos se han aprovechado para desarrollar herramientas específicas para tareas legales.

2.2.2. Retos respecto de la implementación de herramientas tecnológicas

Algo que caracteriza a los grandes despachos es que ofrecen servicios en una gran cantidad de materias. Por ejemplo, la firma Creel, García-Cuellar, Aiza y Enríquez cuenta

con personal que es especialista en más de 15 áreas del derecho (Latin Lawyer, 2021). Esta amplia presencia permite conocer y comparar tecnología y su uso por materia y, con ello, intuir qué tan necesario es el uso de herramientas tecnológicas en cada área del derecho. En efecto, algunas personas que trabajan en estos despachos y empresas mencionaron que, en la práctica, algunas materias se han prestado más que otras para desarrollar, implementar y usar tecnología. **El área de propiedad intelectual, por ejemplo, es susceptible de beneficiarse de la tecnología**, lo cual incluso ha sido reconocido por parte del Gobierno federal, ya que todos los trámites para el registro de una marca o patente ante el Instituto Mexicano para la Propiedad Industrial se pueden hacer en línea. En cambio, los profesionistas entrevistados opinaron que en otras materias, como la laboral, no es tan necesario aún el uso de tecnología.

Si bien esta percepción refleja una parte de la realidad objetiva, también es cierto que cada día surgen más herramientas tecnológicas enfocadas en un espectro amplio de campos¹³.

De cualquier forma, son excepcionales los grandes despachos mexicanos de élite que han tenido la iniciativa de desarrollar o implementar tecnología. En muchos casos son las firmas internacionales las que han impulsado a sus filiales en México a adoptarla. Además, se identifica un reducido interés por parte de estos despachos en invertir en *startups* legales o proyectos de tecnología jurídica.

2.3. Litigantes independientes y pequeños despachos de abogados

2.3.1. Panorama actual

En México la información sobre el gremio de la abogacía es limitada, por lo que no hay certeza acerca del número de abogados independientes y despachos pequeños que existen. Algunos estudios han identificado dos grandes grupos dentro de la abogacía en el país; el primero es una élite compuesta por un selecto grupo de abogados que trabajan en los sectores público y privado, mientras que el segundo es un grupo más numeroso, compuesto mayoritariamente por abogados que trabajan en el sector privado, y al que algunos han llamado ‘masa de abogados’ (Fix-Fierro

¹² El modelo tradicional de cobro en la abogacía, sobre todo en países como Estados Unidos, suele basarse en un cálculo de horas dedicadas a hacer una tarea. Richard Susskind ha criticado este modelo porque desincentiva la productividad –cobra más el despacho que emplea más tiempo en realizar una tarea– y eleva los costos de servicios jurídicos; por ello, él propone en su libro *El abogado del mañana* incorporar esquemas alternativos de cobro y que, de implementarse, podrían beneficiar a despachos y clientes. Por ejemplo, que abogados y clientes colaboren en la ejecución de tareas repetitivas, disminuyendo con ello el número de horas que facturará el despacho, generando un costo menor para el cliente.

¹³ Véase la sección de ‘Empresas que ofrecen servicios jurídicos’.

y López Ayllón, 2006). En este segundo grupo encontramos a quienes ejercen la profesión de forma independiente y a los despachos pequeños.

Una característica de estos profesionistas es que suelen contar con recursos limitados para invertir en tecnología. Por tanto, se puede decir que están en el otro extremo con respecto a los despachos internacionales y despachos boutique. Al no contar con financiamiento suficiente para implementar herramientas tecnológicas avanzadas, en el mejor de los casos han adoptado herramientas gratuitas¹⁴, que van desde las plataformas de comunicación instantánea como WhatsApp o de videoconferencia como Meet o Zoom, hasta el uso de firmas electrónicas y otras herramientas proporcionadas por los poderes judiciales –cuando éstas existen–.

En efecto, los incentivos de este grupo de la profesión para adoptar herramientas tecnológicas provienen principalmente de los poderes judiciales y se han intensificado especialmente a partir de la contingencia sanitaria. Por ejemplo, en algunos tribunales de Baja California se les pide a las partes que presenten sus documentos por medio de la plataforma electrónica habilitada para ello, y no directamente en tribunales, como solía hacerse. De manera similar, en el Poder Judicial del Estado de México, la mayoría de los abogados litigantes ya cuenta con una firma electrónica, la cual se ha vuelto esencial para consultar los expedientes de manera remota y participar en audiencias a distancia.

Por otro lado, la implementación de este tipo de herramientas tecnológicas en los poderes judiciales ha permitido a despachos pequeños y litigantes llevar asuntos de otros estados y regiones del país, sin erogar grandes cantidades en traslados y viáticos. A pesar de estos beneficios, sólo quienes cuentan con las habilidades necesarias para utilizar este tipo de herramientas han logrado aprovecharlas.

2.3.2. Retos respecto de la implementación de herramientas tecnológicas

La resistencia al uso de tecnología y el hecho de contar con recursos limitados para capacitación e inversión tecnológica son dos de los retos que enfrentan los litigantes independientes y despachos pequeños para implementar estas soluciones.

Si bien algunos poderes judiciales han empujado a este sector a utilizar tecnología, antes de 2020 las herramientas tecnológicas disponibles –como el expediente electrónico, las plataformas para presentar demandas y promociones y

la firma electrónica– tenían poco uso. Esto cambió, como hemos visto, a partir del cierre de tribunales por la pandemia de covid-19. Sin embargo, aún se percibe que un sector importante de litigantes y despachos pequeños se resiste al uso de tecnología.

Por otra parte, la falta de recursos les impide a estos abogados acceder a herramientas tecnológicas especializadas y tener amplio acceso a una oferta de capacitación continua que les permita fortalecer sus habilidades tecnológicas o dominar el uso de tecnología implementada por los poderes judiciales, los cuales no siempre realizan los esfuerzos suficientes por capacitar a todos los potenciales usuarios de sus herramientas tecnológicas.

No existe un consenso sobre si el uso de herramientas tecnológicas representa para este sector una ventaja competitiva. Algunas personas entrevistadas, como Luis Fernando Pérez, director general del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, señalaron que este tipo de abogados no necesita estas herramientas para ofrecer servicios jurídicos de calidad. Al contrario: frente a la adopción a gran escala de tecnologías, se percibe que este sector puede tener una ventaja al prestar una atención más personalizada. Sin embargo, otras personas, como Omar Guerrero, socio director de la oficina de Hogan Lovells en México, mencionan que los litigantes que cuentan con los recursos necesarios para implementar herramientas tecnológicas y desarrollar las habilidades para usarlas estarían mejor posicionados frente a los que carecen de ellas.

2.4. Empresas que ofrecen servicios jurídicos y empresas de legaltech

2.4.1. Panorama actual

En México la regulación en materia de profesiones permite que los servicios jurídicos puedan ofrecerse sin necesidad de que la organización que los ofrece se constituya como una firma legal, es decir, con socios que sean exclusivamente abogados. Esto contrasta con las regulaciones de otros países, como Estados Unidos o Canadá, en donde está prohibido que los abogados formen una sociedad con personas que no están autorizadas para el ejercicio del derecho con el fin de prestar servicios jurídicos.

