

Doctrina

Instrucciones al jurado con perspectiva de género



Analía Verónica Reyes

Abogada egresada de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (UNLP). Maestrando en Derecho Procesal en la misma Facultad, Docente de la materia Derecho Procesal 1 (UNLP). Secretaria del Tribunal en lo Criminal Nº 4 del Dpto. Judicial de La Plata, Poder Judicial de la Prov. de Bs. As. Secretaria del Instituto de Derecho Procesal Penal del Colegio de Abogados de La Plata. Miembro de la Asociación Argentina de Derecho Procesal. Miembro de la Asociación Argentina de Profesores de Derecho Procesal Penal. Coordinadora del Área Alfabetización Jurídica-Democrática del Observatorio de Enseñanza del Derecho (UNLP). Coordinadora del Programa de Extensión sobre Juicio por Jurados y Litigación (Univ. del Este).

SUMARIO: I. ¿Por qué hablar de instrucciones con perspectiva de género?— II. Algunos ejemplos para abordar las instrucciones con perspectiva de género.— III. Propuesta de instrucciones para nuestro sistema de juicio por jurados en casos de violencia contra la mujer.— IV. Primera aproximación sobre instrucciones para casos de violencia sexual.— V. Bibliografía consultada.

I. ¿Por qué hablar de instrucciones con perspectiva de género?

En atención al título de este apartado debo aclarar inicialmente que la perspectiva de género debe estar presente durante todo el desarrollo del proceso penal. Por ejemplo, cuando la fiscalía y la defensa elaboran sus respectivas teorías del caso (piensan en los hechos, en la prueba, en la calificación legal), cuando ofrecen la prueba que van a utilizar en el juicio, cuando el juez o la jueza decide sobre la admisibilidad de esa prueba (evitando la introducción de aquella que pueda generar revictimización y/o confusión en el jurado), cuando se produce efectivamente la prueba en el juicio y el juez o la jueza verbigracia, controla los exámenes directos y contraexámenes que efectúan los litigantes, cuando las partes litigan la audiencia de *voir dire* y se constituye definitivamente el panel de jurados que va a intervenir en el juicio.

Por lo tanto, en cada una de las instancias del proceso y del juicio propiamente dicho tenemos que pensar, analizar y ejecutar nuestra actuación con ese enfoque de género.

Cuando me refiero a las instrucciones, estoy aludiendo tanto a las iniciales como a las finales.

Las instrucciones son un acto de comunicación entre el juez/jueza y quienes integran el tribunal de jurados. Es la manera en que quien ejerce la judicatura les explica a ciudadanos/as legos el derecho aplicable al caso.

Los jurados son jueces accidentales que fijarán los hechos del caso, pero la fijación de esos hechos no se obtiene tirando una moneda al aire, sino que es el resultado de un proceso

racional de toma de decisión. Y en ese proceso tiene influencia decisiva la ley porque los jurados van a fijar los hechos del caso siguiendo esas instrucciones, esa explicación que el juez/jueza le va a dar sobre la ley. La racionalidad de esa decisión en parte tiene que ver con la manera en que explicamos la ley.

En las instrucciones, el juez/a transmite la ley constitucional, convencional, el derecho procesal, el derecho probatorio (reglas sobre la valoración de la prueba, el estándar de prueba requerido para la emisión de un veredicto de culpabilidad: más allá de toda duda razonable) y el derecho penal.

Al jurado no se le lee un artículo de una ley o de un código normativo. Eso no es una instrucción y no puede serlo, porque estaría mal. Los jurados son legos, entonces tenemos que emplear un lenguaje llano, claro, preciso, sencillo, —no utilizar términos jurídicos—, para que sea comprensible, asequible.

Los manuales de instrucciones en países del *common law* son elaborados por comités integrados por expertos en lingüística, comunicación. No solo hay juristas. Además, tienen en cuenta la experiencia que años de práctica y desarrollo del sistema les han dado para alcanzar mejores resultados con el objetivo de la comprensión de la ley por el jurado. Es decir, han estudiado, analizado y puesto a prueba mediante estudios empíricos la mejor forma de comunicar la ley al jurado.

De esa manera se elaboran manuales de instrucciones que, si bien no son obligatorios, por ejemplo, en los Estados Unidos generalmente las Cortes estatales intervienen en su elaboración para ponerlos a disposición de los juzgados inferiores, son usualmente empleados en la práctica por las partes y los jueces en los juicios.

Con esto quiero señalar que las instrucciones no son algo que pueda formularse de manera

improvisada, sin tener en cuenta cuáles son sus objetivos y su finalidad en el proceso. La elaboración de instrucciones es un proceso serio, difícil, que requiere un estudio previo, el aporte de otras ciencias y su constatación empírica.

En nuestro país contamos con valiosos manuales que contienen instrucciones que en algunos casos contienen la traducción del inglés al español de aquellas que son utilizadas en el *common law* y a la vez, incorporaciones propias de nuestro derecho (sobre todo lo vinculado con el derecho penal de fondo).

También tenemos como referencia el *Manual de instrucciones* de Puerto Rico redactado en español.

Estos trabajos pioneros han puesto a disposición de los operadores judiciales una valiosa herramienta de trabajo, ya que no se podía poner en práctica el jurado sin instrucciones. En efecto, las instrucciones forman parte de la motivación de la decisión del jurado.

El asunto es que ahora estamos en un momento de desarrollo, de cambio favorable de nuestro ordenamiento jurídico en el sentido de que, como señalé al inicio, nuestro país, por ejemplo, ha tenido un gran avance en la consagración y protección de los derechos de las mujeres. Receptó instrumentos internacionales con la finalidad de investigar, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. No son ajenas a nuestro ordenamiento interno las recomendaciones de organismos como el Comité de la CEDAW sobre el tema.

Entonces, ¿de qué manera incorporamos todo esta normativa convencional, de derecho procesal, de derecho penal de fondo, derecho probatorio en las instrucciones?

¿Cómo le vamos a explicar al jurado el derecho aplicable a un caso de violencia contra la mujer?

Tenemos casos donde la mujer es acusada y casos donde la mujer es víctima de la conducta delictiva desplegada por un varón.

Ejemplos de casos donde la mujer es acusada serían los siguientes: mujer que da muerte a su pareja violenta, abusadora, casos donde la mu-

jer es acusada por la muerte de su hijo/a (casos de comisión por omisión o delitos de omisión, homicidios agravados, abandono de persona), casos de la ley de estupefacientes (aunque, por el momento, debido a los montos punitivos, no están dentro de la competencia legal del jurado, criterio que puede ser sometido a crítica y discusión si pensamos que, por ejemplo, en los Estados Unidos es un derecho elegir el jurado en casos desde los seis meses de prisión).

Luego, los casos en que la mujer es víctima de violencia: femicidios, tentativas de femicidio, lesiones, delitos contra la integridad sexual.

En todos estos casos estamos frente a la situación en que, ya sea en el rol de litigantes o en el rol de jueces/as, tenemos que pensar que al momento de impartir las instrucciones al jurado estas deben tener el necesario enfoque de género que toda la normativa que integra nuestro ordenamiento jurídico nos imponer aplicar.

Así, por ejemplo, cuando estamos frente a un caso de una mujer acusada de homicidio agravado, porque le dio muerte a su pareja violenta, una posible defensa es la de la legítima defensa. Entonces ¿vamos a dar una explicación tradicional de esta causa de justificación? ¿O vamos a tener que dar aquella que el enfoque de género nos impone dar, es decir, aquella que comprende también la mirada y las experiencias de las mujeres y nos coloca en un pie de igualdad en la interpretación y en la aplicación de la ley?

En este tema en particular, tenemos la ventaja de que ya hubo varios pronunciamientos de altos tribunales que han sostenido una aplicación con perspectiva de género. Así la Corte Suprema de Justicia de la Nación en los autos "Leiva, María Cecilia s/ homicidio simple" (1).

El voto mayoritario del máximo tribunal federal remite a las consideraciones y la conclusión del procurador fiscal, en cuanto sostuvo que el tribunal provincial no había cumplido con los estándares de revisión señalados por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en su fallo Casal, ya que la defensa había planteado durante el juicio oral la existencia de una causa de justificación y el tribunal que la condenó consideró que no se encontraba probada la existencia de una agre-

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(*) El presente trabajo aborda temas que han sido desarrollados en las siguientes jornadas en las que participó la autora en calidad docente/expositora: "Abordaje de casos con perspectiva de género" organizado por el Centro de Capacitación del Ministerio Público de la Prov.

de Buenos Aires (1, 8, 15 y 22 de junio de 2021) y "Ciclo de encuentros sobre género y raza en el juicio por jurados" organizado por el Programa de Extensión sobre juicio por jurados y litigación de la Universidad del Este de La Plata (10, 17 y 31 de agosto de 2021).

(1) Fallos 334:1204, rta. el 1/11/2011.

Nota a fallo

Escalonamiento de la cuota de alimentos

Montos fijados de acuerdo con los valores históricos de la ca-

nasta básica proporcionada por el INDEC. Reajuste semestral. Inaplicabilidad del art. 7 de la ley 23.928. Incremento de la cuota. Prueba del caudal económico del alimentante. CCiv. y Com., Mar del Plata, sala III, 11/03/2021. - G., M. F. c. S., J. O. y otros s/ Alimentos. 7

[Solidaridad y subsidiariedad en el interés superior del niño adolescente en un pronunciamiento judicial](#)

Julio Luis Gómez

7

CORREO ARGENTINO	FRANQUEO A PAGAR
CENTRAL B	CUENTA Nº 10269F1

sión ilegítima que habilitara la legítima defensa prevista en el art. 34 inc. 6º del Código Penal.

Nuestro Máximo Tribunal de Justicia ya ha sostenido que aun en casos en los que la defensa alega una causa de justificación, la carga de la prueba respecto de todos los extremos de la imputación se encuentra a cargo de la acusación; y que de ninguna manera podía exigirse a quien se defiende de la imputación que pruebe más allá de toda duda que tenía derecho (estaba justificado) para actuar de tal manera.

También tenemos el fallo “R, C.E. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de la ley en causa n° 63.006 del Tribunal de Casación Penal, Sala 4”, rta. 29 de octubre de 2019, de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (2).

En este la Corte Suprema interpretó que en los casos de violencia de género tanto la agresión ilegítima como la inminencia de la amenaza o lesión —requisitos que la ley exige para amparar a quien actúa— deben ser consideradas desde una perspectiva de género. En ese sentido estableció que en las uniones de hecho o derecho la violencia de género no debe concebirse como hechos aislados, sino en su intrínseco carácter continuo, porque en forma permanente se merman derechos como la integridad física o psíquica. La inminencia permanente de la agresión, en contextos de violencia contra la mujer, se caracteriza por la continuidad de la violencia —puede suceder en cualquier momento y ser detonada por cualquier circunstancia— y su carácter cíclico —si fue maltratada, posiblemente vuelva a serlo—.

Acerca del requisito legal de la necesidad y proporcionalidad del medio empleado para defenderse, la Corte afirmó que se deben evaluar con perspectiva de género, lo que implica considerar no solo el contexto en que se da la agresión y la respuesta, sino también la continuidad de la violencia. Por lo tanto, solo se requiere que no haya desproporción inusual entre la agresión y la defensa en cuanto a la lesión.

Por último, con relación a la falta de provocación suficiente por parte del que se defiende requerida legalmente, consideró que la idea de que cualquier comportamiento anterior a la agresión pueda constituir, en casos como el analizado, una “provocación suficiente” solo puede obedecer a un estereotipo de género.

Por otro lado, como ejemplos sobre casos en que la mujer es sindicada como víctima en el proceso penal podemos citar aquellos donde la mujer es víctima de un delito contra su integridad sexual y, por ende, se ve afectada su autodeterminación, su libertad de elegir en materia sexual.

Sobre el tema tenemos la reciente sentencia de la Suprema Corte de Buenos Aires dictada en el caso de Lucía Perez. Allí el Máximo Tribunal de la Prov. de Bs. As. sostuvo que el empleo de estereotipos de género en el razonamiento de los jueces constituye uno de los obstáculos que impiden a las mujeres el ejercicio de su derecho de acceder a la justicia en condiciones de igualdad, y conduce a descalificar su credibilidad y a asignarles una responsabilidad tácita por los hechos denunciados.

En el caso los jueces sostuvieron que: “Lucía evidentemente no coincidía con el estereotipo de la mujer víctima de violencia de género y violación, que no hubiera podido consentir” y eso “demuestra el androcentrismo del derecho: descartaron el eventual abuso sexual respecto de Lucía, porque ella era una chica con una personalidad fuerte, con carácter, determinada y, por ende, no vulnerable”.

También establecieron que el Tribunal “infririó el eventual consentimiento, aludiendo a la personalidad de la víctima, a la poca diferencia de edad con el agresor y a su pasado sexual. Estos estereotipos son meras afirmaciones dogmáticas

desprovistas de sustento fáctico que descalifican al decisorio como acto jurisdiccional básico”.

Se destaca en este fallo que la Suprema Corte de Buenos Aires hizo hincapié en el compromiso que asumió el Estado argentino de actuar con la debida diligencia para prevenir, investigar y sancionar la violencia contra la mujer, y establecer procedimientos legales justos y eficaces para la mujer que haya sido sometida a violencia, que incluyan, entre otros, medidas de protección, un juicio oportuno y el acceso efectivo a tales procedimientos. Sostuvo:

“El juzgar con perspectiva de género propende a garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, la igualdad de género y una tutela judicial efectiva, evitando la reproducción de estereotipos que dan por supuesto el modo en que deben comportarse las personas en función de su sexo o género, sin perder de vista que el principio de amplia libertad probatoria que debe regir en estos procedimientos (...) no implica una flexibilización de los estándares probatorios”

Conforme con lo que se viene exponiendo, el abordaje de las instrucciones con perspectiva de género es un trabajo que se impone alcanzar a la brevedad, para de esta manera alcanzar consensos acerca de cómo les vamos a explicar a los jurados la ley aplicable en los casos en que la mujer sea víctima o acusada en el proceso.

II. Algunos ejemplos para abordar las instrucciones con perspectiva de género

En este apartado compartiré dos instrucciones (que usualmente son utilizadas en la práctica) para iniciar una reflexión sobre el tema.

Una, relativa a las circunstancias extraordinarias de atenuación en un caso donde la acusación es por homicidio doblemente agravado, es decir, un femicidio de la pareja (80 inc. 1 y 11 del Cód. Penal) y la otra, para casos de violencia sexual ocurridos en una relación de pareja.

Como todos sabemos, el femicidio implica la acción de dar muerte a una mujer mediante violencia de género.

La violencia de género se debe acreditar para que sea aplicable esta figura.

¿Cuándo hay violencia de género? El protocolo que han elaborado en la fiscalía de la Nación en cuyo trabajo participó la Dra. Mariela Labozeta, teniendo en cuenta la normativa internacional y otros protocolos sobre la investigación de casos de femicidio, aporta una conceptualización muy útil y que, confrontada también, con otras fuentes (jurisprudencia/doctrina) podríamos obtener la siguiente definición:

Los delitos que son manifestaciones de violencia contra la mujer describen conductas que se basan en una relación desigual de poder entre el varón y la mujer y afectan su vida, su libertad, su dignidad, su integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal.

La relación desigual de poder entre el varón y la mujer se presenta en un caso como un contexto de dominación del varón sobre la mujer, de anulación de su poder de decisión y/o autonomía o como manifestación de control general sobre ella.

No es necesario que el varón realice su conducta para repetir o hacer más fuerte la desigualdad histórica entre varones y mujeres. Tampoco es necesario que el varón haya cometido un acto de violencia previo contra la mujer.

Ahora bien, si en el caso, se acredita que media violencia de género (que anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima), la ley determina que las circunstancias extraordinarias de atenuación no son aplicables. La razón de este agregado de la

ley 26.791 (publicada en BO en diciembre de 2012) tuvo que ver con la mala aplicación que se hacía de estas en los casos.

Se trataba de una aplicación que generaba desigualdad, discriminación, injusticia, impunidad. Casos en los que se hablaba de un hecho pasional, donde era menos reprochable la conducta del varón que daba muerte a su pareja porque esta le fue infiel. O porque el varón no pudo soportar una separación, el cambio repentino de sus condiciones de vida a raíz de una separación y por eso dio muerte a su expareja. Argumentos de que el vínculo estaba desgastado por las frecuentes peleas o insultos recíprocos de los cónyuges y esto no era visto como una situación de violencia contra la mujer.

La personalidad celosa en extremo del imputado, la circunstancia de que ahora debía afrontar el gobierno de su casa y la responsabilidad de sus hijos menores, el deshecho no solo del abandono sorpresivo y zahiriente de su esposa, sino de la certeza de que vivía con otro varón, la sensación de impotencia frente a la situación que solo se podía resolver mediante la discusión con sus hijos, son circunstancias muy significativas a la hora de valorar la dificultad que para el procesado representó adecuar su conducta a la comprensión que tenía de que su hacer era contrario a derecho. Todos estos fundamentos son suficientemente fuertes para aceptar que la pena impuesta al procesado transite por la vía del art. 80 in fine del Cód. Penal (CP0302 LP P 83593 RSD-49-94 S 07/07/1994 Juez DE OLIVEIRA (SD) Carátula: M., J. s/Homicidio - JUICIO ORAL Magistrados Votantes: De Oliveira - Piombo - Sal Llargués).