Esto abre la posibilidad de que la asesoría, representación y orientación jurídica no sean una prerrogativa exclusiva de la abogacía, creando así mayores oportunidades para el

¹⁴ A pesar de que algunos abogados han adoptado este tipo de herramientas, aún se pueden apreciar importantes diferencias entre quienes las usan y quienes no, sobre todo a causa de la brecha generacional existente entre los abogados de mayor edad, quienes encuentran más retador su uso.

surgimiento de empresas donde los socios no son abogados y en las que, además de un departamento legal, laboran profesionistas de diversas áreas¹⁵.

Generalmente este tipo de empresas han abrazado la transformación tecnológica y han adoptado, desde antes de la pandemia, herramientas tecnológicas que optimizan sus procesos y les permiten ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Un ejemplo de ello es Clarke Modet México, una empresa que ofrece servicios jurídicos relacionados con la propiedad intelectual, y que ha diseñado diversas herramientas tecnológicas en los últimos años (L. Rodríguez, comunicación personal, 10 enero de 2022). Entre ellas destacan una plataforma de *blockchain* para el registro de patentes, una base de datos con la que por medio de inteligencia artificial se buscan patentes que pueden ser similares a las que el cliente pretende registrar y una herramienta para la detección de piratería en sitios de comercio electrónico que se utiliza para realizar el procedimiento de ‘aviso y eliminación’ (*notice and takedown*)¹⁶.

En otras partes del mundo, en particular en el Reino Unido, se ha llevado este tipo de esquema a otro nivel. La empresa Co-operative Legal Services ofrece servicios jurídicos por honorarios fijos de manera masiva mediante la utilización de herramientas tecnológicas. Su catálogo de servicios incluye la elaboración de testamentos, la representación en asuntos como divorcios, la custodia de menores, los reclamos por lesiones personales y accidentes fatales y la representación en asuntos laborales, entre otros (Co-op Legal Services, s/f).

En 2019 la firma fue reconocida con el premio a la Excelencia en Tecnología e Innovación¹⁷ por la creación de la herramienta de divorcio en línea, la cual, a través del llenado de un breve cuestionario electrónico, permite proveer información jurídica relevante de la persona interesada, identificar su situación específica y recibir la asistencia de un abogado por teléfono, quien posteriormente lleva el caso por una tarifa fija de 750 libras esterlinas (el equivalente a

cerca de 20,900 pesos mexicanos) (Co-op Legal Services, 2018), cantidad que representa aproximadamente la mitad del costo promedio de la tarifa de un despacho de abogados tradicional. Lo interesante de este modelo es que **el uso de las tecnologías no sustituye el trabajo de los abogados, sino que les permite estandarizar sus servicios y ofrecerlos a un mayor número de personas, a un precio más accesible.**

Por otro lado, también existen proyectos de innovación y tecnología que han surgido fuera del entorno de los despachos de abogados, con el objetivo de crear herramientas para facilitar la labor de la abogacía o para automatizar ciertos procesos de gestión de los asuntos. Por ejemplo, de acuerdo con la consultora Legaltechies (2020), hasta noviembre de 2020 se habían contabilizado cerca de 27 empresas de *legaltech* en México que ofrecían herramientas para la gestión de asuntos en los despachos, para la elaboración y gestión de contratos, plataformas de *blockchain* para gestionar contratos, directorios de abogados, plataformas de consultas jurídicas o reclamos online y automatización de procesos legales.

Aunque algunos abogados identifiquen áreas del derecho en las que el uso de este tipo de herramientas es más frecuente –como la materia de propiedad intelectual– (C. Paredes, comunicación personal, 24 noviembre 2021), en la práctica encontramos que se extienden a una gran cantidad de materias¹⁸. Ahí están Laboralista, una plataforma en línea de gestión de litigios en materia laboral, o Max, un *chatbot* creado por Fractal Abogados, basado en Facebook Messenger, que ayuda al despacho a automatizar asesorías jurídicas en asuntos de divorcio, datos personales, creación de empresas entre otros temas (Fractal Abogados, s/f).

Estos desarrollos, además de ser innovadores, tienen el potencial de reducir los costos para los usuarios y ampliar su acceso a la justicia, sobre todo para aquellos que no cuentan con los recursos necesarios para pagar los servicios de un abogado. Un ejemplo en este sentido es Libertad, otro *chatbot* que fue creado por la Fábrica de Bots y la organización Equis Justicia para las Mujeres, cuyo objetivo es faci-

¹⁵ Diversos especialistas comentaron que esto puede ser posible dependiendo del tipo de servicio jurídico que se solicite. Por ejemplo, si a un cliente sólo se le dará información jurídica, no debería haber restricción para que se preste este servicio por parte de no abogados; pero si se le representará en un litigio, sí debería regularse para que intervengan sólo personas abogadas.

¹⁶ Este procedimiento se encuentra contemplado en el artículo 114 Septies, Fracción III, de la Ley Federal del Derecho de Autor, el cual fue adicionado en 2020 como resultado de la firma del TMEC, y consiste en el aviso que realiza la parte interesada, donde se señala el contenido que infringe los derechos de autor para que los administradores de una página web o proveedores de servicio de internet retiren este contenido sin necesidad de una resolución judicial.

¹⁷ Este premio es otorgado de manera anual por The Law Society en Inglaterra, un organismo profesional independiente para abogados en Inglaterra y Gales financiado por el Solicitor Regulation Authority. Estos premios reconocen los avances y contribuciones de la profesión jurídica en Inglaterra en ocho categorías distintas (The Law Society, 2022).

¹⁸ Es importante mencionar que si bien identificamos herramientas tecnológicas que son usadas en distintas materias, actualmente existe una gran área de oportunidad respecto de su desarrollo para el análisis de sentencias judiciales. Esto debido a que la reforma del artículo 73 fracción II de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2020 estableció la obligación por parte de los poderes judiciales de poner a disposición del público la versión pública de todas sus sentencias –es decir, omitiendo los datos personales–. Aunque algunas empresas ya ofrecen a los poderes judiciales licencias de herramientas tecnológicas que testan las sentencias automáticamente, aún no existe una herramienta que pueda analizar sentencias de manera automática, identificar los argumentos que pueden ser más útiles a la hora de presentar el caso frente a un juez o analizar la congruencia de las sentencias emitidas por jueces y juezas.

litar el proceso de solicitud de amnistía para personas privadas de la libertad en México de manera gratuita, a través de la automatización de la solicitud de este recurso (Equis Justicia para las Mujeres, 2021).

Esto nos muestra el potencial que tienen este tipo de proyectos, así como la gran ventana de oportunidad que existe respecto de su desarrollo. Son tan relevantes, que algunos especialistas señalan que para incentivarlos es necesario que la abogacía empiece a tender puentes con otras ciencias, a través del trabajo interdisciplinario (México Evalúa, 2022b).

2.4.2 Retos respecto de la implementación de herramientas tecnológicas

Con el auge de las empresas que ofrecen servicios jurídicos y que no necesariamente están en manos de abogados, garantizar la calidad de los servicios se vuelve un tema de especial relevancia.

Al respecto, algunas personas especialistas mencionan que sería deseable, en primer lugar, contemplar mecanismos de evaluación y certificación de abogados que pudieran asegurar estándares mínimos de calidad en la prestación de los servicios jurídicos (L.F. Pérez, comunicación personal, 24 noviembre de 2021) y, en segundo lugar, implementar un régimen simple de responsabilidad para proteger a los consumidores de servicios jurídicos, que permitiera castigar la mala praxis tanto de las empresas que ofrecen servicios jurídicos como de los abogados (J. Cerdio, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021). Adicionalmente, sería importante que esta regulación fuera lo suficientemente flexible como para permitir el surgimiento de proyectos de innovación tecnológica en el área del derecho.

Estas regulaciones, que procuran fomentar la creación responsable de empresas dedicadas a la oferta de servicios jurídicos, ya han surgido en otros países. En el Reino Unido, la Ley de Servicios Jurídicos de 2007 permitió la creación de “estructuras alternativas de negocios” que han redundado en la formación de empresas cuyos dueños o directivos no necesariamente son abogados (Susskind, 2017). Sin

embargo, esta apertura se ha acompañado de una regulación por parte de la Solicitors Regulation Authority, un organismo encargado de emitir licencias para autorizar estas actividades, entre otras cosas.

A pesar de los avances, los despachos de abogados y otros sectores que han incursionado en la creación de soluciones costo-efectivas, y que podrían representar un negocio redituable a largo plazo, son una excepción.

3. TEMAS TRANSVERSALES PARA FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA PROFESIÓN JURÍDICA EN MÉXICO

3.1. Desarrollo de conocimientos y habilidades para el uso de herramientas tecnológicas

Un punto de convergencia entre los distintos nichos de la profesión jurídica es la falta de competencias tecnológicas por parte de los abogados, y la necesidad cada vez más grande de contar con profesionales del derecho que entiendan de temas tecnológicos y cuenten con habilidades que les permitan identificar cómo la tecnología puede aplicarse en su ámbito.

Una de las causas de este problema es que la mayoría de las escuelas de derecho no enseñan nociones básicas de tecnología –con materias, por ejemplo, que versen sobre la firma electrónica, las plataformas de blockchain o la inteligencia artificial– ni las implicaciones legales¹⁹ que el uso de este tipo de tecnologías puede tener²⁰. Por otro lado, tampoco instruyen en el uso de herramientas tecnológicas existentes en los juzgados y tribunales y en otras instituciones de gobierno –y que son necesarias para su práctica profesional–, o respecto del gran potencial que tienen este tipo de herramientas para generar datos que pueden utilizarse para fortalecer su práctica profesional²¹.

¹⁹ Las escuelas de derecho también podrían incentivar el debate con sus estudiantes sobre cómo estas herramientas tecnológicas pueden surtir efectos legales o aplicarse en la profesión. Por ejemplo, si podría ser válido o no gestionar un contrato a través de una plataforma de blockchain o si la información generada por este tipo de plataforma puede ser utilizada como evidencia en un juicio de propiedad intelectual para probar quién registró una patente primero.

²⁰ Es importante mencionar que las escuelas de derecho privadas, a diferencia de las públicas o las que tienen un Reconocimiento de Validez Oficial obtenido por medio de decreto del Ejecutivo federal, no pueden modificar el plan de estudios sin antes realizar un trámite de modificación y actualización ante la Secretaría de Educación Pública. Dado que cerca del 90% de las escuelas de derecho en México son privadas, esto sin duda podría ser un obstáculo para la incorporación de este tipo de contenidos.

²¹ Véase pie de página 18.

Es importante mencionar que no hay consenso sobre si el desarrollo de las competencias tecnológicas debe ser incluido como parte de los contenidos obligatorios en la Licenciatura en Derecho o no. Por ejemplo, mientras algunos especialistas están convencidos de la importancia de desarrollarlas durante la licenciatura, otros argumentan que la educación jurídica es muy diversa en México²², por lo que en muchos contextos la enseñanza de este tipo de conocimientos y habilidades tiene menor prioridad frente al desarrollo de otras competencias, como el pensamiento crítico, la capacidad de argumentar e investigar, entre otras.

En todo caso, **la profesión debe reflexionar profundamente respecto de las competencias que constituyen el núcleo de duro de la actividad profesional, así como su rol en la sociedad moderna, especialmente ante los cambios tecnológicos.** Esto podría servir como base para determinar cuáles son las competencias mínimas necesarias –incluidas las tecnológicas– para poder ejercer el derecho de manera óptima en un mundo cada vez más cambiante.

Un ejemplo interesante sobre cómo se puede incorporar el desarrollo de habilidades tecnológicas en la abogacía es la Licenciatura en Derecho del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la cual ha logrado incluir el tema tecnológico como un pilar transversal en el plan de estudios en todas las materias, lo que permite abordar estos contenidos de manera que los estudiantes comprendan la manera en se puede aplicar de manera concreta a su ejercicio profesional²³. Además, se han puesto en marcha otras estrategias, como la creación de un concurso para financiar proyectos de emprendimiento jurídico de base tecnológica y un programa clínico de innovación y emprendedurismo social que incentiva la adquisición de competencias tecnológicas, a la vez que se desarrolla un proyecto concreto. De acuerdo con su director, este programa ha permitido que los estudiantes logren utilizar sus conocimientos respecto de herramientas tecnológicas para resolver problemas en su práctica profesional y optimizarla (J. Cerdio, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021).

Ahora bien, otra de las problemáticas para lograr incorporar la tecnología al plan de estudios es la falta de competen-

cias tecnológicas en el profesorado de las escuelas de derecho, así como la resistencia y desconfianza respecto de su uso. Aunque la pandemia aceleró el uso de herramientas tecnológicas en las aulas, esto fue más una respuesta de emergencia para poder continuar impartiendo clases que una iniciativa planeada, integral y con visión a futuro.

Por otro lado, es importante destacar que, además del fortalecimiento de habilidades tecnológicas, algunos de los entrevistados han señalado que las escuelas de derecho deben poner un especial énfasis en el desarrollo de ‘habilidades blandas’, como el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, la asertividad, el liderazgo estratégico, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional, entre otras (México Evalúa, 2022c). Y es que **los especialistas consideran que cuando la tecnología logre impactar de lleno en la profesión, e incluso llegue a sobrepasar las capacidades de los abogados para realizar algunas tareas, las habilidades blandas serán un importante diferenciador**, sobre todo porque es probable que los clientes prefieran que este tipo de actividades sean proporcionadas por los profesionales del derecho, en vez de una máquina.

Otra de las causas de la falta de conocimiento y habilidades sobre tecnología en la profesión jurídica es la carencia de programas de acompañamiento que permitan educar y sensibilizar a aquellos abogados y abogadas que ejercen la profesión (sobre todo quienes no son nativos digitales) en las ventajas de usar la tecnología. Esta falta de capacitación “amplía la brecha entre los que saben y los que no saben sobre tecnología”²⁴, y crea resistencias de ciertos sectores de la profesión²⁵ respecto del uso de herramientas tecnológicas.