La instrucción que se propone analizar ahora es la siguiente:

“Por otra parte, en determinados casos existen “...circunstancias extraordinarias de atenuación...”, que reducen la pena eventualmente aplicable. Es su función establecer como jurados si estas circunstancias se verifican en el caso, contestando de un modo separado, luego de haber afirmado una declaración de “culpable” con relación a la intervención en el homicidio agravado por el vínculo. Sin embargo, debo advertirles que nuestra ley no dice textualmente qué son las circunstancias extraordinarias de atenuación. La determinación de ellas la debe hacer en cada caso concreto el Jurado, ya que ustedes son los únicos jueces de los hechos. La enumeración que les haré es solamente indicativa y refleja las sentencias casi centenarias de nuestras cortes supremas de justicia sobre la cuestión. Pero, al tratarse de una norma abierta, ustedes pueden tener por probada alguna circunstancia extraordinaria de atenuación que no esté en la lista que les daré. También debo advertirles que nuestra ley no permite aplicar las circunstancias extraordinarias de atenuación si el acusado anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la víctima, si fuera mujer. “Actos de violencia” son el empleo comprobado de una superior fuerza física, no psicológica, contra la víctima mujer. También comprende el empleo de medios hipnóticos, sustancias narcóticas, deprimentes o estimulantes u otros medios o sustancias similares. Por lo tanto, si el fiscal prueba más allá de duda razonable que XXX realizó anteriormente actos de violencia contra AAA, ustedes deberán rechazar las circunstancias extraordinarias de atenuación y rendir un veredicto de culpabilidad por el delito de homicidio agravado por el vínculo. Por el contrario, si el Fiscal fracasa en convencerlos más allá de duda razonable que XXX realizó anteriormente actos de violencia contra AAA, ustedes deberán rendir un veredicto de culpabilidad por el delito de homicidio agravado por el vínculo con circunstancias extraordinarias de atenuación. Para tener por probado que XXX cometió el delito de homicidio agravado por el vínculo de [ejemplo en este caso; su pareja o expareja] con circunstancias extraordinarias de atenuación, es necesario que tengan por probados los siguientes tres (3) elementos: 1) Que la Fiscalía pruebe más allá de duda razonable, todos los elementos ya

descriptos del homicidio agravado por el vínculo de pareja o expareja. 2) Que XXX no realizó anteriormente actos de violencia contra AAA. 3) Que exista alguna de las siguientes posibles circunstancias extraordinarias de atenuación: a) que el homicidio fue cometido por piedad, a pedido de la propia víctima, para evitar una prolongada agonía y/o grave sufrimiento de la esposa; 008 b) que la relación de pareja entre la víctima y el acusado había ingresado en un declive tanto personal como individual, económico y afectivo, notándose la progresiva degradación del vínculo, hasta extremos inusuales. Ejemplos de esto pueden ser: la violencia, el maltrato, la agresión física, verbal o psíquica que llevaron al extremo de la desnaturalización total del vínculo; c) la actitud de la víctima, como ser sus amenazas, ímpetu de ira, sus condiciones psicopáticas, el maltrato, acoso, persecución y/o agresión hacia el acusado o hacia su familia, así como el abuso de drogas o alcohol; d) cualquier otra circunstancia extraordinaria que se presente en el caso concreto y que, a juicio del Jurado, racionalmente deba atenuar la pena del homicidio agravado por el vínculo. Por “circunstancias extraordinarias”, ustedes deberán entender y evaluar, si se encuentran acreditados un conjunto de aspectos de hecho que generan una situación excepcional en la relación existente entre XXX y AAA, que permiten sustentar que en el caso concreto ya no existía ese vínculo o relación de respeto que agrava el homicidio. De tener por acreditados todos estos elementos deberán responder afirmativamente a esta pregunta adicional, votando como culpable por homicidio agravado por el uso de arma de fuego atenuando por existir circunstancias extraordinarias de atenuación”.

De acuerdo con los desarrollos que se vienen realizando, se podrá advertir que esta instrucción contiene una explicación de la ley que, en algunos casos, es errónea; y en otras partes, por lo menos confusa.

Primero, la instrucción determina que no se aplican las circunstancias extraordinarias cuando hay violencia de género; sin embargo, al mismo tiempo, nos explica situaciones en las que sí puede aplicarse, pero que, claramente, constituyen situaciones de violencia contra la mujer. Me refiero a la siguiente parte: “3) Que existan alguna de las siguientes posibles circunstancias extraordinarias de atenuación: a) que el homicidio fue cometido por piedad, a pedido de la propia víctima, para evitar una prolongada agonía y/o grave sufrimiento de la esposa; b) que la relación de pareja entre la víctima y el acusado había ingresado en un declive tanto personal como individual, económico y afectivo, notándose la progresiva degradación del vínculo, hasta extremos inusuales. Ejemplos de esto pueden ser: la violencia, el maltrato, la agresión física, verbal o psíquica que llevaron al extremo de la desnaturalización total del vínculo; c) la actitud de la víctima, como ser sus amenazas, ímpetu de ira, sus condiciones psicopáticas, el maltrato, acoso, persecución y/o agresión hacia el acusado o hacia su familia, así como el abuso de drogas o alcohol; d) cualquier otra circunstancia extraordinaria que se presente en el caso concreto y que, a juicio del Jurado, racionalmente deba atenuar la pena del homicidio agravado por el vínculo. Por “circunstancias extraordinarias”, ustedes deberán entender y evaluar, si se encuentran acreditados un conjunto de aspectos de hecho que generan una situación excepcional en la relación existente entre XXX y AAA, que permiten sustentar que en el caso concreto ya no existía ese vínculo o relación de respeto que agrava el homicidio. De tener por acreditados todos estos elementos, deberán responder afirmativamente a esta pregunta adicional, votando como culpable por homicidio agravado por el uso de arma de fuego atenuando por existir circunstancias extraordinarias de atenuación”.

Luego, lo mencionado en el inciso b), entiendo que, si no tiene relación con los hechos del caso y la prueba presentada en el juicio, directamente es algo que está de más; y si está de más, puede generar confusión a los jurados.

La mención de “la degradación del vínculo hasta extremos inusuales”; y se citan ejemplos de la violencia, el maltrato, la agresión física, verbal o psíquica que llevan a la desnaturalización del vínculo: ¿Es correcta esta explicación?

Yo invito a que reflexionemos un poco acerca de esta afirmación. Porque si la violencia es del varón hacia la mujer, es una situación clara de violencia en la que no podemos aplicar esta atenuación. Si la violencia es recíproca, aún nos encontramos frente un caso de violencia contra la mujer. Si la violencia es de la mujer hacia el hombre, bueno, es posible que ocurra, pero ¿a qué tipo de actos de violencia nos referimos: insultos, golpes de qué intensidad? Sería atenuado un homicidio en donde el hombre es insultado por la mujer, pensemos en el conocido caso de Barreda: él decía que lo llamaban por un apodo, que lo humillaban, ¿eso hubiera atenuado el acto de haber asesinado a toda la familia (mujer, hijas)?

Es bastante difícil de imaginar una situación en la que un hombre se encuentre en un tipo de circunstancias como las que menciona la norma cuando da muerte a su cónyuge, excónyuge, pareja, expareja.

De hecho, para dar una instrucción sobre este tipo de situación, deberían haberse alegado tales circunstancias y haber producido prueba que mínimamente sustente la versión.

Podemos afirmar que lo frecuente, y esto tiene que ver con la perspectiva de género, es que la víctima de violencia en una relación de pareja es la mujer. Es lo frecuente por los actos históricos y estructurales de discriminación que las mujeres sufren. Nuestra historia y nuestro presente nos demuestran eso; no es algo inventado, es una realidad sobre la que hay que trabajar.

El inciso c) que menciona la actitud de la víctima, como ser sus amenazas, ímpetu de ira, sus condiciones psicopáticas, el maltrato, acoso, persecución y/o agresión hacia el acusado o hacia su familia, así como el abuso de drogas o alcohol. Vale la misma aclaración que realicé anteriormente.

Es necesario tener mucho cuidado con las explicaciones que damos, ya que podemos caer en la situación de que víctima de femicidio hay solo un tipo, una clase de mujer, una mujer sumisa, que no reacciona, que no se defiende, que no denuncia, que no se queja.

Entonces, una mujer que frente a la agresión del hombre reacciona ¿ya no es más víctima y por eso el hombre tiene una circunstancia para alegar y así pedir que se considere atenuado su acto homicida? ¿Queremos que la mujer soporte los golpes? Bueno, hay que pensar hacia dónde nos llevan ciertas interpretaciones y explicaciones de la ley.

Pero sobre todo hay que ver qué tenemos que explicar en cada caso, qué es lo que se alega como defensa y cuál es la prueba en la que se sustenta, porque no podemos explicar al jurado o dar ejemplos al jurado de situaciones que nada tienen que ver con el caso en juzgamiento.

Esta instrucción en un caso real puede llevar al jurado a fijar los hechos del caso de manera errónea. Porque les está describiendo un homicidio atenuado de manera incorrecta. Y no es culpa de los jurados, es un error de los litigantes y del juez/jueza que intervienen en el juicio. Por eso son los operadores judiciales los que tienen que estar capacitados, los que tienen que explicar correctamente la ley.

La agravante está fundada en el vínculo (en su momento era el vínculo matrimonial ahora comprende también la relación de pareja, expareja). Por ejemplo, en un caso de cónyuge o excónyuges que hubieren formado una familia. Ese vínculo no solo se establece entre el varón y la mujer, sino también de ellos con sus hijos; entonces también es necesario contemplar que la debilitación del vínculo no puede tener sola-

mente en cuenta a la pareja cuando hay una familia, estamos hablando de la mujer madre de los hijos/as. Eso también está comprendido en la agravante: se está afectando los derechos de los niños/as a compartir la vida con la mamá, etc.

Y la última parte de la instrucción también es objetable, porque directamente les dice a los jurados: “bueno hagan lo que quieran...” (cualquier otra circunstancia extraordinaria que se presente en el caso concreto y que, a juicio del Jurado, racionalmente deba atenuar la pena del homicidio agravado por el vínculo); no les transmite criterio alguno.

En definitiva, esta instrucción primero les da ejemplos erróneos y contrarios a derecho y luego directamente una libertad absoluta para que cualquier situación pueda ser subsumida en la norma.

¿Qué situación podríamos pensar en el desarrollo de nuestro derecho actual, qué permita sostener que el vínculo ya no existe o no se le debe respeto? ¿En qué situación un varón podría no deberle respeto a su cónyuge, excónyuge, etc. a punto tal que matarla sería una conducta reprochable, pero en forma atenuada?

Creo que son situaciones más que acotadas y excepcionales (si es que las hay, porque no me las represento) y que, por lo tanto, nos llevan a pensar que este tipo de instrucción en un caso de acusación por femicidio de cónyuge, pareja, etc. es inadmisibles en la mayoría de los casos, salvo, como dije, exista un mínimo de prueba que sustente una versión de defensa que no contradiga una aplicación del derecho penal con perspectiva de género.

Por otro lado, me gustaría que podamos analizar una instrucción sobre abuso sexual con acceso carnal, para pensarla en un contexto en el que la denunciante y el acusado fueron o son pareja y existieron hechos previos de violencia de género —física, no sexual—.

La instrucción es la siguiente:

“A fin de tomar una decisión, ustedes deben considerar cuidadosamente, y con una mente abierta, la totalidad de la prueba presentada durante el juicio. Son ustedes quienes deciden qué prueba es creíble. Pueden encontrar algunas pruebas no confiables o menos confiables que otras. *Dependerá exclusivamente de ustedes qué tanto o qué tan poco creerán y confiarán en el testimonio de cualquier testigo o perito.* Ustedes pueden creer o no creer solo una parte o la totalidad de la prueba. Cuando ustedes estén en la sala de deliberación del jurado para analizar el caso, utilicen el mismo sentido común que usan a diario para saber si las personas con las que se relacionan saben de lo que están hablando y si están diciendo la verdad. No existe una fórmula mágica para decidir qué tanto o qué tan poco creerle al testimonio de un testigo o la medida en la que confiarán en él para decidir este caso.

Algunos elementos que deben considerar son los siguientes:

¿Pareció sincero el testigo? ¿Existe algún motivo por el cual el testigo no estaría diciendo la verdad?

¿Tenía el testigo un interés en el resultado del juicio? ¿o tuvo alguna razón para aportar prueba más favorable a una parte que a la otra?

¿Parecía el testigo capaz de formular observaciones precisas y completas acerca del evento? ¿Tuvo él una buena oportunidad para hacerlo? ¿Cuáles fueron las circunstancias en las cuales realizó la observación? ¿En qué condición se encontraba el testigo? ¿Fue el evento en sí mismo algo inusual o parte de una rutina?

¿Parecía el testigo tener buena memoria? ¿Tiene el testigo alguna razón para recordar las cosas sobre las que testifica? ¿Parecía genuina la incapacidad o dificultad que tuvo el testigo para recordar los eventos? ¿o parecía algo armado como excusa para evitar responder las preguntas?

¿Parecía razonable y consistente el testimonio del testigo mientras declaraba? ¿Era “similar a” o “distinto de” lo que otros testigos dijeron acerca del mismo evento? ¿Dijo el testigo o hizo algo diferente en una ocasión anterior?

¿Pudo cualquier inconsistencia en el relato del testigo hacer más o menos creíble la parte principal de su testimonio? ¿Esta inconsistencia es sobre algo importante o sobre un detalle menor? ¿Parece ser un error honesto? ¿Es una mentira deliberada? ¿La inconsistencia se debe a que el testigo manifestó algo diferente porque no mencionó algo? ¿Hay alguna explicación del por qué? ¿Tiene sentido dicha explicación?

¿Cuál fue la actitud del testigo al momento de dar su testimonio? ¿Cómo se veía ante ustedes?

¿Hubo alguna presión o amenaza usada contra el testigo que afectara la verdad de su testimonio?

No obstante, no se precipiten a conclusiones basadas enteramente en cómo ha declarado el testigo. Las apariencias pueden ser engañosas. Dar testimonio en un juicio no es una experiencia común para muchos testigos. Las personas reaccionan y se muestran de maneras diferentes. Los testigos provienen de distintos ámbitos. Tienen diferentes capacidades, valores y experiencias de vida. Simplemente existen demasiadas variables para hacer que la actitud del testigo al declarar sea el único o más importante factor en vuestra decisión.

Estos son solo algunos de los factores que ustedes podrían tener en cuenta al tomar una decisión en la sala de deliberaciones. Estos factores podrían ayudarlos a decidir qué tanto o qué tan poco le creerán o confiarán en el testimonio de un testigo. *Ustedes también pueden evaluar otros factores.*

Recuerden: Un jurado puede creer o descreer de toda o de una parte del testimonio de cualquier testigo.

Al tomar vuestra decisión no consideren solamente el testimonio de los testigos. También tengan en cuenta el resto de las pruebas que se presentaron. Decidan qué tanto o qué tan poco confiarán en ellas, tanto como en los testimonios o cualquier admisión, para ayudarlos a decidir el caso.”

La instrucción transcrita es una instrucción general sobre valoración de la prueba testimonial, que es empleada e impartida generalmente para que los jurados tengan en cuenta al tiempo de ponderar la credibilidad del testigo y su testimonio.

La instrucción no amerita en principio observaciones, sin perjuicio de los aportes que el derecho probatorio tiene para efectuar acerca de la valoración de la prueba testimonial, aspecto sobre el cual es necesario estudiar y realizar estudios para mejorar los fines epistémicos del proceso penal (alcanzar la verdad). Más allá de esta aclaración, podríamos decir que el desarrollo es correcto. El punto está en qué tipo de instrucciones necesitaríamos dar en cierto tipo de casos.

En esta conflictividad es muy importante analizar cómo entran en juego el tema de los sesgos y los estereotipos.

Hay muchos casos de delitos de abuso sexual con acceso carnal donde el punto de discusión se centra en si hubo una relación sexual consentida. Si la mujer pudo decidir libremente llevar a cabo el acto sexual o si por alguna circunstancia esa libertad se vio afectada.

Entran en juego el tema de la credibilidad del testimonio de la víctima y todos los estereotipos que existen al respecto. Por ejemplo: no le creo, porque no se resistió, porque no tiene lesiones físicas, porque no lo denunció inmediatamente, porque estaba vestida con minifalda, porque

usualmente mantenía relaciones sexuales con distintas personas, porque lo sedujo/coqueteó, porque fue a su departamento y se estaban besando. No le creo, porque una mujer dice que no, cuando en realidad quiere decir que sí. Porque las mujeres son histéricas. Y puedo seguir... porque hay muchísimos estereotipos más. Estereotipos que se transmiten en los procesos de socialización y que influyen en nuestros pensamientos y, por ende, en la toma de nuestras decisiones.

Y aquí aparecen los sesgos que pueden ser explícitos o implícitos; ambos son inherentes a nuestros procesos mentales. El problema surge con los implícitos porque son inconscientes. Son aquellas preferencias, tendencias, tomas de posición que se sustentan en nuestras vivencias, experiencias, puntos de vista muchas veces sustentados en prejuicios y estereotipos. Entonces veo a un testigo, lo escucho y, por ejemplo, le doy credibilidad a su relato, porque viene de un contexto igual que el mío, más o menos la misma educación, misma escala de valores, misma vestimenta, lugares y grupos que frecuenta. En cambio, viene otro/a diferente y ya lo veo de otra manera, sospechosa, pongo en duda su relato solo porque tengo un prejuicio, por ejemplo, por su condición social, por su género, por su raza, por su religión.

En el caso, que se les da la instrucción puedo afirmar sesgadamente: pero si eran pareja, no hay violación. O preguntarme estereotípidamente al valorar el testimonio de la denunciante: ¿por qué siguió en pareja si la golpeaba, la insultaba, por qué no lo dejó? ¿Por qué no lo denunció? ¿Por qué volvió después de separarse?

En Gran Bretaña, por ejemplo, se ha elaborado un compendio donde se brindan ejemplos de instrucciones para casos de ofensas sexuales. Por ejemplo, para un caso de actividad sexual no consentida dentro o inmediatamente después de una relación de largo término se instruye al jurado lo siguiente:

“Se acuerda que D. y V. han tenido una relación sexual de larga duración. Esto es relevante a la cuestión de si V consintió o no en D. {especificar acto} en esta ocasión.

Esto se debe a que la situación entre dos personas que tienen/han tenido una relación es bastante diferente de una situación en la que dos personas son desconocidos o se han conocido solo unas pocas veces.

Cuando dos personas tienen / han tenido una relación de este tipo, es probable que haya un dar y recibir entre ellos en relación con cualquier número de cosas, incluida su relación sexual. Y a veces, una pareja que no se siente entusiasta puede, sin embargo, dar su consentimiento a regañadientes para tener relaciones sexuales.

Sin embargo, cuando dos personas están o han estado en una relación sexual a largo plazo, no es el caso de que ambos consientan en cualquier actividad sexual que tenga lugar.

Una persona tiene pleno derecho a decir “no” a la otra, independientemente de su relación.

Lo que deben decidir en este caso es si V. consintió libremente y por elección, aunque sea de mala gana, a lo que sucedió, o si V. no consintió y fue sometida a ella. También deben decidir si D. pudo haber creído razonablemente que V. estaba consintiendo, teniendo en cuenta todas las pruebas, incluida la naturaleza de la relación [anterior] entre V. y D.”

Otro ejemplo para caso de alguna actividad sexual consensuada con motivo de la supuesta ofensa es:

Se acuerda que la noche en cuestión, V. llevó a D. de regreso a la casa de V. Allí V. tomó una taza de café y por un rato se besaron, y esto fue algo que V. consintió. Según V., luego dijo que tenía que levantarse temprano a la mañana siguiente y le pidió a D. que se fuera, pero D. se negó a ir y luego tuvo relaciones sexuales con V. en contra de

su voluntad. Según D., los besos llevaron a más toques sexuales y luego a las relaciones sexuales a las que V. consintió plenamente.