Los especialistas también subrayaron que la adquisición del conocimiento tecnológico no necesariamente requiere que la abogacía curse programas de educación formal –como especializaciones o maestrías–, sino que estos conocimientos pueden obtenerse a través de programas cortos que permitan desarrollar competencias concretas de manera más rápida a través del uso de esquemas de enseñanza flexibles, como la educación en línea, la cual se ha

²² De acuerdo con datos del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y Aprendizaje del Derecho (CEEAD), durante el ciclo 2020-2021 en México existían 2,077 escuelas de derecho a lo largo de la República Mexicana las cuales se encuentran distribuidas en ciudades o capitales, zonas rurales o comunidades indígenas.

²³ Otro ejemplo destacable es la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien ha integrado a su plan de estudios la materia de Derecho de las Nuevas Tecnologías en donde se aborda la aplicación de la tecnología en el derecho así como las distintas implicaciones que puede tener el uso de este tipo de herramientas.

²⁴ Al respecto, Luis Fernando Pérez Hurtado, director del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y Aprendizaje del Derecho (CEEAD), menciona: “Tiene que haber un acompañamiento para cerrar la brecha entre donde están las personas y donde deberían estar, el día a día del trabajo que traen (...) Se necesita forzosamente un acompañamiento a cualquier actor con el que queramos trabajar para llevarlo de A a B; eso lo obviamos, pero creo que eso es uno de los problemas fundamentales por los cuales está tan marcada la brecha generacional entre quienes están adoptando tecnología y quiénes no” (L. F. Pérez Hurtado, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

²⁵ Algunos especialistas mencionaron que durante la pandemia muchos funcionarios judiciales y abogados decidieron retirarse o jubilarse ante los cambios tecnológicos que se estaban gestando al interior de algunas instituciones, y que eventualmente les requerirían adaptarse al uso de herramientas tecnológicas.

normalizado durante la pandemia y, con ello, ha abierto un abanico de oportunidades para el aprendizaje, al ofrecer una mayor flexibilidad que la enseñanza tradicional. (L.F. Pérez, comunicación personal, 24 noviembre de 2021).

Dado lo anterior, existe un área de oportunidad importante para las escuelas de derecho, barras de abogados²⁶ y otras organizaciones respecto del desarrollo de programas de educación continua en el tema, de cursos que permitan socializar y explicar de manera sencilla el uso de ciertas herramientas tecnológicas y de espacios de reflexión y mayor investigación sobre las implicaciones de su adquisición.

Por último, es importante mencionar que los poderes judiciales también tienen una gran responsabilidad en cuanto a la capacitación de abogados, en especial cuando implementan herramientas tecnológicas dirigidas a ellos. Por ello, es importante que se realicen campañas de difusión, capacitación y asistencia a la abogacía, para familiarizarla con el uso de tecnología y reducir resistencias y brechas.

3.2. Desarrollo de herramientas tecnológicas con un enfoque centrado en el usuario

Uno de los principales retos del desarrollo de herramientas tecnológicas es su diseño. La poca colaboración que existe entre las personas involucradas en su desarrollo y sus usuarios finales puede resultar en herramientas que no cumplan con las expectativas de las personas a las que están dirigidas, y en las que se emplearon recursos considerables.

Un ejemplo que ilustra esta problemática es el sistema de citas en línea que implementó el Poder Judicial de la Ciudad de México, como un ejercicio piloto en 2021. Este sistema tiene como objetivo administrar las visitas de los abogados a los juzgados para la consulta de expedientes y la realización de otros trámites. Se desarrolló como complemento a la implementación del expediente electrónico, cuyo objetivo era permitir a los litigantes consultar los expedientes de manera retoma. A principios de 2022, dicho poder judicial a través del Acuerdo 19-06/2022, hizo obligatorio el uso de este sistema para todos los trámites en juzgados civiles y familiares, iniciativa que generó un fuerte rechazo por parte de los abogados litigantes, quienes argumentaron que el sistema era contraproducente. El problema: la falta de disponibilidad de citas y el hecho de que no

se tomaran en cuenta las necesidades de sus principales usuarios, quienes muchas veces tienen diversos asuntos a los que dar seguimiento, y tener que hacer cita por cada juzgado les resulta ineficiente.

Sobre todo, los usuarios quejosos comentaron que si bien la intención de contar con un expediente electrónico era buena, éste se implementó mal, pues muchas veces el registro no contiene la información completa del expediente, por lo que es indispensable acudir presencialmente al juzgado. Por todo lo anterior, el poder judicial tuvo que dar marcha atrás y generalizó el sistema de citas, sin hacerlo obligatorio.

Lo anterior es evidencia de la importancia de adoptar enfoques más colaborativos, que permitan tomar en cuenta las perspectivas de los usuarios, en lugar de desarrollar herramientas utilizando el enfoque tradicional, en el que sólo las personas expertas participan en la construcción de soluciones. Además, refleja la necesidad de contar con mecanismos de evaluación que arrojen datos sobre la pertinencia de estas herramientas.

Uno de los enfoques más usados para superar este tipo de retos es el **diseño centrado en las personas**, el cual propone que el proceso inicie con el entendimiento de las perspectivas de los usuarios, las cuales determinan el problema a resolver y permiten idear soluciones construidas de forma colaborativa (Mexico Evalúa, 2021).

Las ventajas de desarrollar herramientas centradas en el usuario son diversas. En primer lugar, se amplía su accesibilidad, ya que las soluciones se crean pensando en una variedad de usuarios. Por otro lado, esta metodología permite que las intervenciones sean probadas y evaluadas antes de ser implementadas, con el fin de corregir aquellos aspectos que pueden dificultar su uso o resultar confusos para los usuarios. De esta forma se garantiza que las soluciones propuestas sean eficaces a la hora de implementarse (México Evalúa, 2021).

3.3 Impacto en los esquemas laborales

El uso de herramientas tecnológicas trae aparejado cambios en la forma de trabajar que benefician a las organizaciones, y también a sus colaboradores. Esto, sin importar si se trata del correo electrónico, de una aplicación de mensajería por celular, de la eficientización de ciertas labores a través de un sistema de gestión o de la posibilidad de trabajar a distancia gracias a la implementación de un

²⁶ Es importante mencionar que en México muy pocos abogados están colegiados y el rol de las barras de abogados, así como su alcance, no es el mismo que en otros países. Esto se debe en gran medida a que en México la colegiación es voluntaria y su rol no es de autoridad reguladora de la profesión. A pesar de esto, algunas barras de abogados han logrado articular esfuerzos para educar y concientizar a los abogados en el tema tecnológico. Por ejemplo, la Barra Mexicana Colegio de Abogados imparte periódicamente un diplomado de Derecho de las Tecnologías.

servicio de acceso a los archivos de trabajo en la nube y/o de plataformas de videoconferencias. Las personas entrevistadas indican que, a raíz de la implementación y uso de tecnología, el desempeño de sus labores se ha vuelto más productivo. Por ejemplo, el sistema de consulta de expediente virtual le ahorra el tiempo de traslado y espera en juzgados al litigante, quien puede dedicar esas horas a afinar la estrategia jurídica o a atender a otros clientes.