Corresponde a la fiscalía probar que V. no consintió en tener relaciones sexuales con D., y debe decidir este asunto examinando todas las pruebas. Cuando lo hagan es importante que reconozcan que solo porque V. dejó entrar a D en su casa y voluntariamente besó a D., esto no significa que V. deba haber querido tener relaciones sexuales y deba haber dado su consentimiento para ello. Una persona que participa en una actividad sexual tiene derecho a elegir hasta dónde llega esa actividad. La persona también tiene derecho a decir "No" si la otra persona intenta ir más allá. El hecho que V. besara voluntariamente a D. no significa que V. deba haber querido tener relaciones sexuales con D.

Si está seguro de que V. no dio su consentimiento para tener relaciones sexuales con D., la fiscalía también debe probar que D. no creía razonablemente que V. estaba consintiendo el coito. Este también es un tema que deben decidir examinando toda la evidencia. Pero no deben asumir que, porque V. había estado besando a D. voluntariamente antes de que tuviera lugar la relación sexual, esto en sí mismo dio a D. motivos razonables para creer que V. consintió en tener relaciones sexuales con D.

En Gran Bretaña, los jueces realizan un resumen de los hechos, algo que en el sistema norteamericano y en nuestro sistema está prohibido, porque justamente podría afectar el poder de los jurados a decidir sobre los hechos del caso, podría influir en la delimitación de los hechos, en el modo en que aquellos deliberan y deciden sobre estos.

Con esta salvedad, las instrucciones que ese compendio tiene sobre el tema son de gran utilidad para considerar al momento de elaborar instrucciones que sirvan para disminuir las consecuencias negativas del empleo de sesgos implícitos y estereotipos.

Las instrucciones sirven para disminuir esos sesgos. Se han llevado a cabo estudios que demuestran en el derecho norteamericano sobre todo desde el área de la psicología social que revelan tales resultados.

En el derecho norteamericano ha tenido interés el tema en función de los problemas raciales que tienen en la sociedad. Por ejemplo, en el caso "Floyd" una de las instrucciones que se impartió fue la de sesgos implícitos. Una traducción aproximada de esta instrucción es la siguiente:

"Todos tenemos sentimientos, suposiciones, percepciones, creencias y estereotipos sobre las demás personas. Algunos de estos sesgos son conscientes, mientras que otros no son totalmente conscientes por eso se los llama "implícitos" o "sesgos inconscientes". No importa cuán imparciales pensamos que somos, nuestra mente naturalmente toma decisiones basadas en sesgos inconscientes. Nosotros miramos a las personas y juzgamos lo que nos dicen a través de la perspectiva de nuestra experiencia personal y contexto. Debido a que todos hacemos esto, a menudo vemos la vida y evaluamos la prueba de una manera que tiende a favorecer a las personas que nos agradan o que tienen experiencias de vida similares a las nuestras. También podemos tener prejuicios sobre personas parecidas a nosotros. Un ejemplo muy común es la automática asociación que realizamos del varón con la profesión y de las mujeres con la familia. Los sesgos pueden afectar nuestros pensamientos, cómo nosotros recordamos lo que vimos y escuchamos, a quién le creemos o no le creemos, y la toma de importantes decisiones.

Como jurados Uds. han sido convocados para tomar una importante decisión en este caso. Uds. deben:

1. Tomarse el tiempo que necesiten para valorar cuidadosa y reflexivamente la prueba.

2. Piensen por qué están tomado la decisión y examinen si tomaron la decisión basados en sesgos. Reconsideren su primera impresión sobre las personas y la prueba en este caso. Si las personas involucradas en este caso fueran de diferentes orígenes, por ejemplo, más ricas o más pobres, más o menos educadas, mayores o más jóvenes, o de un género diferente, o identidad de género, raza, religión u orientación sexual, ¿juzgarían aún a esas personas y a la prueba de la misma manera?

3. Escuchen a los otros. Uds. deben evaluar cuidadosamente la prueba, evitar y ayudarse entre Uds. a evitar cualquier impulso para llegar a un veredicto influenciado por prejuicios en contra de cualquier parte o testigo. Cada uno de Uds. tiene diferentes contextos y tendrán diferentes puntos de vista del caso a la luz de sus propios conocimientos, suposiciones y prejuicios. Escuchar las diferentes perspectivas que Uds. tienen puede ayudarlos para identificar los posibles efectos de los sesgos ocultos en el proceso de toma de decisión.

4. Eviten llegar a conclusiones apresuradas basadas en preferencias o gustos personales, generalizaciones, corazonadas, presentimientos, prejuicios, simpatías, estereotipos conscientes o inconscientes.

La ley les demanda que tomen decisiones justas basadas únicamente en la prueba, su individual valoración de esa prueba, su buen juicio y sentido común y estas instrucciones."

Hay muchas instrucciones que en el derecho comparado que nos sirven para elaborar en nuestro ordenamiento modelos de instrucciones con perspectiva de género.

Por ejemplo, la instrucción sobre el síndrome de la mujer maltratada que hace referencia a una situación (que debe acreditarse por testimonio de experto) en la que, de probarse, corresponde la aplicación de la legítima defensa.

Evidencia del síndrome de la mujer maltratada

"La acusada ha presentado como defensa que al realizar los hechos que se le imputan actuó en legítima defensa de su persona. Como complemento a esta defensa ha presentado, además, testimonio pericial sobre el síndrome de la mujer maltratada.

La ley establece que no incurre en responsabilidad penal la persona que haya actuado en legítima defensa. Para que prospere esta defensa, de ordinario, la persona acusada tiene que demostrar lo siguiente:

1. que tenía motivos fundados para creer que estaba en inminente peligro de muerte o de grave daño corporal;

2. que había necesidad racional del medio utilizado para impedir o repeler el daño;

3. que no hubo provocación de su parte; y

4. que no infligió más daño que el necesario para repeler o evitar la agresión.

Al amparo del síndrome de la mujer maltratada, una acusada que demuestre haber sido abusada física y psicológicamente en forma cíclica y repetitiva por la alegada víctima, puede invocar y justificar la legítima defensa, aunque haya dado muerte a su compañero agresor en un período de relativa calma o durante el transcurso de un ataque [una agresión] que aparentemente no era mortal. El patrón de abuso físico y psicológico puede tener el efecto en una mujer prudente y razonable de creer necesario ultimar a su compañero agresor en circunstancias en las que aparentemente no hay motivos fundados para creer que está en inminente peligro de muerte o de grave daño corporal ni necesidad racional del medio utilizado para impedir o repeler el daño.

En este caso, la defensa ha presentado prueba para demostrar que la acusada ha sido una mujer maltratada por la alegada víctima y que actuó bajo la creencia de que era necesario ultimar a su compañero agresor. Al considerar esta prueba, ustedes deben recordar que es el Ministerio Fiscal, quien debe probar la culpabilidad de la acusada más allá de duda razonable. La acusada no está en la obligación de probar su defensa más allá de duda razonable.

Si como resultado de un análisis cuidadoso de toda la prueba presentada y admitida, y de conformidad con las instrucciones que les he impartido, ustedes concluyen que la acusada es una mujer maltratada que, bajo sus circunstancias particulares, actuó en defensa propia o tienen duda razonable de si actuó en legítima defensa conforme al síndrome de la mujer maltratada, deben declararla no culpable.

Si después de ustedes analizar cuidadosamente toda la prueba presentada y admitida y de conformidad con las instrucciones que les he impartido, están convencidas y convencidos de que el Ministerio Fiscal probó más allá de duda razonable que la acusada cometió los hechos por los que se le acusa, deberán rendir un veredicto de culpabilidad."

También en nuestro sistema tenemos instrucciones que han sido elaboradas en función de nuestra normativa. Así, la instrucción que ha sido realizada respecto de la figura del femicidio es la siguiente:

"Contexto de violencia de género (femicidio)" comprende cualquier acción o conducta física o psicológica de un hombre contra la mujer basada en una relación desigual de poder, que le cause la muerte, daño o sufrimiento físico, sexual, económico o psicológico, tanto en el ámbito público como en el privado, que tenga lugar dentro de la familia o unidad doméstica o en cualquier relación interpersonal, ya sea que el agresor comparta o haya compartido el mismo domicilio que la mujer.

Por "relación desigual de poder" se entiende la actitud de un hombre que se considera con derecho a disponer del tiempo, el cuerpo, los bienes y las vidas de las mujeres, como si les pertenecieran. Son actos especiales de violencia de género en relación desigual de poder, aquellos actos de un hombre hacia una mujer que buscan controlar sus acciones y decisiones mediante amenaza y/o acoso y/o hostigamiento y/o vigilancia constante y/o exigencia de obediencia y sumisión, y/o coerción verbal y/o celos excesivos"

Para concluir, creo que debemos pensar en la elaboración de una instrucción general para este tipo de casos de violencia contra la mujer (sea que se encuentre acusada o que se encuentre en calidad de víctima en el proceso penal).

Si los jueces/juezas deben conocer lo que significa resolver los casos con perspectiva de género, entonces quienes se desempeñan como jurados deben también adquirir ese conocimiento y cómo lo deben adquirir, a través de las instrucciones.

Este trabajo pretende realizar una primera aproximación en ese sentido.

III. Propuesta de instrucciones para nuestro sistema de juicio por jurados en casos de violencia contra la mujer

Quiero destacar nuevamente cuando hablamos del litigio con perspectiva de género, y claramente no es un tema menor; la importancia de elaborar nuestra teoría del caso con perspectiva de género, lo que implica un trabajo de las partes (fiscalía y defensa) en la aplicación de este enfoque de género durante el desarrollo del proceso penal.

En la presentación del caso, en el ofrecimiento probatorio, en la subsunción jurídica que se realice de la plataforma fáctica. En el litigio de la

audiencia preliminar, de la audiencia de selección de jurados. En el litigio del juicio (realización de exámenes directos y contraexámenes).

También, quienes ejercen la magistratura deberán ponderar este enfoque al decidir sobre la admisibilidad de la prueba y en el control de los desempeños de las partes de manera de evitar realizar actos de discriminación contra la mujer y violencia como sería por ejemplo, permitir el desarrollo de un contraexamen que pueda revictimizarla por ejemplo, en un caso de abuso sexual se le pregunte por su vida sexual previa al hecho que la tuvo por víctima o se le pregunte sobre la ropa que llevaba puesta o se cuestione su conducta sobre la base de un estereotipo acerca de lo que una buena víctima debería hacer por ejemplo: se indague sobre si se resistió o no al acto o si provocó el asalto sexual.

Entonces a partir de estas reflexiones llegamos a otro de los momentos importantes de un juicio por jurados que es de la elaboración de las instrucciones en la que, como señalé anteriormente, participan las partes, la decisión acerca de cuáles instrucciones deben ser comunicadas a los jurados y cuáles son las que finalmente deben ser instruidas.

Las instrucciones son la última oportunidad que tienen las partes para influir en el veredicto del jurado.

Como dije antes, el jurado no conoce el derecho, pero ellos deben fijar los hechos en función de la explicación que el juez/jueza les realiza de la ley aplicable al caso.

Las partes y el juez son los primeros que realizan la interpretación de la ley, que le fijan su alcance en esa audiencia de instrucciones luego de finalizar el juicio. Esto, como momento de realización, porque a las instrucciones que se van a impartir al jurado las partes deberían ir pensándolas desde el mismo momento en que están elaborando sus teorías del caso.

Ahora bien, para poder formular instrucciones con perspectiva de género debemos primero responder a la pregunta: ¿Qué significa la perspectiva de género? Aunque pareciera ser algo conocido, realizaré algunas pocas precisiones que entiendo fundamentales.

Cuando hablamos de aplicar perspectiva de género o un enfoque de género nos referimos a incorporar un análisis de contexto en la consideración del caso. A tener en cuenta la mirada y las experiencias de las mujeres, y a partir de la consideración de una situación indiscutida de discriminación histórica y estructural que ha sufrido y aún sufren las mujeres.

Me refiero puntualmente a las mujeres, porque la lectura y estudio que vengo realizando se enfoca en este grupo vulnerable, pero no puedo dejar de aclarar que la discriminación por razón del género no la sufren únicamente las mujeres, sino también otras identidades no hegemónicas como la comunidad trans, travestis, lesbianas, etc. Cada uno de estos grupos vulnerables sufren actos de discriminación y violencia en razón de su género, identidad de género, orientación sexual o expresión del género.

El interés de este desarrollo ha sido puesto en enfatizar la importancia de explicar correctamente la ley a los jurados y en esa corrección está la incorporación del enfoque de género, que no es más que un enfoque de derechos humanos, de no discriminación en la aplicación de la ley.

La decisión del jurado, la emisión de su veredicto depende (además de todo lo que mencioné sobre el litigio) de este acto de comunicación, de educación del juez al jurado sobre la ley que deben aplicar al caso.

El jurado no se puede apartar de las instrucciones que el juez les imparte. Esto sin perjuicio de la doctrina de la nulificación del jurado, que es un poder de hecho que tiene el jurado de emitir un veredicto de no culpabilidad por razones de equidad

(justicia del caso), por ejemplo, en casos de eutanasia, tenencia de drogas para uso personal. Algunos pueden ver esta solución en casos de legítima defensa cuando, conforme con una interpretación y aplicación tradicional de esta defensa, se restrinje su ámbito de aplicación y el jurado lo extiende a casos que, en principio, no estarían abarcados.

Es la justicia comunitaria, el sentido común y consciencia de la ciudadanía. Es un poder de hecho, porque el veredicto de no culpabilidad es inimpugnable para la acusación. Y porque la deliberación y la votación del jurado es secreta, lo cual resguarda su poder de decisión y libertad (independencia e imparcialidad) para decidir.

Fuera de este poder de hecho, cuyo ejercicio es excepcional, el deber de los operadores judiciales (partes y jueces) es explicar correctamente la ley. Y ahí tenemos la obligación, por los compromisos internacionales asumidos por nuestro Estado y por formar parte del sistema de protección internacional e interamericano de derechos humanos, de la aplicación de la perspectiva de género en el juzgamiento de los casos. Es una forma de protección de los derechos de las mujeres y, mediante su ejercicio, de evitar los actos de discriminación y violencia contra este grupo vulnerable.

No es opcional la perspectiva de género; es una obligación. No hay posibilidad alguna de no aplicarla. El punto está en cómo adecuamos todo nuestro trabajo en el proceso para cumplir con esta obligación.

En esa finalidad me concentré en el asunto de las instrucciones. Así es que pude verificar que muchas de las explicaciones de la ley que son dadas a los jurados aún no tienen incorporada esta mirada, este enfoque. De ahí que en este trabajo se proponen algunas posibles maneras en ciertos casos de violencia contra la mujer (que la tenga a la mujer ya sea como acusada o como víctima de la conducta delictiva) de explicar la ley penal de fondo y de derecho procesal y probatorio.

Aclaro, como ya lo hice anteriormente, que la elaboración y comunicación de las instrucciones es algo serio. No podemos decir cualquier cosa y de cualquier manera. Por eso debo señalar también que las propuestas que serán expuestas al final de este trabajo solo son primeras aproximaciones que pueden y deben ser mejoradas con el aporte de quienes se encuentren estudiando y trabajando estos temas (operadores judiciales, académicos, profesionales de las ciencias sociales, de la comunicación, feministas, organizaciones no gubernamentales, etc.)

La incorporación del enfoque de género en el derecho penal es algo que viene logrando un gran desarrollo en la doctrina y jurisprudencia de nuestro país. Lo que tenemos que hacer es incorporar la mirada y experiencia femenina en la explicación de la ley, no para favorecerla sino para generar una aplicación con igualdad y sin discriminación.

Eso es lo que pretenden las instrucciones con perspectiva de género: igualar para proteger los derechos de las mujeres en el proceso penal, sea que estas se encuentren imputadas o hayan sido víctimas.

A continuación se explicitan algunos textos de instrucciones con perspectiva de género con la finalidad de iniciar un diálogo académico y social, que nos permita mejorar nuestras prácticas y garantizar un mejor servicio de justicia con igualdad y sin discriminación.

IV. Primera aproximación sobre instrucciones para casos de violencia sexual

IV.1. Instrucción general de valoración de la prueba sin estereotipos ni sesgos en perjuicio de la mujer

(Esta instrucción debería ser comunicada al jurado al momento de explicar las reglas de valoración general de la prueba)

Todos realizamos asunciones, tenemos sentimientos, creencias y estereotipos sobre los otros, a veces no nos damos cuenta de que los tenemos y que influyen en nuestras decisiones.

Los estereotipos pueden estar basados en la raza, edad, nacionalidad, sexo, religión, género, entre otros factores de identidad.

Los estereotipos de género respecto de la mujer son características, actitudes y roles atribuidos a estas por el solo hecho de ser mujeres.

En las relaciones interpersonales entre varones y mujeres, los estereotipos de género negativos generan una relación desigual de poder y provocan desventajas para las mujeres en el plano social, cultural, político y económico.

A modo de ejemplo, un estereotipo de género es el de... (completar con uno o dos estereotipos vinculados a estos casos)

Los prejuicios son creencias, opiniones, juicios sin motivo alguno sobre una persona. También pueden basarse en el género y causar desigualdad en contra de la mujer.

Las preferencias o posicionamientos son los sesgos que, a veces, son conscientes mientras que otros no lo son, por eso se los llama "implícitos" o "sesgos inconscientes". No importa cuán implícitos pensamos que somos, nuestra mente naturalmente toma decisiones basadas en sesgos inconscientes. Nosotros miramos a las personas y juzgamos lo que nos dicen a través de la perspectiva de nuestra experiencia personal y contexto. Debido a que todos hacemos esto, a menudo vemos la vida y evaluamos la prueba de una manera que tiende a favorecer a las personas que nos agradan o que tienen experiencias de vida similares a las nuestras. También podemos tener prejuicios sobre personas parecidas a nosotros.

Otro ejemplo muy común es la automática asociación que usualmente se realiza del varón con el rol de proveedor y sostenimiento económico del hogar y de las mujeres con el rol de ama de casa, esto es, la atención y cuidados del hogar y la familia.

Los sesgos pueden afectar nuestros pensamientos, cómo nosotros recordamos lo que vimos y escuchamos, a quién le creemos o no le creemos, y la toma de importantes decisiones.

Uds. han sido convocados como jurados para tomar una importante decisión en este caso. Uds. deben tomarse el tiempo necesario para valorar cuidadosamente y reflexivamente la prueba. Deben reconsiderar las primeras impresiones sobre las personas y la prueba y no dejarse influenciar por sus preferencias personales, generalizaciones, sentimientos, prejuicios, simpatía, estereotipos, sesgos conscientes o inconscientes.

Escuchar las diferentes perspectivas que Uds. tienen puede ayudarlos para identificar los posibles efectos de los sesgos ocultos en el proceso de toma de decisión.

La ley les demanda que tomen decisiones justas basadas únicamente en la prueba, su individual valoración de esa prueba, su buen juicio y sentido común.

IV.2. Contexto de violencia de género

(Esta instrucción debería ser comunicada al jurado al momento de explicar las reglas de valoración general de la prueba)

Sres. y Sras. del jurado también debo explicarles lo siguiente:

La ley penal establece que ciertos delitos son expresiones de violencia contra la mujer.

La mujer ha sufrido actos de discriminación a lo largo de la historia, es decir, hay una desigualdad histórica entre varones y mujeres.

Los delitos que son manifestaciones de violencia contra la mujer describen conductas que se

basan en una relación desigual de poder entre el varón y la mujer y afectan su vida, su libertad, su dignidad, su integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal.

La relación desigual de poder entre el varón y la mujer se presenta en un caso como un contexto de dominación del varón sobre la mujer, de anulación de su poder de decisión y/o autonomía o como manifestación de control general sobre ella.

No es necesario que el varón realice su conducta para repetir o hacer más fuerte la desigualdad histórica entre varones y mujeres. Tampoco es necesario que el varón haya cometido un acto de violencia previo contra la mujer.

La violencia contra la mujer puede ser física, sexual, psicológica, verbal, económica.

La violencia sexual son acciones de naturaleza sexual que se realizan en una persona sin su consentimiento, que además de comprender la invasión física de su cuerpo, pueden incluir actos que no involucren penetración o incluso contacto físico alguno (incluir ejemplos).

La violencia puede ser acreditada mediante cualquier medio de prueba.

En este punto, es crucial la valoración que Uds. deberán realizar del testimonio de (mujer denunciante). Para valorar su credibilidad recuerden y sigan las pautas de valoración sin estereotipos ni sesgos de género que les instruí.

No son requisitos para tener por acreditada la violencia, la existencia de testigos directos del momento en que haya sido ejercida, o que (mujer denunciante) haya realizado alguna denuncia ante las autoridades (policial, judicial o cualquier otra), o que hayan sido dictadas resoluciones judiciales en contra de (x), o que sea presentada evidencia médica, gráfica (por ej. fotografías) o documental de los daños físicos o psicológicos.

Hay factores que pueden determinar la existencia de un contexto de vulnerabilidad de la mujer, es decir, que la pongan en riesgo y/o peligro de sufrir un mayor grado de violencia y de violaciones de sus derechos.

En ese sentido, deben valorar, si se encuentran probados en el caso factores como: la discapacidad, la calidad de adulta mayor, la niñez, la pertenencia a una comunidad indígena, el origen rural de la mujer, la raza, la condición de migrante, la pobreza, la orientación sexual, su identidad transgénero, la creencia religiosa, las dificultades para el acceso a la educación, a los servicios de salud, a la asistencia social, al servicio de justicia, la inserción laboral, la precariedad laboral, la maternidad.

La existencia o no de este contexto de violencia de género o de vulnerabilidad de la mujer es una cuestión de hecho a ser determinada por el jurado a través de la prueba.

Les aclaro que, la acusación en este caso, de un delito constitutivo de violencia de género no puede generar en Uds. un prejuicio en contra de la persona acusada. Uds. tienen el deber de determinar su culpabilidad o no culpabilidad a partir de la prueba que sea producida en este juicio.

IV.2. Instrucción sobre consentimiento

(Esta instrucción debería ser comunicada al jurado al momento de explicar el derecho penal sustantivo, puntualmente, el delito de abuso sexual)

El consentimiento es un acuerdo voluntario para involucrarse con otra persona en una actividad sexual.

El consentimiento es una decisión tomada de manera libre y voluntaria, por eso el consentimiento es siempre una afirmación. No hay consentimiento cuando la persona no toma la decisión.

Una persona da su consentimiento cuando tiene la libertad y capacidad para tomar esa decisión.

El consentimiento es un estado mental de la persona que toma la decisión y se comunica a través de palabras o comportamientos. El silencio no es consentimiento.

La ausencia de consentimiento puede deberse a la falta de acuerdo o al empleo de fuerza, de amenazas, por sentir temor o miedo, a la falta de capacidad para tomar la decisión debido a la inconsciencia, por ejemplo, por encontrarse dormida, o por la ingesta de bebidas alcohólicas o drogas.

Tampoco hay consentimiento cuando los hechos ocurren en un contexto de violencia de género. Sobre esto tengan en cuenta la instrucción que les di sobre la ocurrencia de los hechos en un contexto de violencia de género.

No es necesario que la Fiscalía pruebe, para establecer que (alegada víctima) no dio su consentimiento, que (alegada víctima) fue objeto de amenazas o violencia, o que (alegada víctima) le dijo al acusado que ella no consintió. Lo que tienen que decidir es si la fiscalía ha probado que en ese momento en que tuvo lugar la actividad sexual, (alegada víctima) no la consintió.

Las personas pueden reaccionar de manera diferente respecto de un acto sexual que no consintieron y no hay una típica, adecuada o respuesta normal. Las personas que no dan su consentimiento a un acto pueden no haberse manifestado o resistido físicamente.

Además, el consentimiento se puede retirar. La persona puede cambiar de idea en cualquier momento, puede retirar el consentimiento antes de que tenga lugar el acto o en cualquier momento durante el transcurso del acto. Y el consentimiento es necesario incluso entre las parejas que ya han mantenido relaciones sexuales antes.

Ustedes deben distinguir entre el consentimiento y el sometimiento o sumisión. El sometimiento o sumisión por temor a sufrir daños, ya sea, por ejemplo, lograda por amenazas, por miedo, o por la persistente coerción psicológica para que la libre decisión fuera superada, no equivalen al consentimiento otorgado libremente.

Si una persona decide no resistirse o se rinde, eso no es lo mismo que consentimiento. Una persona puede en algunas circunstancias simplemente dejar que la actividad sexual tenga lugar, porque siente que no puede actuar para detenerla o porque esa es la única forma en que ve que el incidente concluirá. Tales acciones u omisiones no son un acuerdo por elección y por eso, no es consentimiento.

También debo advertirlos de que no deben suponer que si una persona estaba borracha, debió haber querido tener relaciones sexuales. Es incorrecto llegar a la conclusión de que solo porque una persona está borracha debe estar buscando o estar dispuesta a tener relaciones sexuales.

Para determinar la existencia de consentimiento, deberán valorar fundamentalmente el testimonio de la denunciante sin estereotipos ni sesgos de género tal como les instruí anteriormente y considerando el contexto, es decir, las circunstancias que rodearon el hecho y modo en el que ocurrieron, específicamente, el modo en que las mujeres se ven afectadas por ser víctimas de un hecho de violencia y el vínculo entre el hombre y la mujer que le da sustento a la violencia.

IV.3. Instrucción de legítima defensa propia para caso de homicidio (caso de no confrontación en el marco de una relación abusiva o contexto de violencia de género)

(nombre y apellido de la mujer acusada) ha presentado como defensa que al realizar los hechos que se le imputan actuó en forma justificada, es decir, en legítima defensa de su persona debido a la violencia que el señor (x) ejercía contra ella en una relación abusiva o contexto de violencia de género.

De conformidad con la ley para que pueda alegarse con éxito esta defensa y, por lo tanto, justificar una muerte, deben demostrarse en forma conjunta las siguientes circunstancias:

a) Que exista una agresión ilegítima.

Agresión ilegítima es una conducta, acción u omisión que haya puesto en peligro la vida, o de sufrir un grave daño en la salud o en la libertad personal o maltrato.

Un grave daño en la salud es una afectación significativa o sustancial del bienestar físico y/o psíquico.

Un grave daño a la libertad personal es una restricción, mediante el uso de amenazas o de armas, de los movimientos de una persona a un límite fijado por el agresor o para trasladarse de un lugar a otro.

El maltrato es el que ocurre en una relación abusiva o contexto de violencia de género y comprende el trato que humilla o degrada y menoscaba la dignidad humana.

Para determinar la existencia de una agresión ilegítima deberán evaluar si los hechos ocurrieron en un contexto de violencia de género de acuerdo con la instrucción que les impartí anteriormente.

La continuidad de la violencia, su carácter cíclico y los efectos psicológicos sobre la mujer pueden poner en riesgo su vida o de sufrir un grave daño en la salud o en la libertad personal o maltrato y en ese caso, constituyen una agresión ilegítima.

b) Que la agresión ilegítima sea inminente.

La inminencia se acredita si el acto de defensa realizado por (mujer acusada) no se pudo hacer esperar.

No es necesaria inmediatez en el tiempo cronológico entre la agresión y la defensa. La agresión puede ser inminente pero no inmediata.

Dentro de una determinada relación pueden existir sutiles señales verbales y/o comportamientos que pueden ser desde miradas, posturas corporales, gestos, hasta amenazas directas, que le permiten a la mujer maltratada advertir y dimensionar la magnitud y gravedad de una agresión que se va a desencadenar que requiere una respuesta inmediata y contundente para evitar que se torne incontrolable e imposible de rechazar luego o bien, sus consecuencias sean irreparables.

c) Que el acto de defensa sea necesario.

Para decidir si la autodefensa ha sido necesaria Uds. deben considerar el contexto en el cual se da la agresión y la respuesta defensiva, como por ejemplo: si había desproporción física; la socialización de género (que hace que muchas veces las mujeres no estén entrenadas para responder a agresiones físicas con medios similares o la falta de entrenamiento para el manejo de armas), los recursos psíquicos de la mujer (autoestima, confianza) para oponer conductas de resistencia frente a ataques violentos, la pobre percepción de sí misma y sus capacidades, conjuntamente con la sobrevaloración del agresor y el estado de sometimiento en el que se encontraba la mujer respecto de su pareja, los medios que se encontraban a su alcance para rechazar el ataque con eficacia, el conocimiento específico que la mujer tiene sobre las posibilidades concretas de defensa, si existieron obstáculos que le impidieron a la mujer solicitar ayuda por ejemplo: dependencia económica, habitacional, acceso a empleo remunerado, conocimiento de derechos y disponibilidad de vías de denuncia y aspectos subjetivos, entre otros factores de vulnerabilidad.

Las consecuencias y efectos de una relación abusiva no son iguales en todas las mujeres, sino que deben ser determinadas en cada caso y en consideración del contexto particular. Por lo tanto, no hay un modelo de víctima ni una sola y/o forma correcta de reacción frente a la violencia.

Tampoco la mujer está obligada a utilizar recursos o medios menos lesivos de dudosa eficacia para defenderse o que la expongan a sufrir riesgos en su vida o de grave daño en la salud o en su libertad personal o maltrato.

d) Debe haber falta de provocación suficiente de la mujer que se defiende.

La acusada perderá su derecho de defenderse si de ella proviene una agresión antijurídica en contra de (x).

En la verificación de este requisito Uds. no deben dejarse influenciar por prejuicios o estereotipos de género como por ejemplo sostener que la mujer provocó la agresión, por su comportamiento, por su forma de vestir, por no haberse ido antes del hogar, etc.

También es un estereotipo de género sostener que las mujeres que no aceptan pasivamente la violencia de género son "malas mujeres" que actuaron de forma premeditada con el objeto de dañar.

La ley no obliga a las mujeres víctimas de violencia a soportar malos tratos o a abandonar el hogar o a separarse, sino que tienen derecho a permanecer allí y defenderse.

Al considerar la prueba sobre la legítima defensa Ustedes deben recordar que la Fiscalía tiene la carga de probar más allá de toda duda razonable que la acusada no actuó en legítima defensa.

Si después de analizar cuidadosamente toda la prueba presentada y admitida y de conformidad con las instrucciones que les he impartido, Ustedes encuentran que la Fiscalía no ha probado la ausencia de esta defensa más allá de una duda razonable, será su deber rendir un veredicto de no culpabilidad.

Tampoco será responsable la acusada si, como consecuencia de la violencia de género ejercida por la alegada víctima, la mujer creyó razonablemente necesario ultimar a su compañero en circunstancias en las que aparentemente no hay motivos fundados para creer que está en peligro su vida o de sufrir un grave daño en la salud, la libertad personal o maltrato, y/o la agresión ilegítima era inminente y/o la acción defensiva era necesaria. La violencia puede tener el efecto en una mujer de creer razonablemente que concurrían todas o alguna de las circunstancias mencionadas. Para decidir si esa creencia era o no razonable deben considerar todas las circunstancias tal como las conoció y se le presentaron a la acusada. La conducta de la acusada se encontrará justificada si la creencia era razonable.

La Fiscalía tiene la carga de probar, más allá de toda duda razonable, que la acusada no actuó en una creencia razonable sobre la existencia de todas o algunas de las circunstancias que requieren la legítima defensa.

Si después de analizar cuidadosamente toda la prueba presentada y admitida y de conformidad con las instrucciones que les he impartido, Ustedes encuentran que la Fiscalía probó más allá de duda razonable que la creencia de la acusada sobre la existencia de todas o algunas de las circunstancias que requieren la legítima defensa no era razonable, entonces, deberán analizar la posibilidad de declararla CULPABLE del delito menor incluido de Homicidio culposo.

Pero si Ustedes consideran que la Fiscalía no ha probado más allá de duda razonable que la creencia de la acusada sobre la existencia de todas o algunas de las circunstancias que requieren la legítima defensa no era razonable, entonces, deberán rendir un veredicto de no culpabilidad.

IV.4. Instrucción general de valoración de la prueba sin estereotipos ni sesgos en perjuicio de la mujer

Debería repetirse la misma que fue expuesta relativa a casos de abuso sexual, pero cambiando el ejemplo de estereotipo para

mencionar alguno vinculado al caso de mujeres acusadas por el homicidio de su pareja maltratadora.

IV.5. Instrucción general sobre contexto de violencia de género y/o de vulnerabilidad (para casos de mujeres imputadas)

La acusada (nombre y apellido) ha alegado como defensa que los hechos imputados ocurrieron en un contexto de violencia de género ejercida por (nombre y apellido del varón que se alega es el abusador).

En este caso, Uds. deberán determinar si los hechos ocurrieron en ese contexto de violencia o de vulnerabilidad de la mujer.

Un contexto de violencia se encuentra caracterizado por la ocurrencia de actos u omisiones constitutivos de violencia contra la mujer. aquellos son lo que se basan en una relación desigual de poder y afectan la vida de la mujer, su libertad, su dignidad, su integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal.

La relación desigual de poder entre el varón y la mujer se presenta en un caso como un contexto de dominación del varón sobre la mujer, de anulación de su poder de decisión y/o autonomía o como manifestación de control general sobre ella.

En una relación conyugal o de pareja caracterizada por un vínculo abusivo, la violencia se manifiesta en forma continua y cíclica. Esto significa que los comportamientos de la persona abusadora se repiten, además, los episodios violentos suelen incrementarse en cantidad y gravedad además de ocurrir en forma casual e impredecible.

El hombre maltratador suele amenazar a la mujer, incomunicarla y/o aislarla de su entorno familiar, de amistades y social. Debido a las consecuencias psicológicas que provoca el maltrato en las mujeres, estas permanecen en la relación a pesar de los repetidos episodios de violencia.

La violencia contra la mujer puede ser física, sexual, psicológica, verbal, económica y puede ser acreditada mediante cualquier medio de prueba.

En este punto es crucial la valoración que Uds. deberán realizar del testimonio de (mujer acusada). Para valorar su credibilidad recuerden y sigan las pautas de valoración sin estereotipos ni sesgos de género que les instruí.

No son requisitos para tener por acreditada la violencia la existencia de testigos directos del momento en que haya sido ejercida, o que (mujer acusada) haya realizado alguna denuncia ante las autoridades (policial, judicial o cualquier otra), o que hayan sido dictadas resoluciones judiciales en contra de (x), o que sea presentada evidencia médica, gráfica (por ej. fotografías) o documental de los daños físicos o psicológicos.

Hay factores que pueden determinar la existencia de un contexto de vulnerabilidad de la mujer, es decir, que la ponen en riesgo y/o peligro de sufrir un mayor grado de violencia y de violaciones de sus derechos.

En ese sentido deben valorar, si se encuentran probados en el caso factores como: la discapacidad, la calidad de adulta mayor, la niñez, la pertenencia a una comunidad indígena, el origen rural de la mujer, la raza, la condición de migrante, la pobreza, la orientación sexual, su identidad transgénero, la creencia religiosa, las dificultades para el acceso a la educación, a los servicios de salud, a la asistencia social, al servicio de justicia, la inserción laboral, la precariedad laboral, la maternidad.

La existencia o no de este contexto de violencia de género o de vulnerabilidad de la mujer es una

cuestión de hecho a ser determinada por el jurado a través de la prueba.

V. Bibliografía consultada para la elaboración del trabajo

ASENSIO, Raquel; DI CORLETO, Julieta; PICCO, Valeria; TANDETER, Leah; ZOLD, Magdalena (2010), "Discriminación de Género en las Decisiones Judiciales: Justicia Penal y Violencia de Género", Absi, Verónica ed., Buenos Aires: Defensoría General de la Nación. Recuperado en agosto de 2021 de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PAzXs1qOdkgJ:www.scba.gov.ar/incluces/download.asp%3Fid%3D42917%26n%3D010%2520Discriminacion%2520de%2520Genero%2520en%2520las%2520Decisiones%2520Judiciales.pdf+&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

CLÉRICO, Laura; NOVELLI, Celeste (2014). La violencia contra las mujeres en las producciones de la Comisión y la Corte Interamericana de Derechos Humanos. *Revista semestral del Centro de Estudios constitucionales de Chile*, Volumen 12, N°1. Recuperado en agosto de 2021 de: <http://www.estudiosconstitucionales.cl/index.php/econstitucionales/article/view/2>

CLÉRICO, María Laura (2018). "Hacia un análisis integral de estereotipos: Desafiando la garantía estándar de imparcialidad"; Universidad Externado de Colombia; *Revista Derecho del Estado*; 41; 7-2018; 67-96. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/73379>

COOK, Rebecca J. & CUSACK, Simone (2010). "Estereotipos de género. Perspectivas legales transnacionales." Traducido al español por Andrea Parra. *PROFAMILIA*. Recuperado en agosto de 2021 de: [estereotipos-de-genero.pdf\(utoronto.ca\)](http://estereotipos-de-genero.pdf(utoronto.ca))

DI CORLETO, Julieta; PIQUÉ, María L. (2017). "Pautas para la recolección y valoración de la prueba con perspectiva de género", ps. 414-415. En *Género y Derecho penal: homenaje al Prof. Wolfgang Schöne*. Elvira Álvarez Olazabal, Karen Anaya, Gustavo A. Arocena... [et al.]; director, José Hurtado Pozo; coordinadora, Luz Cynthia Silva Ticlacuri. 1a ed. Lima, Pacifico Editores. Recuperado en agosto de 2021 de: https://www.academia.edu/35409695/Pautas_para_la_recolecci%C3%B3n_y_valoraci%C3%B3n_de_la_prueba_con_perspectiva_de_g%C3%A9nero

DOYLE, Meredith C. (2011) "Gender Inequality in the Law: Deficiencies of Battered Woman Syndrome and a New Solution to Closing the Gender Gap in Self-Defense Law" en *CMC Senior Theses*. Paper 149. Recuperado en agosto de 2021 de: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/149

ELEK, Jennifer K; HANNAFORD-AGOR, Paula (2014). "Can explicit instructions reduce expressions of implicit bias? New questions following a test of a specialized jury instruction". National Center of States Courts, Williamsburg, Virginia, United States. Recuperado en agosto de 2021 de: http://www.ncsc-jurystudies.org/_data/assets/pdf_file/0024/9249/can-explicit-instructions-reduce-expressions-of-implicit-bias.pdf El artículo cita distintos estudios empíricos llevados a cabo en los que se concluye que los veredictos se encuentran influenciados por los sesgos de raza.