En efecto, este tipo de herramientas, que permiten trabajar desde cualquier lugar, impactan en la eficiencia, pero también han posibilitado la adopción de esquemas de trabajo novedosos.

En México, los servicios legales públicos y privados han sido tradicionalmente presenciales, salvo algunas excepciones²⁷, y ha habido resistencia a adoptar otros esquemas, como el teletrabajo. La presencialidad solía ser una característica común de la abogacía: quien requería de algún servicio acudía con el especialista y éste le atendía en su oficina. Todo esto cambió con la emergencia sanitaria, cuando la mayoría de los lugares de trabajo tuvieron que adecuar su operación al trabajo remoto.

La flexibilidad, producto de este esquema, ha aportado distintos beneficios personales y organizacionales. Por ejemplo, en cuanto a la parte personal, permite a las mujeres, quienes en México son usualmente las personas a cargo de los trabajos de cuidado, equilibrar ambos roles de mejor forma y no tener que optar por uno u otro. Por otro lado, también se reducen algunos de los costos personales que implican la presencialidad, como los asociados al traslado, la comida y la vestimenta. Sin embargo, junto con la flexibilidad se identifican también riesgos, como la posibilidad de borrar la línea entre trabajo y vida personal, que se confunda la inmediatez con la disponibilidad permanente o la posibilidad de que, si sólo las mujeres utilizan este esquema (por adaptarse mejor a sus circunstancias), se les excluya de procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en las oficinas u otros espacios de interacción presencial, ampliando con ello la brecha de género.

En la parte organizacional, en su mayoría los entrevistados coinciden en que el trabajo remoto se ha implementado de forma exitosa, pues permiten una mayor productividad y compromiso por parte de los colaboradores. Aun así, también consideran que nada puede reemplazar el contacto presencial con colegas o clientes y, por lo tanto, en algunos casos no se piensa adoptar el esquema remoto de forma permanente y/o para todas las personas:

Vemos a la tecnología como un instrumento para poder estar más cerca de nuestros clientes, pero no lo vemos necesariamente como un sustituto a la forma de interactuar con las personas, con los clientes, con los jugadores

(O. Guerrero, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Lo anterior no significa que se rechace el trabajo flexible. Si bien hubo despachos o empresas en los que el trabajo remoto sólo fue temporal y en los que, actualmente, todo su personal está de vuelta de forma presencial, también detectamos otras tendencias. Por ejemplo, un pequeño número de despachos de abogados y empresas que ofrecen servicios jurídicos continúan trabajando a distancia, y planean implementar esquemas de trabajo híbridos en el mediano plazo. También existen los que ven el trabajo flexible como una medida permanente e incluso ya tienen planes de reducir espacios de oficina, dado que prevén que no serán necesarios en el futuro. Esto implica que a nivel organizacional también se puedan reducir costos asociados a la presencialidad, como renta y mantenimiento de espacios, luz, papel, tóner, compra de mobiliario e insumos, entre otros.

En el sector público, en cambio, el esquema remoto no es contemplado como una opción a largo plazo, aunque algunos funcionarios judiciales lo ven como algo que ha beneficiado a todos los colaboradores. Por ello es destacable que en otras partes del mundo sean las mismas instituciones públicas las que han planteado la implementación del teletrabajo como una medida permanente, al considerarlo una opción para que el sector público se efficientice.

Aquí está el caso del Ministerio de Justicia en España, que desde 2021 está trabajando en un proyecto de deslocalización del trabajo, es decir, en un esquema que permite que algunos funcionarios judiciales no estén adscritos a un juzgado o tribunal en específico, y puedan recibir asuntos de

²⁷ Por ejemplo, el director de Sámano Abogados comentó que, antes de la pandemia, la posibilidad de trabajar de forma remota era un incentivo que se daba a las personas que habían demostrado un buen desempeño en sus labores.

diversas jurisdicciones atendiendo a las necesidades y cargas de trabajo, las cuales pueden variar en función de las épocas del año (pueden ser mayores en las zonas costeras en verano y en la capital en invierno) (J.M. Barba, comunicación personal, 13 de septiembre de 2021). En Chile también se contempla la creación de juzgados sin adscripción territorial, que puedan admitir casos de distintos juzgados, para reducir su carga de trabajo (Sandoval, 2021).

Cabe destacar que algunos especialistas, como Sergio Anzola, investigador del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, en México, urgen reflexionar sobre las consecuencias negativas que podría tener la deslocalización del trabajo, en especial en el caso de los funcionarios judiciales. Apuntan a que **el hecho de laborar de manera remota podría terminar afectando la independencia judicial y el equilibrio procesal entre las partes, al facilitar la interacción a solas de las personas juzgadas con litigantes o partes interesadas**. Sin embargo, esto es algo que ya sucede cuando se trabaja de forma presencial; se conoce como el ‘alegato de oreja’ y no está prohibido, salvo en el sistema de justicia penal acusatorio. Ahora bien, se necesitarían más estudios para comprobar si la deslocalización del trabajo de los funcionarios judiciales incrementa o disminuye este tipo de prácticas.

4. RECOMENDACIONES POR ACTOR

4.1. Recomendaciones para el Sector Público

- **Apoyar proyectos de tecnología legal.** Se recomienda que el Sector Público apoye proyectos de tecnología legal que puedan dar origen a herramientas de código abierto, susceptibles de adoptarse por la profesión en general, y que permitan ampliar el acceso a la justicia, brindar servicios jurídicos a bajo costo y proporcionar soluciones alternas a la resolución de conflictos. Este tipo de proyectos puede aprovechar la flexibilidad de la normatividad en materia de ejercicio profesional en el ámbito jurídico, que permite a las empresas conjuntar el *expertise* de profesionales del derecho, de tecnólogos y de otros, para proponer soluciones innovadoras en el ámbito legal. A nivel estatal o federal se podrían establecer incentivos y estímulos fiscales para

promover la inversión en tecnología, como ya se hace en otras áreas. Por ejemplo, en la Ciudad de México, en 2021, se establecieron descuentos en el Impuesto sobre la Nómina y en el Predial para las empresas de nueva creación, para las que ampliaron su planta laboral, las que contratan personas discapacitadas y las que contribuyan a detener el deterioro ambiental, con el objetivo de impulsar la reactivación de la economía (Congreso de la Ciudad de México, s.f.) Se podría imaginar un esquema similar para las empresas que invierten en *legaltech*.

- **Crear un fondo federal para la digitalización de los poderes judiciales.** Se propone que el Gobierno federal proponga al Legislativo la creación de un fondo federal para apoyar a los poderes judiciales a invertir en la adopción de soluciones tecnológicas para eficientar la impartición de justicia y ampliar el acceso a la misma. Más allá de permitir la compra de equipos o el desarrollo de infraestructura para dotar de cobertura a internet a todos los edificios de los poderes judiciales que todavía no cuentan con ellos, este fondo podría fomentar la cocreación en código abierto de plataformas para recibir demandas o promociones, de sistemas automatizados de gestión de expedientes interoperables o de organización del trabajo de los actuarios, por ejemplo. Este fondo tendría que tener reglas de operación y mecanismos de fiscalización muy claros, para que se garantice el buen uso de los recursos.