FACIO, Alda (1992). "Cuando el género suena cambios trae (una metodología para el análisis de género del fenómeno legal)", 1a. ed., San José, Costa Rica, ILANUD. Recuperado en agosto de 2021 de: https://catedraunescohdh.unam.mx/catedra/CONACYT/16_DiplomadoMujeres/lecturas/modulo2/1_Alda%20facio_Cuando_el_gen_suena_cambios_trae.pdf

GORDON, Sara (2014). "What Jurors Want to Know: Motivating Juror Cognition to Increase Legal Knowledge & Improve Decisionmaking"

en *Scholarly Works*, 829, UNLV School of Law. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://scholars.law.unlv.edu/facpub/829>

“Handbook for the Judiciary on Effective Criminal Justice Responses to Gender-based Violence against Women and Girls” (2019). Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC), Viena: Naciones Unidas. Recuperado en agosto de 2021 de: https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/2020/PrevisionDelito/HB_for_the_Judiciary_on_Effective_Criminal_Justice_Women_and_Girls_E_ebook.pdf

HARFUCH, Andrés (2019). “El veredicto del jurado”. 1ª. Ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ad-Hoc SRL

KLIS, Deborah Ann (1994). “Reforms to Criminal Defense Instructions: New Patterned Jury Instructions Which Account for the Experience of the Battered Woman Who Kills Her Battering Mate” en *Golden Gate U. L. Review*, Volume 24. Recuperado en Agosto de 2021 de: <http://digitalcommons.law.ggu.edu/ggulrev/vol24/iss1/5>

LAUDAN, Larry, “Verdad, error y proceso penal. Un ensayo sobre epistemología jurídica”, Marcial Pons, Madrid, 2013.

LORENZO, Leticia, “Visiones acerca de las justicias: litigación y gestión para el acceso”, Editores del Sur, Buenos Aires, 2020.

“Manual de Instrucciones al Jurado de Puerto Rico” (2006). Recuperado en agosto de 2021 de: <https://inecip.org/wp-content/uploads/Manual-de-instrucciones-al-jurado-Puerto-Rico.pdf>

LENKEVICH, Marybeth H. (1999). “Admitting Expert Testimony on Battered Woman Syndrome in Virginia Courts: How Peoples Changed Virginia Self-Defense Law”, 6 *Wm. & Mary J. Women & L.* 297. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://scholarship.law.wm.edu/wmjowl/vol6/iss1/6>

PORTERIE, Sidonie; ROMANO, Aldana (2018). “Jurados populares y perspectiva de género”. En *Cosecha Roja*. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://inecip.org/prensa/inecip-en-los-medios/jurados-populares-y-perspectiva-de-genero/>

POSTIGLIONE, María Laura (2019). “Análisis de la sentencia del caso de Lucía Pérez (Tribunal en lo Criminal N°1 de Mar del Plata, Causa N° 4974, 26/11/18) desde una perspectiva de género” en *Sistema Argentino de Información Jurídica*. Recuperado en agosto de 2021 de: <http://www.saij.gov.ar/maria-laura-postiglione-analisis-sentencia-caso-lucia-perez-tribunal-criminal-1-mar-plata-causa-4974-26-11-18-desde-una-perspectiva-genero-dacfl190069-2019-04-10/123456789-0abc-defg9600-91fcanirtcod?q=fecha-rango%3A%5B20181104+TO+20190504%5D&o=8&f=Total%7CFecha%7CEstado+de+Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%5B5%2C1%5D%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n+tem%Etica%5B5%2C1%5D%7CTipo+de+Documento%2FDoctrina&t=39>

SCHIAVO, Nicolás, “Valoración racional de la prueba en materia penal: un necesario estándar

mínimo para la habilitación del juicio de verdad”, Del Puerto, Buenos Aires, 2013.

SCHULLER, Regina (1992). “Battered woman syndrome evidence in the courtroom - A review of the literature” en *Law and Human Behavior*, Vol. 16, No. 3. Recuperado en agosto de 2021 de: https://www.researchgate.net/publication/232470356_Battered_woman_syndrome_evidence_in_the_courtroom_-_A_review_of_the_literature

TAYLOR, Nataly (2007). “Juror attitudes and biases in sexual assault cases. Trends & issues in crime and criminal justice no. 344”. Canberra: Australian Institute of Criminology. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://www.aic.gov.au/publications/tandi/tandi344>.

Casos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos consultados para la elaboración del trabajo:

Corte IDH. Caso del Penal Miguel Castro Castro vs. Perú. Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 25/11/2006.

Corte IDH. Caso Véliz Franco y otros vs. Guatemala. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia del 19/05/2014.

Corte IDH. Caso González y otras (“Campo Algodonero”) vs. México. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 16/11/2009.

Corte IDH. Caso Rosendo Cantú y otra vs. México, Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 31/08/2010.

Corte IDH. Caso Fernández Ortega y otros vs. México. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 30/08/2010.

Corte IDH. Caso Atala Riffo y niñas vs. Chile. Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia del 24/02/2012.

Corte IDH. Caso Masacre Plan de Sánchez vs. Guatemala. Reparaciones. Sentencia 19/11/2004.

Cfr. Corte IDH, caso “V.R.P., V.P.C. y otros vs. Nicaragua”, Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas, sentencia del 08/03/2018.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2578/2021

Más información

Vítolo, Daniel Roque, “Paridad de género en la administración de las personas jurídicas privadas. De lo binario a lo diverso. De las recomendaciones y acciones positivas a la imperatividad”, LA LEY 12/07/2021, 1, TR LALEY AR/DOC/1989/2021

Kaufman, Gabriela J., “El acceso a la justicia en clave de género”, LA LEY 11/06/2021, 1, TR LALEY AR/DOC/1646/2021

Libro recomendado

Igualdad y Género

Autor: Ivanega, Mirian Mabel

Edición: 2019

Editorial: La Ley, Buenos Aires

Nota a fallo

Escalonamiento de la cuota de alimentos

Montos fijados de acuerdo con los valores históricos de la canasta básica proporcionada por el INDEC. Reajuste semestral. Inaplicabilidad del art. 7 de la ley 23.928. Incremento de la cuota. Prueba del caudal económico del alimentante.

1. - La apelante no explica por qué motivos debe dejarse de lado el escalonamiento de la cuota alimentaria dispuesto por la magistrada de grado; la impugnación transita sobre la exposición de meros conceptos teóricos y discrepancias personales de la accionada, quien se limita a criticar la argumentación esgrimida en la sentencia, señalando que dicho crite-

rio resultada inadecuado y que la jurisprudencia aplicada por la jueza se refiere a un escalonamiento distinto al aplicado en el caso, pero además de ello no brinda una crítica concreta de por qué no debería aplicarse tal sistema en autos.

2. - Tras evaluar los montos fijados por la jueza de grado —para cada uno de los períodos—, con los valores históricos de la canasta básica, proporcionada por el INDEC, dichos datos estimativos revelan cuál era aproximadamente el costo de vida en cada escalonamiento dispuesto en la sentencia en crisis, por lo que las sumas establecidas en ella se encuentran ajustadas a derecho.

3. - La prestación alimentaria no puede encuadrarse en los supuestos previstos

por el art. 7 de la ley 23.928 —resultando innecesaria su declaración de inconstitucionalidad—, toda vez que ante una realidad económica en la que se encuentra presente el fenómeno de la inflación, es innegable que, luego de un tiempo prolongado, el monto de la cuota alimentaria fijada por sentencia (o acordado por las partes) devendría insuficiente afectando a los alimentados, vulnerando los principios de solidaridad y conservación del individuo, perseguidos por la obligación alimentaria.

4. - Valorando que el demandado se encuentra en mejores condiciones de producir la prueba que demostrara su actual caudal económico, y no lo ha hecho (art. 710 del Cód. Civ. y Comercial);

que la actora tiene a su cargo el cuidado personal del adolescente y que posee un trabajo estable; como así también la edad del joven (16 años); se debe revocar parcialmente la sentencia de la instancia de origen, estableciendo la cuota alimentaria mensual en la suma de pesos cuarenta y cinco mil.

CCiv. y Com., Mar del Plata, sala III, 11/03/2021. - G., M. F. c. S., J. O. y otros s/ Alimentos.

[Cita on line: TR LALEY AR/JUR/6513/2021]

[El fallo *in extenso* puede consultarse en Atención al Cliente, <http://informacionlegal.com.ar> o en Preview]

Solidaridad y subsidiariedad en el interés superior del niño adolescente en un pronunciamiento judicial



Julio Luis Gómez

Doctor en Ciencias Jurídicas (UCSF). Abogado y Escribano (UNL). Profesor de Derecho de Familia en grado, posgrado y doctorado. Jurado de tesis doctorales. Miembro de la Academia Iberoamericana de Derecho de Familia y de las Personas.

SUMARIO: I. El caso.— II. Su análisis.— III. Conclusión.

I. El caso

En lo que interesa a nuestro comentario, y a estar de la relación de la Sala sentenciante, cabe recordar que la jueza de Primera Instancia condenó a J.O.S. a abonar en favor de su hijo una cuota alimentaria.

Asimismo, rechazó la excepción de falta de legitimación pasiva opuesta por P. M. S, J. D. S. y M. O. S., acogiendo la demanda interpuesta contra ellos, al determinar que deberán satisfacer la ya referida cuota en caso de incumplimiento total o parcial del progenitor y en partes iguales, e imponiéndoles las costas del proceso.

Los mencionados co-accionados apelaron dicho fallo agraviándose al entender que la magistrada de grado confunde la norma legal aplicable a la especie y que su decisión se equivoca al poner en un pie de igualdad ambos reclamos, a J. S., como padre del niño, y a ellos, que solo son parientes de segundo grado, hermanos unilaterales.

Advierten en tal sentido la diferencia en la extensión de la obligación del progenitor, mucho más amplia, respecto de la del resto de los parientes y que solo en el caso de la derivada de la responsabilidad parental concurre una relación de proporcionalidad entre las posibilidades económicas de los

alimentantes y las necesidades del alimentista.

Sostienen que es un error fijar una cuota aplicable al progenitor y a sus hermanos, cuando el Código Civil y Comercial ha legislado de modo tal que solo en la hipótesis del incumplimiento acreditado de aquel podría iniciarse la acción contra ellos, manifestando que el rechazo de la excepción planteada es ilícita, puesto que adelanta un trámite que debería ser subsidiario.

Les agravia también que la jueza de Primera Instancia les impusiera las costas del proceso, puesto que entienden que no puede considerarse en la misma categoría al progenitor del niño que tiene una obligación directa y a ellos que solo la tienen en caso de incumplimiento del principal.

Por lo demás, señalan que no conocían la existencia de J., por lo que no pueden cargar con las costas de un reclamo cuya legitimidad es por ellos desconocida, así como su extensión por el carácter subsidiario de la responsabilidad de los parientes.

El Tribunal rechazó el recurso de apelación interpuesto por los codemandados e impuso las costas de la Alzada a los accionados vencidos.

II. Su análisis

II.1. Un pensamiento directriz

Para decidir como lo hizo la Sala sentenciante, refirió, en el punto que tratamos, primeramente al principio de la solidaridad conforme el cual —son sus propias palabras— “la ley impone determinadas obligaciones civiles a las personas unidas por lazos de parentesco; el fundamento de esa obligación es la solidaridad que debe existir entre los miembros de la familia” abonando dicha consideración con doctrina autoral y jurisprudencia en la materia.

Asimismo, y en cuanto a la subsidiariedad, afirmó —es también su expresión— que el mencionado carácter de la obligación “no puede interpretarse de forma estricta”.

Por lo demás, el Tribunal del fallo aseveró que, conforme el artículo 27 de la Convención de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, no concurre ningún orden de prelación para la exigibilidad de la obligación alimentaria respecto de los demás obligados cuando los alimentados son niños, niñas o adolescentes.

En tal sentido entendemos que en un caso como el que se trata, y en la cuestión de nuestro comentario, han de conjugarse, adecuadamente, los principios de subsidiariedad y de solidaridad antes señalados, de tal modo que el magistrado de actuación observe, inicialmente, el orden que dicha subsidiariedad demanda, mas sin olvido del fundamento primero y último del deber alimentario, a saber: la solidaridad, a estar de la cual ni el alimentado debe padecer necesidades ni el alimentante expoliado en sus capacidades y recursos. Orden legal y guía interpretativa, en suma, para la final determinación de la cuota cuya correcta comprensión y aplicación a la especie harán que la aludida subsidiariedad no derogue a la referida solidaridad y que esta no avance en desordenada y desordenante omnipotencia sobre aquella (1).

En cuanto a la disposición del artículo 27 de la Convención sobre los Derechos del Niño es verdad que, como el pronunciamiento en estudio lo señala, no determina un orden prelativo entre los debidos a alimentar al niño.

No obstante ello, observamos que tal disposición exige a los Estados Partes de dicha Convención “asegurar” al aludido niño la percepción de los mencionados alimentos, lo cual no es impedido por la subsidiariedad en cuestión, a condición de su dúctil aplicación, subsidiariedad que, por lo demás, el legislador infraconstitucional regló, en ejercicio de facultades que le son propias, ya vigente la jerarquía constitucional de aquella.

Asimismo sea dicho que concluir en que la obligación del caso es directa respecto de todos sus deudores soslayaría la recta organización familiar dentro de la cual los primordiales responsables del mencionado niño son sus progenitores. Estos se verían, entonces, liberados de dicho deber, el cual sería asumido, ya inicialmente, por los restantes parientes, quienes quedarían sin factibilidad de su íntegra repetición y solo limitados a una acción de contribución al ser —si se nos permite la expresión— tan deudores los unos como los otros del acreedor alimentario, al eliminarse la principalidad de los primeros y la subsidiariedad de los segundos.

II.2. ¿Sucesividad o simultaneidad procesal?

Sobre la base de dicho pensamiento directriz la Sala sentenciante rechazó, como se dijo, la excepción de falta de legitimación pasiva opuesta por los referidos codemandados P. M. S., J. D. S. y M. O. S., quienes sostuvieron, tal se recordará, que dicha desestimación es

ilícita, puesto que adelanta un trámite que debería ser subsidiario.

Al hacerlo adhirió a la posición que en doctrina se ha caracterizado como la de una flexibilidad de los requisitos procesales en materia de subsidiariedad, priorizando el interés superior del niño, ya que “esta solución engarza con el sistema de los derechos humanos, porque entiende que cuando los beneficiarios son menores de edad, la vigencia de la Convención y el impacto del Derecho Constitucional familiar imponen que la subsidiariedad legal esté desprovista de exigencias que terminarían desnaturalizando la obligación. En definitiva, sin abandonar la regla ni el orden de prelación, propicia evitar un rigorismo formal que conspire contra el fin primordial del proceso: atender con inmediatez las necesidades del niño alimentado” (2).

Cierto es que, para proceder de tal modo, el Tribunal del fallo carecía de texto normativo expreso, pero, como advierte Vigo, “es evidente que en los derechos vigentes y válidos de los Estados de derecho constitucional, además de normas (“mandatos definitivos” en la terminología alexyana, o juicios hipotéticos en donde se imputa cierta consecuencia jurídica a determinados supuestos fácticos genéricos), está el mundo de los principios o derechos humanos, con su derecho concentrado o en potencia y, por ende, con capacidad de generar nuevas respuestas jurídicas” (3). Aquí se tradujo en la ya aludida flexibilidad procesal al aplicar la mencionada subsidiariedad integrándola con el indicado principio de la solidaridad, rector del sistema alimentario familiar (4), en el interés superior del niño adolescente.

Por lo demás, el art. 668 del Código Civil y Comercial dispone que los alimentos pueden ser reclamados a los ascendientes en el mismo proceso en que se demanda a los progenitores, manda que entendemos proyectable, por analogía (5), para hipótesis como la de la especie en la cual el actor accionó, acumuladamente, tanto contra su padre como contra sus hermanos unilaterales.

Es que si la razón de ser de la mencionada acumulabilidad, en el caso de ser demandados los responsables parentales y los ascendientes, lo es la más veloz respuesta a la necesidad del niño alimentista (6), esta también concurría en el caso en análisis. Así lo entendió la Sala sentenciante al señalar que debían evitarse “dilaciones innecesarias”, obteniéndose “una rápida satisfacción de la prestación alimentaria”.

II.3 La extensión de la cuota

Como ya se habrá advertido al leer el pronunciamiento que estudiamos, el Tribunal de la causa determinó idéntica cuota a pagar al actor tanto por su progenitor, su deudor principal, como por sus hermanos unilaterales, debidos subsidiariamente a ella.

No desconocemos aquí la vigencia de los arts. 659 y 541 del Código Civil y Comercial sobre cuya base se ha observado en doctrina que “existe una importante diferencia” entre los alimentos fundados en la responsabilidad parental y los derivados de la relación de parentesco (7), aunque también se ha sostenido que “no parece razonable pensar que los niños tengan necesidades más amplias o más restringidas según quién sea llamado a solventar dicha obligación alimentaria” (8).

Sin embargo, y en el caso, no es ajena a nuestra consideración la circunstancia de que, tal vez, la Sala sentenciante ponderó las “liberalidades” del progenitor a favor de “sus otros (9) hijos” co-accionados, en cuanto sustrajeron patrimonio de aquel, que debía constituir para el hijo demandante garantía para la percepción de la cuota alimentaria que le debía, motivo por el cual, al fijar una igual en su “quantum”, tanto para el primero como para los segundos, hizo que dicho patrimonio continuara cumpliendo, para el alimentista, la mencionada función de garantía, pudiendo entenderse, entonces, —permítasenos este decir— que operó una “suerte” de “colación al solo efecto alimentario”.

De ser así el Tribunal debió decirlo explícita y fundadamente.

II.4 El régimen de costas de la causa

Acompañamos la decisión de la Sala sentenciante mediante la cual impuso las costas del proceso tanto al progenitor del actor como a sus hermanos unilaterales resguardando con ella, conforme doctrina autoral y jurisprudencia en la materia, la intangibilidad de la cuota alimentaria (10).

III. Conclusión

Un pronunciamiento judicial que, en suma y merced a la integración de la solidaridad y la subsidiariedad en el interés superior del niño adolescente, operó, aunque en las específicas circunstancias de la causa, el principio de la igualdad de los hijos (11).

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2579/2021

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) GÓMEZ, Julio Luis, “Alimentos entre parientes en el Código Civil y Comercial”, DFyP 2021 (febrero), 28.

(2) MOLINA de JUAN, Mariel F., “Alimentos derivados del parentesco”, en KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída; MOLINA de JUAN, Mariel F., (dirs.), *Alimentos*, Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires - Santa Fe, 2014, t. I, Cap. IX, III, 3. C. a) 2).

(3) VIGO, Rodolfo, “Visión de Rodolfo L. Vigo” en AGUILÓ REGLA, Josep - VIGO, Rodolfo, *Fuentes del derecho*, Astrea, Buenos Aires, 2018, 5, a).

(4) CÓRDOBA, Lucila I. - CÓRDOBA, Florencia I., “De-

recho. Deber Alimentario. Parte General”, en CALLEGARI, Mariana G.; SIDERIO, Alejandro, J. (dirs.), *Alimentos*, La Ley, Buenos Aires, 2017, cap. I, punto V.

(5) EZQUIAGA GANUZAS, Francisco Javier, “La argumentación en la justicia constitucional”, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Facultad de Ciencias Jurídicas, Biblioteca Jurídica Diké, *Colección Profesores*, Bogotá, 2008, cap. 1.

(6) LLOVERAS, Nora - ORLANDI, Olga - TAVIP, Gabriel, en KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída; HERRERA, Marisa; LLOVERAS, Nora (dirs.), “Tratado de Derecho de Familia según el Código Civil y Comercial de 2014”, t. IV,

artículos 638 a 723 y 2621 a 2642, Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires - Santa Fe, 2014, su comentario al artículo 668.

(7) MOLINA de JUAN, Mariel, en KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída; HERRERA, Marisa; LLOVERAS, Nora (dirs.), “Tratado de Derecho de Familia según el Código Civil y Comercial de 2014”, t. II, artículos 509 a 593, Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires - Santa Fe, 2014, su comentario al artículo 541, punto 2.

(8) HERRERA, Marisa, “Estado, ciudadanía y democracia. Algunos silenciados del Derecho de Familia: el papel de los abuelos en la familia del siglo XXI”, JA 2011-

I-138.1.

(9) El resaltado nos pertenece.

(10) GALERA, Elsa - RUGGIERI, María Delicia - MINERVINI, Cintia - CASADO, Eduardo J., “La prestación alimentaria frente al derecho procesal”, en KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída; HERRERA, Marisa; LLOVERAS, Nora (dirs.), “Alimentos”, t. II, Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires - Santa Fe, 2014, Capítulo XV, Parte Primera, VII.1.

(11) FAMÁ, María Victoria, “Filiación por naturaleza y por técnicas de reproducción humana asistida”, La Ley, Buenos Aires, 2017, t. I, cap. I.

Edictos

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 1 a cargo de la Dra. Silvana A. Bracamonte, secretaria N° 2 interinamente a mi cargo, sito en Libertad 731 9° piso de Capital Federal, hace saber que BERNAL RÍOS,

AMELIA VALENTINA de nacionalidad venezolana con DNI 95.336.854 ha peticionado la concesión de la ciudadanía argentina, a fin de que los interesados hagan saber a este Juzgado las circunstancias que pudiesen obstar a dicho pedido.

Publíquese por dos días. El presente deberá publicarse por dos veces en un lapso de quince días en el diario LA LEY.

Buenos Aires, 12 de julio de 2021
Emiliano Wigutow, sec. int.
LA LEY: I. 10/09/21 V. 10/09/21

Ante el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 10, Secretaría N° 19, sito en Libertad 731, 9° piso de esta ciudad, tramita el pedido de ciudadanía argentina de el/la/ Sr./ Sra. ESTEBAN ANDRÉS VILLAS-

MIL MÉNDEZ de nacionalidad venezolana con 95.447.026 según Exp. N° 4532/2019 “VILLASMIL MÉNDEZ, ESTEBAN ANDRÉS s/ SOLICITUD DE CARTA DE CIUDADANÍA”. Por ello cualquier persona que tuviere conocimiento de algún acon-

tecimiento que estimara podría obstar a dicha concesión, deberá hacerlo saber a este Juzgado. Publíquese por dos días.

Buenos Aires, 19 de agosto de 2021
María Lucila Koon, sec.
LA LEY: I. 10/09/21 V. 10/09/21

PROPIEDAD DE LA LEY S.A.E. e I.

Administración, Comercialización y Redacción:

Tucumán 1471 (C. P. 1050 AAC) Bs. As. República Argentina

Impreso en La Ley, Rivadavia 130, Avellaneda, Provincia de Buenos Aires.



Thomsonreutersley



TRLaLey



linkedin.com/showcase/thomson-reuters-argentina-legal/



thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales/blog-legal.html



Centro de atención al cliente:

0810-266-4444

Networking



El impacto de la nueva normalidad en los abogados corporativos



Sabrina Propper

Abogada, egresada de la Universidad de Belgrano. Tiene posgrados en la Universidad de Harvard y en la Fundação Dom Cabral. Ocupó distintas posiciones en el área legal de *British American Tobacco* incluyendo un rol como expatriada en Inglaterra, hasta liderar el Departamento Legal como Directora. Fue Gerente Legal para Latinoamérica Sur de Monsanto y actualmente es Gerente Legal de Healthcare para Cono Sur de Bayer.



Juan Manuel Haddad

Abogado, egresado de la Universidad de Buenos Aires. Master en Derecho Empresarial de la Universidad Austral. Trabajó en el Estudio Millé y actualmente se desempeña como Gerente de Asuntos Regulatorios y Competencia de Telefónica, empresa líder del sector de telecomunicaciones. Es director académico de la Diplomatura Derecho 4.0 y del Programa de Formación para Abogados de Empresas de la Universidad Austral.



José A. García

Es ingeniero con postgrados en finanzas, marketing y medioambiente. Durante más de 25 años ha desarrollado su carrera en cargos directivos de empresas multinacionales y grupos empresariales de ámbito familiar para diferentes industrias (fue *Managing Director* de *Johnson Diversey* y de *CCR Latam*, fue Gerente General de *Arquimed* y Director Ejecutivo del *Hotel Renaissance*). En el año 2019 se incorporó a *AZ* (Albagli Zaliasnik), estudio jurídico con sede en Chile, como *Director of Business Strategy* para reforzar la visión y construcción de la Firma, y promover la cultura y lógica de negocios en cada una de las áreas de práctica.

SUMARIO: I. Introducción. — II. El impacto del aislamiento en las distintas realidades. — III. El rol central de la tecnología. — IV. Las oportunidades que trajo la pandemia. — V. Un caso de adopción exitosa de tecnología. — VI. La transformación del sector legal. — VII. Conclusiones.

I. Introducción

El pasado 7 de julio tuvo lugar el evento “Nueva normalidad ¿tu equipo legal tiene lo que necesita para ser exitoso?” durante el cual Sabrina Propper (Gerente Legal de Healthcare para Cono Sur de Bayer), Juan Manuel Haddad (Gerente de Asuntos Regulatorios y Competencia de Telefónica) y José Antonio García Gutiérrez (*Director of Business Strategy* del Estudio Jurídico Chileno Albagli Zaliasnik) intercambiaron experiencias acerca del impacto de la pandemia en el ejercicio de la abogacía

corporativa y cómo será la nueva normalidad para los departamentos jurídicos y estudios.

Compartimos a continuación los aspectos salientes del evento convocado por Thomson Reuters y del cual participaron abogados de toda América Latina.

II. El impacto del aislamiento en las distintas realidades

Para Sabrina Propper, la dinámica del trabajo cambió sustancialmente, movido por el hecho de que antes los abogados internos tenían interacción cotidiana con sus clientes internos y hubo que acostumbrarse rápida-

mente a la virtualidad para mantener la misma cercanía. En cambio, los equipos que trabajan a nivel regional tenían experiencia en esto de estar conectados de manera remota. En el nuevo escenario que trajo la pandemia, cobró relevancia la forma de conectarse y allí la tecnología jugó un papel clave.

La pandemia revalorizó al líder orientado a las personas. En un momento en el cual se conjugaban familia y trabajo en un mismo ámbito, tomó suma relevancia que el líder pudiera entender esta situación, que tuviera la capacidad de empatizar y que consiguiera la proximidad con su equipo para saber cómo administrar

las tareas del día a día brindando flexibilidad; para eso el líder necesitaba priorizar en su agenda un tiempo para conversar con el equipo, ponerse a disposición y ver qué necesitaba cada uno. Sin lugar a duda quienes trabajaron en este período con líderes volcados al *micromanagement* (buscando el control en todo) en lugar de delegar, tuvieron una dificultad más para superar, comenta Sabrina.

La experiencia en Telefónica fue muy positiva, según pudo relatar Juan Manuel, y en esto ayudó el hecho de que la empresa estaba ya acostumbrada al teletrabajo, que había sido implementado en el año 2012.

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

Novedades legislativas

Reseña doctrinaria

Jurisprudencia sintetizada

3

4

4

Panorama internacional

5

[Informe 2021 sobre la Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos](#)

La pandemia global de COVID-19: Un catalizador para acelerar la agenda de cambios

Sin embargo, a pesar de tener el teletrabajo implementado, la falta total de presencialidad generó un cierto impacto. La tecnología jugó en esto un papel fundamental que permitió continuar el trabajo sin interrupciones.

Para José Antonio, la pandemia permitió acelerar, consolidar y mejorar algunos de los lineamientos estratégicos que había definido el Estudio Albagli Zaliasnik en su plan de negocio. Para esto, establecieron focos de actuación que promovieron la mejora en la calidad de la interacción con colaboradores y clientes, a través de acciones de proximidad, trabajo colaborativo, comunicación efectiva, lineamientos, objetivos y metas claras y mejoras tecnológicas. Un tema central fue que cada persona del estudio tuviera claro qué se esperaba de ella y cuáles eran los principales retos, oportunidades y amenazas.

III. El rol central de la tecnología

Con respecto al rol que jugó la tecnología, Juan Manuel compartió un caso de su empresa del cual pudieron obtener un aprendizaje importante. Telefónica había implementado la firma digital para todos los contratos y habían hecho un esfuerzo grande para que todas las áreas de negocio adoptaran la firma digital. Creyeron que con esto estaban preparados para llevar todo a la virtualidad y se encontraron con que las contrapartes contractuales, tanto individuos como empresas, no estaban en condiciones de firmar digitalmente. Ante esta situación tuvieron que reconvertir la herramienta para la firma electrónica. Ese fue un gran aprendizaje para tomar en consideración cómo y desde dónde se empiezan a pensar en la innovación en procesos. Otro caso que compartió y que impactó en el trabajo, fue el fuerte incremento en la cantidad de oficios judiciales que recibieron durante la pandemia (pasaron de 7000 a 12.000 por mes). Desde el año 2017, Telefónica tiene un robot para contestar automáticamente esos pedidos de informe pero la presión presupuestaria hizo que tuvieran que reducir el soporte externo recibido y, en el medio del camino, tuvieron que desarrollar internamente el robot y aplicar recursos a ese desarrollo. Hoy están orgullosos de haber desarrollado ese robot y lo están por aplicar a otros usos.

José Antonio comentó que la incorporación de nuevas tecnologías fue uno de los pilares fundamentales que se definió en el estudio para asegurar la sustentabilidad futura. La tecnología no es un fin en sí mismo sino un medio para obtener resultados y un factor competitivo diferencial. El trabajo de generar cultura de negocio en las diferentes áreas de práctica del estudio que se inició en el año 2019 permitió levantar nuevos indicadores en el trabajo de los abogados, más allá de los relacionados con la praxis legal, que recomendaba ser gestionada con nuevas herramientas que conversarán y potenciarán las que se utilizaban hasta ahora. Entre las herramientas que implementaron se encontraba HighQ de Thomson Reuters en la que vieron el potencial para mejorar ámbitos de la operación que consideran fundamentales como el trabajo colaborativo entre las diversas áreas de práctica ya que el Estudio es *full service*, la mejora en la eficiencia y productividad de sus equipos, y el acceso a consultas por parte de los clientes reduciendo los tiempos de interacción no críticos con los abogados, entre otros.

Sabrina contó que en el caso de su empresa, la pandemia coincidió con un proyecto global que implementó una plataforma de *Shared Services Centre* a nivel regional a la cual se migraban las consultas de *compliance* y legales más reiterativas, permitiendo que los abogados se focalizaran más en las necesidades del negocio y

así poder acompañar mejor a los clientes internos.

Para Juan Manuel resulta fundamental que los abogados entiendan para qué sirve cada herramienta tecnológica. En este proceso de entendimiento no necesariamente ayuda el exceso de información, lo que puede implicar la falta de internalización del uso de cada herramienta. Es fundamental que los abogados entiendan cuál es el retorno de la inversión en tecnología y cómo priorizar las diversas necesidades que surgen, dice Juan Manuel, para quien el cambio de modelo de prestación en el servicio jurídico tiene que tener siempre como norte al cliente. El cliente no busca abogados sino solución a sus problemas legales.

La importancia de la tecnología quedó también evidenciada cuando los asistentes al evento realizaron una votación en vivo que arrojó como resultado que el 21% de los presentes consideraba que la mayor dificultad para que los equipos legales alcancen sus resultados con eficiencia se debía a la poca adhesión a la tecnología.

IV. Las oportunidades que trajo la pandemia

Sabrina Propper comentó que en Bayer se adaptaron rápidamente para poder desarrollar las actividades sin interrupción en vista del impacto que generó la Pandemia en la forma de interactuar con los pacientes, médicos y clientes entre otros. En el ínterin, surgió normativa novedosa, como por ejemplo la Ley de Receta Digital, y también se dictó normativa transitoria que dio oportunidades a la industria, como la posibilidad de tener presencia en las plataformas digitales de las farmacias y para poder llegar así de otro modo al consumidor.

En Argentina hubo una iniciativa muy interesante de CAEME, la cámara sectorial de medicamentos de innovación, que coordinó una iniciativa con sociedades médicas de distintas especialidades y autoridades, y se trabajó en campañas de difusión y concientización para que la gente no dejara de ir a hacer las consultas médicas y no interrumpiera los tratamientos crónicos. Para Sabrina los abogados tenemos que estar sentados en esas mesas y en esos foros, porque es lo que permite entender el entorno, el contexto y con el tiempo, el negocio en el que se trabaja.

En síntesis, hubo oportunidades de demostrar que los abogados podemos adaptarnos, tanto hacia dentro de la organización como hacia afuera y para ello resultó fundamental el hecho de entender el negocio, entender el para qué y dónde se puede agregar valor.

V. Un caso de adopción exitosa de tecnología

En el caso del Estudio Albagli Zaliasnik, trabajaron en la implementación de HighQ con un plan que consideró varios axiomas: 1) Que el uso efectivo de la tecnología tiene que ver mucho con el grupo etario. Conforme cuenta José Antonio, hay quien nace con la tecnología y hay quien aprende a usar la tecnología. Por eso, en el estudio jurídico donde trabaja como Director de *Business Strategy*, nombraron “champions” en las diferentes áreas de práctica, que eran principalmente *millennials*, para implementar cada uno de los desarrollos tecnológicos. Estos *millennials* fueron capacitados para entender la tecnología, identificar las reales mejoras y adaptarla. 2) Que si los líderes del Estudio y de las áreas no están comprometidos e involucrados, la implementación no será exitosa, por lo que se aseguraron de que los líderes de las áreas de práctica tuvieran como uno de sus objetivos personales, y por el que serían evaluados, el tema tecno-

lógico. 3) Que hay que tener la paciencia, la comunicación, así como la persistencia, en demostrar los reales beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas en “en el trabajo y calidad de vida” del abogado, porque es un cambio de hábitos y de cultura.

Y un punto clave, antes de todo lo anterior, es que la razón de pensar en la implementación de tecnología es que el foco no puede estar en el departamento jurídico o en el estudio jurídico sino que tiene que estar necesariamente en el cliente. Por lo tanto, el centro debe ser el cliente y eso es lo que realmente genera cambios.

En Albagli Zaliasnik se trabaja para que el abogado entienda que para dar un buen servicio al cliente, tiene que entender el negocio de su cliente, no solo centrarse en el caso concreto en el que está trabajando. Esa mirada permite evitar resolver y, a la vez, generar otro problema dentro de la organización, por falta de una mirada más holística y más allá del caso concreto que se está tratando, además de poder identificar otras potenciales áreas de colaboración y servicio con el cliente.

En tema de implementación de innovaciones tecnológicas, muchas veces los estudios se preguntan si el cliente va a pagar por esa tecnología. El tema central es que el cliente quiere buenos servicios a menores costos, y para eso ayuda mucho la tecnología, sostiene José Antonio. Es decir, la tecnología ayuda a tener una propuesta diferencial competitiva. Por otro lado, y para servicios que tienden a una “comoditización” parcial o total es fundamental la utilización de herramientas electrónicas.

La nueva normalidad ha venido para quedarse. Por ejemplo, cuenta José Antonio, en una encuesta que hicieron en el Estudio, gana por lejos el modelo híbrido de trabajo. Es decir, poder trabajar desde la comodidad del hogar, pero también teniendo la posibilidad de interactuar y encontrarse algunos días en la oficina. Lo mismo sucede con los clientes.

VI. La transformación del sector legal

Para Sabrina Propper la transformación del sector legal pasa por el lado de la tecnología, también por el entorno cada más cambiante y por último, por un tema cultural. La pregunta que deberíamos formularnos, siempre según Sabrina, es ¿cómo estamos predispuestos los abogados para abrazar estos tres elementos? Hay cuestiones que los abogados no aprenden en la facultad y que en la práctica tienen que ir desarrollando. Los abogados tienen que actuar con agilidad. Ya no hay lugar para que los abogados manden memos eternos; los clientes internos que lleven adelante el negocio no tienen ni el tiempo ni la paciencia para frenarse en números de artículos y en detalles legales. Por eso, los abogados tienen que hablar en el mismo idioma y entender el negocio. Por el tema cultural, hoy está claro que una transformación en cualquier organización requiere tener equipos diversos, pero la diversidad sola no sirve, tenemos que ser inclusivos y entender cómo gestionar esos equipos diversos y qué es lo que aporta cada uno.