4.2. Recomendaciones para legisladores

- **Asignar recursos específicos para el desarrollo y mejora de infraestructura tecnológica en todo el país.** Dado que el desarrollo de infraestructura tecnológica adecuada, sobre todo en comunidades alejadas, es un factor clave para la implementación y uso de herramientas tecnológicas en instituciones públicas y privadas –en cualquier sector y en particular en el jurídico–, se recomienda que los tres niveles de gobierno apuesten por una estrategia de inversión centralizada y enfocada en resolver los retos de infraestructura básica, posibilitando con ello que el desarrollo tecnológico, público y privado, llegue a todos los rincones del país. Actualmente se han detectado algunos esfuer-

zos²⁸ para cerrar la brecha digital en el país, que deben ser aprovechados e impulsados por instituciones a las que beneficiará esta conectividad.

- **Asignar recursos específicos para desarrollar herramientas tecnológicas en instituciones públicas de justicia.** Se recomienda que las instituciones públicas, y en especial los poderes judiciales, prevean un rubro específico para el desarrollo tecnológico dentro de su proyecto de presupuesto, y que los congresos locales consideren estos rubros como prioritarios. A nivel federal, la inversión en tecnología de algunas instituciones públicas se ha incrementado en años recientes: CFE Telecomunicaciones e Internet para todos y la Coordinación de la Estrategia Digital Nacional recibieron en 2022 60.6% y 175.5% más presupuesto que en 2021, en términos reales. Así, en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2022, la asignación de recursos para el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se incrementó 15.8% respecto a lo aprobado para 2021 (Reyes, 2022). Sin embargo, en el caso de los poderes judiciales el presupuesto ha disminuido. En 2022 se le asignó al Poder Judicial Federal 7,600 millones de pesos en el rubro de desarrollo de TIC, lo cual representó una disminución de 6% comparado con 2021. A nivel local, muchas veces no se prevé un rubro específico para este tema en los presupuestos de los poderes judiciales.
- **Aprobar el Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares (CNPCyF).** El Congreso de la Unión debe expedir de manera urgente el CNPCyF, y éste debe permitir que los poderes judiciales implementen herramientas tecnológicas como parte de los procesos civiles y familiares. Para ello, este código debe tomar en cuenta los avances y herramientas ya implementadas por los poderes judiciales con alto grado de desarrollo tecnológico, para evitar evitar retrocesos una vez ‘abierta’ la implementación generalizada.
- **Regular la utilización de ciertas tecnologías potencialmente riesgosas.** Es importante que se regule la posible utilización en procesos judiciales o en la provisión de servicios jurídicos de tecnología que pueda constituir un potencial riesgo para el debido proceso, los derechos de las personas, la independencia judicial y la secrecía profesional. Nos referimos, en par-

ticular, a la inteligencia artificial. La creación de esta normatividad debe considerar los puntos de vista de los especialistas en la materia, las recomendaciones internacionales en el tema –como la Carta Ética Europea sobre el uso de la inteligencia artificial en los sistemas judiciales y su entorno o el Acuerdo Mundial sobre la Ética en la Inteligencia Artificial– y la evidencia desprendida de diversos estudios que han mostrado cómo el uso de algunas herramientas tecnológicas puede resultar contraproducente.

- **Integrar reglas que incentiven el desarrollo de la tecnología en la regulación de la profesión jurídica, de manera responsable.** Se recomienda regular la profesión jurídica de manera que se garanticen estándares mínimos de calidad en la prestación de servicios jurídicos –se provean éstos de manera tradicional o mediante herramientas tecnológicas–. Es conveniente, además, implementar un régimen simple de responsabilidad que proteja a los consumidores. Sin embargo, buscar altos estándares de calidad no debe implicar obstaculizar emprendimientos que puedan dar pie a prácticas innovadoras a la hora de ofrecer servicios jurídicos. Por ello, tal marco normativo debe ser flexible, y aprovechar las enseñanzas de modelos de otros países –como el del Reino Unido– o de otros sectores en México. Por ejemplo, la regulación existente en México en materia de *fintech* ha creado un terreno fértil para la creación de empresas de tecnología y telecomunicaciones, las cuales registraron un crecimiento de 16% en 2021 respecto de 2020 (Noguez, 2021).

4.3. Recomendaciones para poderes judiciales

- **Co-crear herramientas tecnológicas como un ejercicio colaborativo entre los poderes judiciales.** Una manera de reducir los gastos derivados del desarrollo de herramientas tecnológicas es su co-creación entre poderes judiciales. Estos pueden aprovechar plataformas como la Comisión de Tribunales Superiores de Justicia (Conatrib) para desarrollar este tipo de herramientas en código abierto, y compartir buenas prácticas y modelos que ya han funcionado en otros poderes judiciales.

²⁸ En agosto del 2019, se publicó en el DOF el acuerdo que creó CFE Telecomunicaciones e Internet para Todos, la cual es una empresa productiva subsidiaria de la CFE, y que tiene por objeto garantizar el derecho de acceso a tecnologías de información y comunicación, entre ellas internet. Por otro lado, en septiembre de 2021, se expidió la Estrategia Digital Nacional 2021-2024, que establece, entre otros objetivos, los de “impulsar la integración e iluminación de la fibra óptica en posesión de las instancias públicas para el transporte de señales y la reducción de la brecha digital en el país” y de “promover el despliegue de Internet a todas las zonas sin cobertura, para lograr la cobertura universal de Internet a la población” como parte de la Política Social Digital (Acuerdo por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024, 2021). Desafortunadamente no contempla acciones concretas, indicadores ni metas a cumplir, por lo que se trata más de una lista de buenos deseos que de una verdadera estrategia accionable. Finalmente, en diciembre de 2021 se publicó el Programa de Cobertura Social 2021-2022 de la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. Este programa provee insumos para que actores públicos y privados conozcan las áreas del país que aún no cuentan cobertura de internet o requieren ampliar con la que cuentan actualmente.

- **Emitir lineamientos respecto del uso de herramientas tecnológicas.** Los poderes judiciales deben emitir protocolos detallados sobre el uso de herramientas tecnológicas, con el objetivo de dar certeza jurídica a las partes y evitar violaciones al debido proceso. Estos protocolos deben detallar las condiciones y requisitos bajo los cuales se pueden utilizar este tipo de herramientas.
- **Capacitar a los usuarios internos y externos de las herramientas tecnológicas que desarrollan.** Los poderes judiciales deben ofrecer capacitaciones constantes sobre las herramientas que han puesto a disposición de sus propios funcionarios, de los abogados litigantes y de las partes.