José Antonio comentó que la transformación en el Estudio donde trabaja comenzó en el año 2019, cuando desarrollaron un plan de negocios para el Departamento de Propiedad Intelectual y Tecnología, estableciendo objetivos personales para cada uno de los abogados y *paralegals*, con indicadores claros. El resultado fue muy bueno porque en el año 2020, con todo el impacto económico de la pandemia, terminaron muy por encima del presupuesto tanto en ingresos como en margen operacional. Pero, lo más importante es que la

mirada de los abogados respecto a su impacto real en el desarrollo del área como negocio se potenció de forma exponencial. El abogado empezó a pensar y ser percibido por los clientes como una persona de negocio experto en una especialidad legal. Esta experiencia animó, apoyado por los socios principales y el Directorio a implementarlo en el año 2021 a las otras áreas de práctica del estudio. Esta implementación de modelo de gestión por objetivos y de cultura de negocio es un proceso, que lleva tiempo y en el que hay que tener un permanente seguimiento en su evolución, adaptándose a la naturaleza de cada área de práctica, los equipos, las culturas y el entorno legal y de mercado. Los abogados no tienen que tener miedo de no parecer abogados ante sus clientes siendo los mejores profesionales, porque lo que están buscando realmente los clientes son soluciones a los problemas legales que tiene su empresa, su negocio o su proyecto.

Juan Manuel comentó que es fundamental, para el proceso de transformación, que el Directorio de la empresa esté comprometido, así como también el área de Sistemas y de Compras. Para Juan Manuel, las diligencias que quitan energía y no agregan valor, como por ejemplo los trámites presenciales van a dejar de realizarse; y por eso todo lo que es trámite y gestión a distancia llegó para quedarse. Lo mismo ocurre con ir a la oficina, se irá en la medida en que se sienta que agrega valor.

VII. Conclusiones

Quedó claro que el mundo cambió y que la pandemia vino a acelerar ese cambio, lo cual impacta a todos los sectores, pero sin lugar a duda esos cambios representan un desafío para los abogados y los obliga a adaptarse rápidamente a la nueva realidad y a los nuevos pedidos de los clientes (sean internos de la empresa o clientes del estudio donde trabajan).

Con respecto a esto último, es decir la visión del cliente, durante el evento se mencionó un reporte preparado por una consultora inglesa (*RSG Consulting*) el año 2021 del cual surge que la práctica de la abogacía no está pudiendo mantenerse al día con los cambios que piden los clientes. En particular, y sobre la base de encuestas efectuadas a empresas de primera línea, surgió que los clientes quieren que sus abogados sean:

- Multifacéticos: El cambio requiere que los abogados abandonen etiquetas de nombres en sus áreas de práctica y trabajen en equipos cognitivamente diversos.

- Digitales: Solo el 13% de los estudios jurídicos encuestados tiene una estrategia que valora el uso de datos de clientes y terceros para mejorar el servicio.

- Listos para el futuro: Las empresas cambiaron, sin embargo solo el 6% de los abogados, que respondieron la encuesta, entienden que su práctica cambiará los próximos años.

- Ser rápidos: Mientras que algunas compañías reportaron hacer negocios le 40% más rápido, solo el 14% de los abogados dieron esa misma respuesta.

- Ser “usables”: Solo el 13% de los encuestados dice haber incorporado alguna solución para sus clientes incorporando el “Design Thinking”.

Este encuentro fue un primer marco para la reflexión sobre los cambios que trajo la pandemia y sobre el futuro de la abogacía corporativa.

Novedades legislativas

I. Pandemia COVID

La Pandemia del Coronavirus (COVID-19) y las medidas tomadas por el Gobierno a partir del dec. 260/2020, que declaró la emergencia sanitaria, ha dado lugar a la emisión de una gran cantidad de normativas que se van modificando y actualizando diariamente. Por tal motivo, Thomson Reuters ha generado un sitio *web* completo con la totalidad de las normas aplicables, clasificada de manera temática, tanto a nivel nacional, provincial como en el marco de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con motivo de las nuevas normas dictadas en el marco de la llamada “segunda ola de COVID” volvemos a poner a disposición dicho sitio *web* haciendo **click** en el recuadro de abajo.

EMERGENCIA SANITARIA COVID-19

NORMATIVA NACIONAL

NORMATIVA PROVINCIAL

DOCTRINA

JURISPRUDENCIA

II. Biocombustibles

Ley 27.640 | Aprobación del marco regulatorio de Biocombustibles y creación de la Comisión Especial de Biocombustibles

Cita Online: AR/LEGI/ACIG
Publicación: 04/08/2021

Se aprueba el nuevo marco regulatorio de biocombustibles de aplicación a partir del 5 de agosto de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2030. La Ley regula las actividades de elaboración, almacenaje, comercialización y mezcla de biocombustibles. Asimismo, se establece como autoridad de aplicación a la Secretaría de Energía dependiente del Ministerio de Economía cuya función será la de regular, administrar y fiscalizar la producción, comercialización y uso sustentable de los biocombustibles, entre otras. La ley determina que las empresas que produzcan y/o destilen hidrocarburos no podrán ser titulares o tener participación en empresas y/o plantas productoras de biocombustibles. Se crea, asimismo, la Comisión Especial de Biocombustibles, que tendrá por finalidad el estudio y análisis de las posibilidades del sector, la consulta con todos los actores involucrados, así como la formulación de propuestas y de proyectos para la industria.

III. Diversidad e inclusión

Ley 27.635 | Ley de Equidad en la representación de los géneros en los servicios de comunicación de la República Argentina

Cita Online: AR/LEGI/ACTV
Publicación: 08/07/2021

La ley tiene por objeto promover la equidad en la representación de los géneros desde una perspectiva de diversidad sexual en los servicios de comunicación, cualquiera sea la plataforma utilizada. La norma alcanza a todos los servicios de comunicación operados por prestadores de gestión estatal y prestadores de gestión privada con o sin fines de lucro.

Debe garantizarse una representación de personas travestis, transexuales, transgénero e intersex en una proporción no inferior al

uno por ciento (1%) de la totalidad del personal. La Autoridad de Aplicación expedirá un certificado de equidad en la representación de los géneros a los prestadores de gestión privada que implementen las medidas introducidas por la ley. Quienes obtengan el certificado tendrán preferencia en la asignación de publicidad oficial.

Ley 27.636 | Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgénero “Diana Sacayán — Lohana Berkins”. Medidas de Acción Positiva

Cita Online: AR/LEGI/ACTW
Publicación: 08/07/2021

La norma busca establecer las medidas de acción positiva orientadas a lograr la efectiva inclusión laboral de las personas travestis, transexuales y transgénero, con el fin de promover la igualdad real de oportunidades en todo el territorio de la República Argentina. Se establece la inclusión laboral en el Estado nacional de personas travestis, transexuales y transgénero, en una proporción no inferior al 1% de la totalidad de su personal. Asimismo, como incentivo al sector privado, se estipula que las contribuciones patronales que se generen por la contratación de las personas beneficiarias de la presente norma podrán tomarse como pago a cuenta de impuestos nacionales. Se determina que el Banco de la Nación Argentina deberá promover líneas de crédito con tasa preferencial para el financiamiento de emprendimientos productivos, comerciales y/o de servicios, individuales o asociativos, destinados específicamente a personas solicitantes travestis, transexuales y transgénero.

Resolución Conjuntas N° 5/21 del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y N° 5/21 del Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Discapacidad | Mujeres y LGTBI+ con discapacidad — Creación del “Programa Interagencial para la Promoción de la Igualdad en la Diversidad y la Prevención de la Violencia en Mujeres y LGTBI+ con Discapacidad - Equiparar”

Cita Online: AR/LEGI/ACPB
Publicación: 18/08/2021

Se crea en el ámbito del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación y de la Agencia Nacional de Discapacidad el “Programa Interagencial para la Promoción de la Igualdad en la Diversidad y la Prevención de la Violencia en Mujeres y LGTBI+ con Discapacidad — Equiparar” con el objetivo general de fortalecer, desde una perspectiva de género y discapacidad de tipo interseccional, las políticas públicas y las acciones de la sociedad civil que garanticen la igualdad en la diversidad de mujeres y LGTBI+ con discapacidad, para el acceso efectivo a derechos y para el disfrute de una vida libre de violencias por motivos de género.

Resolución General N° 12/2021 de la Inspección General de Justicia | Entidades comerciales y civiles reguladas por la Inspección General de Justicia. Paridad de género en la integración de órganos de administración y/o fiscalización

Cita Online: AR/LEGI/ACRC
Publicación: 20/08/2021

Se ratifica la vigencia de todo lo dispuesto en las res. generales 34/2020, 35/2020 y 42/2020 (I.G.J.), en relación con la paridad de género en la integración de órganos de administración y/o de fiscalización de entidades comerciales y civiles reguladas por la Inspección General de Justicia.



IV. Sociedades comerciales

Resolución General N° 10/2021 de la Inspección General de Justicia | Inscripción de toda transferencia de cuotas sociales. Requisitos. Norma complementaria de la res. general 7/15 (IGJ) y de la ley 19.550

Cita Online: AR/LEGI/ACAP
Publicación: 21/07/2021

Establece que para la inscripción de toda transferencia de cuotas sociales, por cualquier título o causa, sea por actos entre vivos o por actos *mortis causa*, además de los requisitos previstos en los arts. 136 y 141 de la res. general 7/2015 deberá acompañarse la publicación prescripta por el art. 10 de la ley 19.550, la cual deberá contener la cifra del capital social, la cantidad y valor nominal de las cuotas en que este se divide, la individualización del transferente, del adquirente, y de la cantidad de cuotas que se transfieren o adjudican.

V. Mercado de capitales

Resolución General N° 900/2021 de la Comisión General de Valores | Mercado de Capitales. Régimen especial para la constitución de Fondos Comunes de Inversión Abiertos. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACPA
Publicación: 18/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos más relevantes, a los fines de instituir un régimen especial para la constitución de Fondos Comunes de Inversión Abiertos, cuyo objeto especial de inversión lo constituyan títulos de deuda pública nacional adquiridos en la colocación primaria, con un vencimiento menor o igual a un año. Asimismo, con el objetivo de dotar a las sociedades gerentes de herramientas que les permitan administrar de manera eficaz las carteras de inversiones de estos vehículos, se incorpora la posibilidad de invertir hasta el 45% del haber del Fondo en cuotas de otros fondos comunes de inversión, encuadrados bajo las previsiones del inc. b) del art. 4° de la Sección II del Capítulo II del Título V.

Resolución General N° 901/2021 de la Comisión General de Valores | Mercado de Capitales. Pequeñas y Medianas Empresas. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACTO
Publicación: 23/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos principales de esta modificación se adecua la reglamentación vigente en materia de definición, acreditación y actualización de la condición de PyME, dentro de los regímenes especiales de oferta pública previstos en el Capítulo VI del Título II, adecuándola a la dictada por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Al solo efecto del acceso al mercado de capitales a través de los regímenes especiales establecidos por la CNV, aplicables a las PyMEs CNV, se incluye a las asociaciones civiles, aun cuando no cuenten con Certificado MiPyME, en la medida que se acredite el cumplimiento de los criterios de facturación establecidos por la citada Secretaría para poder ser asimiladas a esas empresas; previéndose que en caso de que la emisión se encuentre avalada por una Entidad de Garantía autorizada por la CNV sea esa entidad la encargada de evaluar y controlar su cumplimiento.

Resolución General N° 902/2021 de la Comisión General de Valores | Mercado de Capitales. Negociación de cheques de pago diferido y pagarés. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACSH
Publicación: 23/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos más relevantes y en lo que respecta al segmento de negociación directa de los cheques de pago diferido, incorporándose la posibilidad de que los mercados reglamenten la negociación de aquellos cheques cuyos libradores no cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos para el análisis de riesgo, siempre que los compradores sean notificados de tal situación, revistan calidad de inversores calificados y dichos instrumentos se negocien en un segmento especial y debidamente diferenciado.

VI. Exterior y cambios

Comunicación “A” 7348 del Banco Central de la República Argentina | Deudas Comerciales.

Cita Online: AR/LEGI/AD02
Publicación: 27/08/2021

Quienes registren liquidaciones de nuevos endeudamientos financieros del exterior y cuenten con una certificación emitida por una entidad respecto al cumplimiento de determinados requisitos, quedarán exceptuados del requisito de conformidad previa del BCRA para acceder al mercado de cambios para la cancelación, a partir del vencimiento del capital, de deudas comerciales por la importación de bienes y servicios vigentes al 30/06/21.

Comunicación "A" 7340 del Banco Central de la República Argentina | Exterior y Cambios. Adecuaciones

Cita Online: AR/LEGI/AD46

Publicación: 13/08/2021

El BCRA resolvió que las operaciones de compra y venta de títulos valores que se realicen con liquidación en moneda extranjera deberán abonarse: a) mediante transferencia de fondos desde y hacia cuentas a la vista a nombre de clientes en entidades financieras locales; y b) contra cable sobre cuentas bancarias a nombre del cliente en una entidad del exterior que no esté constituida en países o territorios donde no se aplican (o no lo hacen suficientemente), las Recomendaciones del GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional). La comunicación prohíbe la liquidación de estas operaciones mediante el pago en billetes en moneda extranjera, o

mediante su depósito en cuentas custodia o en cuentas de terceros.

VII. Economía del conocimiento

Resolución N° 441/2021 de la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa | Creación del Programa "Nodos de la Economía del Conocimiento". Norma complementaria de la Ley 27.506

Cita Online: AR/LEGI/AC9A

Publicación: 20/07/2021

Se crea el Programa "Nodos de la Economía del Conocimiento" en la órbita de

la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa del Ministerio de Desarrollo Productivo, con el objetivo de promover la conformación y consolidación de agrupamientos de empresas e instituciones dedicadas a la producción de bienes y servicios de la Economía del Conocimiento que dinamicen, diversifiquen y fortalezcan las economías regionales de acuerdo con el espíritu de Ley 27.506. El beneficio del Programa consiste en Aportes No Reembolsables.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2498/2021

Reseña doctrinaria

I. Derecho de la empresa. Código Civil y Comercial

Título: *El derecho de la empresa en el Código Civil y Comercial*

Autor: Lorenzetti, Ricardo L. Presidente de la Comisión Redactora del Código Civil y Comercial de la Nación. Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Profesor Titular de Contratos Civiles y Comerciales y doctor honoris causa de numerosas universidades nacionales e internacionales. Miembro de *Governing Council* de UNIDROIT. Integrante de diversas academias de derecho internacionales. Autor de numerosos libros publicados en el país y en América Latina, Europa y Estados Unidos.

Publicado: LA LEY 17/08/21. Cita online: TR LA LEY AR/DOC/2272/2021

El ministro de la Corte y Presidente de la Comisión redactora del Código Civil y Comercial evalúa el curso del derecho comercial, luego de seis años de vigencia del Código y la derogación del Código de Comercio de 1862. Al respecto, señala que la unificación de los códigos en un solo sistema no significa dejar de lado la enorme elaboración que la doctrina argentina ha realizado del derecho económico. Señala que el comercialista no ha perdido trascendencia, así como el derecho comercial no ha perdido su autonomía, sino que ha cambiado para adaptarse a la nueva realidad económica y social, lo que le dará una potencia mucho mayor.

El Código construye un edificio sobre tres presupuestos diferentes: 1) La materia comercial se ubica en un plano supero dentro del sistema de fuentes; 2) El Código considera insuficiente la visión subjetiva. El concepto de comerciante y acto de comercio no resultan comprensivos de la totalidad de la actividad económica. La noción de empresa

ha cambiado y ha perdido su verticalidad. 3) El derecho económico actual tiene en cuenta las externalidades positivas y negativas de la actividad, lo que amplía el derecho comercial.

Por su parte, el Código amplía la limitada noción que tenía el acto de comercio. Se supera la idea del fin de lucro como elemento de distinción general y se reconoce la importancia que tienen las empresas que adoptan figuras de mutuales, cooperativas, asociaciones. Respecto del mercado, se protege las relaciones de competencia, que es un bien de incidencia colectiva tutelado por la Constitución Nacional (art. 43) y por el Código al censurar el abuso de derechos individuales respecto de bienes colectivos (arts. 14 y 240) y el abuso de posición dominante (art. 11).

Hay varios principios básicos para que la empresa funcione dentro de un mercado competitivo. La protección de la buena fe (arts. 9 y 961), aun en las tratativas (art. 991). La confianza (art. 1067, Cód. Civ. y Com.), para reforzar la lealtad en el cumplimiento de los negocios, ya que es un importante elemento para reducir costos de transacción. La confidencialidad de la información (art. 992, Cód. Civ. y Com.). El principio de conservación de la empresa, sobre todo la pequeña y mediana de origen familiar, está muy desarrollado.

En este sentido, el autor entiende que hay un amplio campo para que la doctrina trabaje en la elaboración de una concepción actual del derecho económico y de la empresa.

II. Teletrabajo

Título: *El esquema mixto de la pospandemia: "teletrabajo seguro 3x2"*

Autor: Grisolia Julio Armando. Juez Nacional del Trabajo. Doctor en Ciencias Jurídicas

y Sociales. Magíster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales. Profesor de grado y posgrado en la UBA, UNTREF, USAL, UCA y UADE. Director de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF), del Doctorado en Derecho del Trabajo (UNTREF) y de las Diplomaturas de IDEIDES y ARTRA. Presidente de ILERA-ARTRA. Director de la Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social de Abeledo Perrot.

Publicado: La Ley 19/08/21. Cita online: TR LALEY AR/DOC/2286/2021

En el trabajo que se comenta, el autor plantea que en el futuro inmediato el trabajo remoto y el presencial van a coexistir en una misma relación laboral. Se va a imponer un sistema mixto, un esquema que combina la modalidad presencial y la virtual, en el cual se multiplican las ventajas y se reducen las desventajas de ambos. De este modo, siempre conforme Grisolia, la mayoría de las relaciones laborales en la pospandemia se desarrollarán con tres días de teletrabajo y dos por semana de trabajo presencial, y eso es lo que denomina "teletrabajo seguro 3x2". La excepción será el trabajo presencial todos los días de la semana o el trabajo remoto todos los días de la semana. Y será así para los casos puntuales que así lo requieran, ya sea por las características de la propia actividad, por la prestación de la tarea o por las propias necesidades del trabajador.

El autor distingue el trabajo remoto surgido como necesidad durante la pandemia, que es una versión de mala calidad del teletrabajo, que nada tiene que ver con el teletrabajo seguro que propone. Este último presenta características bien definidas: Voluntariedad, reversibilidad, posibilidad de elección, derecho a la desconexión, etc., la

mayoría de las cuales están presentes en la llamada "nueva normalidad". Resalta la importancia de invertir en infraestructura digital y capacitación, reinventar procesos y políticas, lo cual generará costo para las empresas pero también, por ejemplo, va a liberar espacio de las oficinas, con la obvia reducción de costos.

Grisolia afirma que hace años que viene insistiendo en el que el concepto es productividad, por encima del cumplimiento estricto del horario de inicio y de finalización, incluso del tiempo de trabajo. Obviamente con el irrestricto respeto a los límites de la jornada laboral y el derecho a la desconexión. El teletrabajo seguro también va a modificar la gestión del rendimiento, ya que se va a poner más énfasis en el trabajo realizado que en el tiempo trabajado; y esto será un beneficio para los trabajadores diligentes que podrán gestionar su tiempo y también para las empresas, porque mejorará la productividad.