4.4. Recomendaciones para despachos de abogados internacionales y despachos boutique

- **Apostar por el uso de herramientas tecnológicas en la profesión.** No hay contraindicación alguna para que despachos internacionales y despachos especializados no apuesten por el uso de tecnología en la práctica, incluso en las materias donde hasta ahora no necesariamente se ha priorizado el desarrollo de estas soluciones. En algunas áreas del derecho existe un amplio margen para innovar, y la experiencia del desarrollo de herramientas en otras materias puede ser útil. Además, esto facilitaría la implementación de tecnología en materias, como la laboral, cuya normativa incluyó el uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo todos sus procedimientos, derivado de la reforma constitucional de 2017.
- **Invertir en proyectos de tecnología legal.** Se recomienda que los despachos de abogados exploren e identifiquen, en el ecosistema emprendedor, proyectos que busquen desarrollar herramientas tecnológicas legales, e inviertan en ellos en la medida de sus posibilidades. Experiencias como la de Sámano Abogados (Legal Shelf) son un ejemplo de lo redituable que puede ser este tipo de inversiones. Además, México cuenta con condiciones que favorecen estas inversiones o facilitan colaboraciones multidisciplinarias lideradas por profesiones distintas a la abogacía, dado que el marco regulatorio no impide que el público en general participe en el desarrollo de este tipo de proyectos.

4.5. Recomendaciones para escuelas de derecho y barras de abogados

- **Identificar los contenidos mínimos que deben incluirse en el plan de estudios de la Licenciatura en Derecho para el desarrollo de competencias digitales.** Es del todo conveniente que se dé una reflexión sobre cuáles son las competencias tecnológicas que las escuelas de derecho deben desarrollar en su alumnado. Las futuras generaciones de profesionistas jurídicos deben contar con conocimientos que les permitan entender cómo y para qué utilizar la tecnología. Además de la reflexión, se recomienda implementar estrategias que fomenten la formación de competencias en tecnología como un componente transversal, ligándose a contenidos existentes y contextualizando el uso de herramientas tecnológicas, para que no se perciba como algo lejano. Para ello, se pueden aprovechar la exposición y sensibilización a las tecnologías que los estudiantes y profesores han tenido durante la pandemia. Por último, se debe fomentar el desarrollo de una profesión humana, basada en habilidades blandas como la escucha activa y la empatía.
- **Repensar la formación continua.** La presión que se ejerce sobre los abogados para adquirir competencias específicas en tecnología invita a pensar en un nuevo esquema de formación continua, que les permita obtener estas habilidades de forma rápida y práctica. Por ello, todas las instituciones públicas que implementen herramientas tecnológicas –como la firma electrónica, el tribunal virtual, el registro de cédula o el expediente virtual– deben capacitar a sus usuarios internos y externos en su uso. Por otra parte, la capacitación debe tener un componente predominantemente práctico y puede provenir de universidades, barras y colegios de abogados, instituciones públicas, *startups* del ámbito legal o proveedores de tecnología.

4.6. Recomendaciones para la profesión jurídica en general

- **Sensibilizarse y capacitarse respecto al uso de tecnologías.** La profesión jurídica a través de todos sus actores debe fomentar y llevar a cabo ejercicios de sensibilización y capacitación para disminuir la resistencia al uso de tecnologías, y con ello acortar la brecha entre los distintos sectores de la abogacía. Estos ejercicios ya son implementados por algunos poderes

judiciales, barras de abogados y universidades. Sin embargo, es necesaria la colaboración de más actores e instituciones, para que se amplíe el alcance de estas sensibilizaciones y capacitaciones.

- **Diseñar planes para adaptar los centros de trabajo a los nuevos esquemas laborales surgidos a partir del uso de la tecnología.** La pandemia obligó al sector jurídico a funcionar de forma remota y expuso a despachos, empresas y tribunales a la necesidad de adoptar esquemas flexibles de trabajo, que muchas personas califican como exitosos. Sin embargo, tal adopción debe hacerse con políticas, controles y reglas claras, que aseguren la objetividad de los procesos y que además procuren el bienestar de las personas colaboradoras, permitiendo que puedan proponer el esquema más benéfico para ellas y la empresa o institución.
- Adicionalmente se deben integrar políticas organizacionales con perspectiva de género, para asegurar la participación igualitaria de las mujeres en los espacios de toma de decisión, sin importar que éstas opten por esquemas flexibles o remotos. También se pueden imaginar esquemas donde la flexibilidad sea parte de las prestaciones que las personas colaboradoras adquieren, en función de su desempeño. Finalmente, la flexibilidad no debería asociarse con una menor protección o certeza laboral, sino que debe representar distintas posibilidades para desempeñar un rol.
- **Desarrollar herramientas tecnológicas con un enfoque centrado en las personas.** El diseño y la implementación de herramientas tecnológicas en los distintos sectores de la profesión jurídica requiere de un proceso exhaustivo de investigación, que permita a las organizaciones –ya sean poderes judiciales, despachos o empresas– identificar las características, limitaciones y necesidades de las personas a las que las herramientas pretenden servir.
- Es importante que el desarrollo de herramientas tecnológicas contemple un ejercicio de colaboración por parte de un equipo multidisciplinario, que incluya especialistas en temas jurídicos, expertos en tecnología y, por supuesto, usuarios que proporcionen información sobre las necesidades a las que tendrán que responder estas herramientas, y que posteriormente validarán su pertinencia y funcionalidad.
- **Evaluar el impacto de las herramientas tecnológicas implementadas en las distintas fases de desarrollo.** Se trata de un aspecto clave para la creación de soluciones tecnológicas pertinentes. En particular, la evaluación por parte de los usuarios es fundamental, ya que permite obtener información para la mejora de las herramientas desarrolladas. Adicionalmente, la evaluación de impacto permite recabar evidencia sobre su efectividad, lo que permitirá replicar dicha herramienta en otros contextos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024. Diario Oficial de la Federación. 6 de septiembre de 2021. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#:~:text=La%20Estrategia%20Digital%20Nacional%20que%20se%20desprende%20del%20Plan%20Nacional,mediante%20su%20incorporaci%C3%B3n%20a%20la
- American Bar Association. (2021). *How Courts Work*. --https://www.americanbar.org/groups/public_education/resources/law_related_education_network/how_courts_work/discovery/
- Co-op Legal Services. (s/f). *Co-op legal Services*. <https://www.co-oplegal services.co.uk/employment-law-solicitors/>
- Co-op Legal Services. (s/f). *How to Get a Divorce Online with a Co-op Divorce Solicitor*. <https://www.co-oplegal services.co.uk/media-centre/articles-jan-apr-2018/how-to-get-a-divorce-online-with-a-co-op-divorce-solicitor/>
- Corte Constitucional de Colombia. (2020). *Corte Constitucional de Colombia*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/noticia.php?PRETORIA,-un-ejemplo-de-incorporaci%C3%B3n-de-tecnolog%C3%A1-Das-de-punta-en-el-sector-justicia-8970>
- Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho (2021). *Las escuelas de derecho en México*. <https://cee ad.org.mx/como-transformamos/biblioteca-digital>
- Congreso de la Ciudad de México. (s.f.). *Darán Incentivos fiscales a empresas en CDMX: Procurador Fiscal a Congresistas*. <https://congresocdmx.gob.mx/com-soc-daran-incentivos-fiscales-empresas-cdmx-procurador-fiscal-congresistas-2120-1.html>
- Cruz Barney, Oscar. *El ejercicio de la abogacía en México, una propuesta de reordenación: el proyecto de Ley General para el Ejercicio de la Abogacía* (2020). <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6026/10.pdf>
- Dezalay, Y. (1990). The Big Bang and the Law: The Internationalization and Restructuration of the Legal Field. *Theory, Culture & Society*, 7(2-3), 279-293. <https://doi.org/10.1177/026327690007002016>
- EQUIS: Justicia para las mujeres. (2021, febrero 2). *Nace Libertad: La chatbot que ayuda a solicitar amnistías en México*. EQUIS. <https://equis.org.mx/nace-libertad-la-chatbot-que-ayuda-a-solicitar-amnistias-en-mexico/>
- Fix-Fierro, H y S. López-Ayllon (2006). ¿Muchos abogados pero poca profesión? Derecho y Profesión Jurídica en el México Contemporáneo. En Fix-Fierro (Ed.) *Del gobierno de los abogados al imperio de las leyes. Estudios sociojurídicos sobre educación y profesión jurídicas en el México contemporáneo* (1-60). IIJUNAM.
- Fractal Abogados. (2021, diciembre 8). *Fractal Abogados*. <https://www.fractalabogados.com/>
- Impunidad Cero. (2022). Plataformas digitales de denuncia en México. Casos de estudio y buenas prácticas. <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/163/contenido/1648153688Y93.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Nacional de Impartición de Justicia (2021). Tabulados básicos. <https://www.inegi.org.mx/programas/cni-je/2021/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición). Primer Trimestre (2021b). <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#Documentacion>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Justicia Digital, inteligencia artificial y derechos humanos* [Webinar]. <https://www.facebook.com/events/d41d8cd9/webinar-internacional-justicia-digital-inteligencia-artificial-y-derechos-humanos/223741929388540/>
- Legaltechies. (2020, noviembre 19). *El estado de la Legaltech en México*. <https://legaltechies.es/2020/11/19/el-estado-de-la-legaltech-en-mexico/>
- Ley Federal del Derecho de Autor. 1 de julio de 2020. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/122_010720.pdf
- Pérez Hurtado, L. F. (2009). *La Futura Generación de Abogados Mexicanos: Estudio de las Escuelas y los Estudiantes de Derecho en México*. CEEAD-IIJUNAM.

- México Evalúa (2021). *Lineamientos para la transformación tecnológica en la administración de justicia*. <https://www.mexicoevalua.org/lineamientos-para-la-transformacion-tecnologica-en-la-imparticion-de-justicia/>
- México Evalúa (2022a). *Diagnóstico de implementación de herramientas tecnológicas en los poderes judiciales en México*. <https://www.mexicoevalua.org/diagnostico-de-implementacion-de-herramientas-tecnologicas-en-los-poderes-judiciales-en-mexico/>
- México Evalúa (2022b). *Cerrar la brecha tecnológica en la profesión jurídica para ampliar el acceso a la justicia*. [Webinar]. México Evalúa. https://www.youtube.com/watch?v=_7FZxSfoURM&t=3318s
- México Evalúa (2022c). *Preparar a las y los abogados para cerrar la brecha tecnológica en la profesión* [Webinar]. México Evalúa. <https://www.youtube.com/watch?v=EbWgU3QPpI8&t=3004s>
- Noguez, R. (2021, diciembre 6). *Pandemia da un empujón a fintech en México, número de empresas crece 21% en 2021*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/negocios-pandemia-empujon-fintech-mexico-numero-empresas-crece-21-2021>
- Reyes, A. (2022, enero 11). *El Gobierno federal aprueba un presupuesto para TIC de \$32,334 mdp*. Select Estrategias, S. C. <https://selectnet.selectestrategia.net/reporte/el-gobierno-federal-aprueba-un-presupuesto-para-tic-de-32334-mdp>
- Sandoval, Eugenia (17-18 noviembre de 2021). *La experiencia de la justicia latinoamericana en la incorporación de TICs durante la pandemia* [segundo panel]. Seminario internacional TICs, Justicia y Pandemia ¿Qué hemos aprendido y cómo enfrentar los desafíos que vienen?
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Distribución del gasto por unidad responsable y al nivel de desagregación de capítulo y concepto de gasto del Presupuesto de Egresos de la Federación 2021* (2021). https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2021/docs/03/r03_apurog.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Distribución del gasto por unidad responsable y al nivel de desagregación de capítulo y concepto de gasto del Presupuesto de Egresos de la Federación 2022* (2022). https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp8l9cM/docs/03/r03_apurog.pdf
- Susskind, R. (2017). *El Abogado del mañana* (2da edición). Wolters Kluwer.
- Susskind, R. (2019). *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford University Press.
- The Law Society (2022). *Law Society Awards*. <https://www.lawsociety.org.uk/campaigns/excellence-awards/categories>
- World Justice Project. (2021). *Índice de Estado de Derecho en México 2020-2021*. https://worldjusticeproject.mx/wp-content/uploads/2021/04/1_msi-2020-2021-ESP.pdf
- Zalnieriute, M. and Bell, F. *Technology and the Judicial Role* (2020). in Gabrielle Appleby and Andrew Lynch (eds), *The Judge, the Judiciary and the Court: Individual, Collegial and Institutional Judicial Dynamics in Australia* (Cambridge University Press, 2021). <https://ssrn.com/abstract=3492868>

CRÉDITOS

Edna Jaime

Directora de México Evalúa

Laurence Pantin

Coordinadora del Programa de Transparencia en la Justicia

Sandra Escamilla Cerón

Pedro Misael Castillo Bravo

Investigadores

Pablo García

Coordinador editorial

Miguel Cedillo

Editor gráfico

La información y los puntos de vista contenidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva de México Evalúa A.C., Centro de Análisis de Políticas Públicas. D.R. 2021, México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas Jaime Balmes No. 11, Edificio D, 2o. piso, Col. Los Morales Polanco, 11510, Ciudad de México T. +52 (55) 5985 0254

Un agradecimiento a las personas que de manera muy entusiasta nos compartieron sus puntos de vista para la realización de este policy brief. En particular, agradecemos a Omar Guerrero, Christian Paredes, Netzaí Zandoval, Luis Fernando Pérez, Jorge Cerdio, Lorena Rodríguez, Rafael Sámano y Oscar Valenzuela.

Agradecemos a Ana María Zorrilla, Andrea Pozas, Carla Horta, Gerardo de la Peña, Hugo Concha, Irene Tello, Juan Jesús Garza, Oscar Lugo, Ricardo Silva, Salma Jalife, Sergio Anzola, Stephen Urbina, Yolanda de la Torre, Dafne Méndez, Alan Petz, Dinorah Cantú y Raúl Castañeda por sus opiniones y retroalimentación a este trabajo.

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE). Su contenido es responsabilidad de los autores y no necesariamente refleja el punto de vista del Centro.



@mexevalua



/mexicoevalua



mexico-evalua



/mexeval