No se va a volver al trabajo presencial al que estábamos acostumbrados en la prepandemia, pero tampoco el trabajo va a ser parecido a la llamada "nueva normalidad" de la pandemia, porque allí apareció el trabajo remoto forzado que nada tiene que ver con el teletrabajo seguro.

Por otro lado, el teletrabajo produce la "federalización" del empleo, ya que los trabajadores pueden desarrollar la tarea desde los lugares más diversos de nuestro país en sus tiempos disponibles, y permite que se vinculen de una manera más cercana con sus familias, que se revalorice los afectos y que gestione mejor el tiempo libre y no pierde valor social el espacio físico del empleo.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2499/2021

Jurisprudencia sintetizada

I. Internet. Derecho a la imagen

Tribunal: Corte Suprema de Justicia de la Nación

Partes: "M., V. R. c. Yahoo! Argentina y otro s/ daños y perjuicios del 24/06/2021

Publicado: SJA 28/07/2021, 28/04/2021, 33.

Cita Online: AR/JUR/90772/2021

Hechos: Una conocida modelo publicitaria y empresaria, promovió demanda contra los motores de búsqueda de Internet Google Inc. y Yahoo de Argentina S.R.L., por indemnización de los daños y perjuicios provocados por el uso comercial y no autorizado de su imagen, y por haber afectado sus derechos personalísimos al honor, nombre, imagen e intimidad, al haberla vinculado e incluido

en determinadas páginas de Internet de contenido sexual, pornográfico y de actividades relacionadas al tráfico de sexo. La sentencia de primera instancia rechaza la demanda. La Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil revoca el fallo y admite la demanda condenando al pago de daño material y moral. La Corte Suprema confirma la sentencia de Cámara.

Doctrina que se desprende del fallo:

- Las cuestiones planteadas en el presente juicio, relacionadas con la naturaleza y el alcance de la responsabilidad de las demandadas tanto por la vinculación que efectúan de la actora con páginas de contenido sexual como por la utilización de su imagen, resultan sustancialmente análogas a las resueltas

por el Tribunal en las causas "R., M. B." y "G., C. V." (Fallos: 337:1174 y 340:1236, respectivamente).

- La mera actividad de las demandadas de indexar los contenidos publicados por terceros para ser ofrecidos a los usuarios del servicio del buscador se encuentra dentro del ejercicio del derecho a la libertad de expresión y la difusión de información, conformando una actividad lícita que excluye, *a priori*, un comportamiento antijurídico base de un eventual deber de responder.

- Para que se configure la participación antijurídica de los buscadores en la producción del evento lesivo se requiere, por un lado, que el buscador tenga efectivo conocimiento de la ilicitud de la vinculación

que un tercero efectúa respecto del nombre de una persona en una página *web* y, por el otro, que pese a ello no elimine el enlace que asocia al nombre del damnificado con la página en cuestión.

- Excepto que el contenido de la publicación sea expresamente prohibido o resulte una palmaria ilicitud (por ej. la incitación directa y pública al genocidio, la pornografía infantil) o que el proveedor de servicios de búsqueda asuma una participación activa en la información publicada, en los demás casos este resulta responsable cuando, teniendo un conocimiento efectivo de que la actividad o la información a la que remite o recomienda causa un perjuicio individualizado, no actúa con diligencia para suprimir o inutilizar el enlace correspondiente.

- De las constancias de la causa no surge que hubiese mediado incumplimiento de las medidas ordenadas respecto de los sitios de Internet que fueron correctamente individualizados por la actora. En efecto, no se advierte conducta negligente por parte de las codemandadas, dado que ambas procedieron a bloquear los resultados de búsquedas denunciados que vinculaban el nombre de la demandante con páginas de contenido sexual o pornográfico. Por tal motivo, cabe confirmar la sentencia de grado que las exime de responsabilidad por falta de culpa.

- Diferente es la solución al caso en lo que respecta a la responsabilidad que se deriva de la reproducción y/o utilización que los motores de búsqueda hacen de la imagen de la actora. A los efectos de resolver la cuestión planteada, resultaba ineludible acudir al art. 31 de la ley 11.723 que establece claramente la exigencia del consentimiento del titular del derecho personalísimo para la publicación de su imagen y que era aplicable ante la ausencia de distinción en la norma sobre el medio que se emplease.

- Que el legislador ha prohibido —como regla— la reproducción de la imagen en resguardo del correlativo derecho a ella, restricción que solo cede si se dan específicas circunstancias que tengan en mira un interés general que aconseje hacerlas prevalecer por sobre aquel derecho. Que la utilidad que pudiese derivarse del citado funcionamiento de los motores de búsqueda por imágenes no puede en manera alguna significar que las personas deban resignar la defensa y protección de este derecho personalísimo a la propia imagen. Más aún si su titular no ha dado una autorización inequívoca para su utilización por aquellos, como tampoco se alegan ni existen circunstancias que, aun así, justifiquen su divulgación. Esta interpre-

tación se ve reforzada por el actual Código Civil y Comercial que en su art. 53 estableció que la captación o reproducción de la imagen de una persona no está permitida si no median circunstancias habilitantes que el mismo precepto contempla, entre ellas, el consentimiento del sujeto titular del derecho.

II. Inspección General de Justicia. Perspectiva de género

Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala C

Partes: "Inspección General de Justicia c. Línea Expreso Liniers S.A.I.C. s/organismos externos" del 09/08/2021

Cita Online: AR/JUR/117902/2021

Hechos: Las sociedades anónimas actoras impugnan las res. generales N° 34/2020 y N° 35/2020 de la Inspección General de Justicia en cuanto dispusieron que ciertas sociedades —entre las que se encuentran— debían respetar la diversidad de género en la composición de sus órganos de administración y fiscalización, procediendo a integrarlos con la misma cantidad de mujeres que de hombres. Las apelantes sostienen que, utilizando como argumentos el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminar por razones de género y mediante profusas y extrapoladas consideraciones sobre normas, tratados y convenciones internacionales, la IGJ les ha impuesto una condición en la conformación de esos órganos que no surge de la ley. La Cámara hace lugar al recurso y deja sin efecto las resoluciones apeladas.

Doctrina que se desprende del fallo:

- El criterio tradicional de igualdad debe ser, entonces, un piso mínimo y necesario, pero insuficiente cuando lo que se enfrenten

sean desigualdades estructurales que muestren que, por hallarse en situación de postergación, ciertas personas también se encuentran impedidas de acceder a los beneficios de esa igualdad legal, que a su respecto se presenta meramente declamatoria.

- El aludido concepto tradicional de igualdad se encuentra previsto en el art. 16 de la Constitución Nacional; pero junto a él aparece esa nueva concepción que, aunque no consagrada expresamente en ninguna norma, surge inequívoca del reconocimiento constitucional de las llamadas "acciones positivas" (art. 75, inc. 23 CN), que confirman que el constituyente ha aceptado que de nada vale que la ley asegure igualdad de trato a un sujeto si, por razones vinculadas a su realidad, ese sujeto jamás ha de encontrarse, siquiera, en la situación contemplada en la norma que debería ser aplicada a su respecto.

- La necesidad de asignar ese trato superador de situaciones estructurales de postergación debe considerarse aplicable a las mujeres, lo cual es entre nosotros verdad constitucional, pues es la misma Constitución Nacional la que las presume (a las mujeres) en esa situación al mencionarlas expresamente en su art. 75, inc. 23.

- Todo lo anterior es tan cierto como que la tarea excede la competencia reglamentaria del Inspector a cargo de la IGJ. El art. 75, inc. 23 de la CN establece que corresponde al Congreso "...legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato ... en particular respecto de ... las mujeres..."

- Si, por la naturaleza y contenido de lo regulado, la "acción positiva" que se adopta concierne a derechos de fondo que hacen a

la materia legislativa, su alteración solo puede resultar de una ley sustancial y se encuentra vedada a la Administración. De lo contrario, se ingresa en el art. 99 de la Constitución Nacional en cuanto establece que el Poder Ejecutivo "...no podrá en ningún caso bajo pena de nulidad absoluta e insanable emitir disposiciones de carácter legislativo..."

- Determinar si el mecanismo adecuado para proteger a las mujeres es el de fijar cuotas que garanticen su participación, cuál es la medida a asignar a esas cuotas, cuáles son los sujetos que deben aplicarlas y cuáles son, en su caso, las consecuencias de su incumplimiento, remite a atribuciones que deben considerarse del Congreso (art. 75, inc. 12).

- Ese cupo automático no solo importó imponer una obligación a quienes antes no la tenían, sino también descartar a otros postulantes por el solo hecho de no pertenecer al grupo tutelado, postergando —en su caso— a otros colectivos que pudieran encontrarse en similar grado de vulnerabilidad, todo lo cual evidencia que estamos ante materias que no encuadran dentro de la noción de "reglamentación" que el señor Inspector a cargo de la IGJ invocó.

- La llamada "perspectiva de género" no impone siempre decidir a favor de la mujer, sino impedir que ella sea postergada por el hecho de serlo; y, si bien parece indudable que las "acciones positivas" ya vistas son temperamentos que se encaminan a ese objetivo sobre la base de "preferir" al grupo a cuya tutela se ordenan, esa preferencia no puede realizarse a expensas de derechos de otros sujetos que también cuenten con amparo constitucional.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2500/2021

Panorama internacional

Informe 2021 sobre la Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos

La pandemia global de COVID-19: Un catalizador para acelerar la agenda de cambios

Elaborado por el Instituto Thomson Reuters (*)

Resumen Ejecutivo: Para la mayoría de los departamentos jurídicos corporativos, el año 2020 será recordado como un año en el que el mundo "quedó patas para arriba". Líderes de los departamentos jurídicos tenían la experiencia de dirigir sus departamentos durante recesiones, caídas en ventas y reestructuraciones, pero nunca en una pandemia global. Sin embargo, los efectos causados por el año 2020 probablemente contengan tantos aspectos positivos como negativos; y, si los líderes de los departamentos son inteligentes, deberían actuar como catalizadores para acelerar la agenda de cambios en el año 2021 y más allá.

Los cuatro principales efectos de la pandemia en los departamentos jurídicos corporativos:

1. Carga de trabajo mayor y evolucionada — Ocho veces más departamentos jurídicos tuvieron un aumento en la carga de trabajo en lugar de una disminución. Además, han apoyado a sus organizaciones en la reinvención de las operaciones de negocios en varios grados y han superado barreras que antes serían consideradas insuperables. Esta dinámica ha cambiado la composición del trabajo de los procedimientos habituales de gestión de crisis.

2. Cambio en la demanda por soporte externo — La demanda de los departamentos jurídicos corporativos por consultoría externa en estudios jurídicos cayó un 2,5% en el año 2020, ya que muchos casos y negocios fueron paralizados. Sin embargo, los aumentos de precios aplicados por los estudios jurídicos a principios de año, junto con un cambio en el uso de profesionales de nivel senior para el apoyo a la crisis, representó un crecimiento general de los ingresos para la mayoría de los estudios en el año 2020.

3. Muchos departamentos jurídicos tradicionales tuvieron dificultades para adap-

tarse. Muchos departamentos jurídicos tradicionales perdieron tiempo mientras que sus pares, con una estructura más moderna, han podido adaptarse a las condiciones cambiantes más rápido. Estrategias como invertir en tecnología y establecer prácticas de trabajo a distancia han sobresalido.

4. La protección se convirtió en una prioridad mucho mayor para los departamentos jurídicos. Desde mantener la organización en funcionamiento hasta mitigar los riesgos derivados de la pandemia, el mandato de proteger a la empresa se convirtió en algo fundamental durante la crisis. Más del 40%

(*) El presente es un resumen del informe escrito por Lisa Hart Shepherd, vicepresidente de Investigación y Servicios de Asesoría y fundadora de Acritas, ahora parte de Thomson Reuters. Acritas hace estudios con abogados de nivel senior en todo el mundo desde hace

14 años. Este estudio incorpora las respuestas recogidas en más de 2000 entrevistas telefónicas, cada una de ellas de aproximadamente 30 minutos, incluyendo más de 600 en Estados Unidos. Los temas tratados incluyen gastos jurídicos, patrones de *sourcing*,

experiencias con escritorios de abogados y tendencias generales del mercado. Además, este año, el informe analizó en detalle el impacto de la pandemia global del COVID-19 en los departamentos jurídicos corporativos. Se puede descargar de manera gratuita el informe

completo en: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/2021-state-of-corporate-law-departments-report>



de los departamentos jurídicos aplicaron nuevas medidas de prevención de conflictos, además de las que ya utilizaban.

A medida que nos adentramos en el año 2021, los retos continúan. Pero muchos departamentos jurídicos corporativos ahora están preparados, al menos sobre la base de lo que experimentaron durante la pandemia. Muchos líderes de departamentos establecieron una nueva mentalidad adaptable y mostraron la eficacia de un modelo de actividad laboral a distancia. Los presupuestos jurídicos probablemente serán aún más limitados, por supuesto, a medida que los procedimientos habituales vuelvan con toda su fuerza junto con el aumento de volumen de trabajo tras el ambiente dinámico del COVID-19 y las disputas relacionadas.

Todas las deficiencias en la modernización del sector fueron reveladas y los líderes del departamento jurídico tienen una oportunidad única de continuar con el ritmo de cambio en el año 2021 con respecto a la forma de como trabajamos en el año 2020. Departamentos jurídicos con visión de futuro usarán este tiempo para invertir en tecnología, procesos y recursos inteligentes necesarios para optimizar el valor y la eficacia de sus presupuestos actuales.



En general, los estudios jurídicos externos han asumido la responsabilidad de apoyar a los departamentos jurídicos de las empresas. Muchos estudios jurídicos reorientaron sus esfuerzos de intercambio de conocimientos para ayudar a las organizaciones a comprender las repercusiones jurídicas de la pandemia y proporcionaron asesoramiento general y personalizado a los clientes en forma de boletines, seminarios web y portales de conocimiento.

Muchos socios de estudios jurídicos ofrecían a sus clientes horas de consultoría gratuita, muchas veces más allá de sus áreas de especialización, para ayudar a sus clientes a pensar mejor en los problemas, las implicaciones y las posibles soluciones a las que se enfrentaban en ese momento. Como estas conversaciones se llevaban a cabo a distan-

De hecho, los departamentos jurídicos corporativos están en una posición única para liderar más cambios fundamentales en todo el sector jurídico y de varias maneras, como i) responsabilizar a sus organizaciones y sus proveedores por patrones nuevos y modernos; y ii) buscar la autenticidad en el enfoque y establecer áreas como servicio al cliente, metas rígidas como eficiencia, diversidad e inclusión, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa más amplia.

Como resultado de la crisis de la pandemia, el 58% de los departamentos jurídicos corporativos tuvo un aumento en la carga de trabajo, más de ocho veces el número de departamentos que experimentaron una reducción. Desafortunadamente, este aumento del trabajo se produjo al mismo tiempo que los fuertes recortes presupuestarios en muchas organizaciones, ya que los líderes de los departamentos buscaban proteger la viabilidad financiera de sus modelos de negocio a medida que los ingresos caían.

De hecho, prácticamente cinco veces más departamentos jurídicos experimentaron recortes presupuestarios que los que tuvieron aumentos en el presupuesto. Esto significa que el cambio hacia "más por menos" en los gastos jurídicos ha pasado de ser un deseo a una obligación.

cia, de una casa a otra, las relaciones entre el abogado interno y externo se hicieron más personales y, como resultado, fueron fortalecidas.

Durante todo esto, los departamentos jurídicos corporativos han tenido que lidiar con nuevos y diferentes retos, ya que han surgido cuatro líneas de trabajo diferentes:

1. Cumplir con las reglamentaciones del COVID-19
2. Establecer procedimientos de trabajo remoto
3. Maximizar operaciones
4. Minimizar daños potenciales

Cuatro grandes líneas de trabajo derivadas de la pandemia del COVID-19



	Flujo de Trabajo 1	Flujo de Trabajo 2	Flujo de Trabajo 3	Flujo de Trabajo 4
Objetivos	Cumplimiento con los requisitos dinámicos del COVID-19 • Seguridad de los empleados • Operaciones del negocio	Permitir trabajo remoto eficaz • Hardware • Acceso a sistemas de información • Herramientas de comunicación • Nuevos procesos • Recursos suficientes • Personas comprometidas • Medir la productividad	Maximizar la actividad operacional en ambientes dinámicos • Continuidad en la cadena de suministro • Logística • Continuidad del cliente • Revisión de los contratos del cliente • Capacidad de entregar productos y servicios • Mantener el flujo de caja	Minimizar daños potenciales • Resolver asuntos laborales • Monitorear riesgos (contratos, cumplimiento regulatorio, contrapartes) • Mitigar conflictos • Maximizar el soporte para aprovechar ayuda gubernamental • Prepararse para el retorno gradual al (nuevo) normal
Posición Fuerte	• Bajo impacto en la actividad de negocios • Operación de estado único	• Patrones establecidos de trabajo remoto • Infraestructura de tecnología	• Cultura innovadora • Mano de obra adaptable • Cadena de suministro disponible • Habilitado digitalmente	• Ser razonable y buscar consenso • Incentivo inicial de acuerdo
Posición Débil	• Alto impacto en la actividad de negocios • Operaciones multistatales y multinacionales	• Ambiente rígido • Cultura tradicional • Tecnología inadecuada • Enfermedad en el equipo	• Actividad jurídica congelada (Notarías, agencias reguladoras) • Requisitos para PZF	• Audiencias suspendidas • Contrapartes inflexibles

Cómo la pandemia cambió la forma en que los departamentos jurídicos funcionan

El rápido cambio hacia un modelo de trabajo a distancia en el sector jurídico forzó a varios líderes de departamentos jurídicos a

romper la mentalidad tradicional de tener que ver a las personas en sus oficinas para entender que el trabajo está siendo hecho.

La capacidad de los abogados para trabajar a distancia sin dejar de ser eficaces y

productivos ha sido probada por los departamentos que proporcionan la tecnología y los procesos de apoyo adecuados. Esta nueva dinámica aporta una gran cantidad de oportunidades, la capacidad de ampliar el espacio de las oficinas, contratar talentos o

buscar nuevos proveedores más allá de las limitaciones geográficas habituales. Los departamentos también pueden ofrecer una experiencia más flexible al empleado, que se adapte al individuo, y no al lugar de trabajo.

Checklist:

Características de los departamentos jurídicos que estaban en buenas condiciones para lidiar con la pandemia

- ✓ Utilizaban tecnología que permitía un trabajo a distancia eficaz y eficiente (hardware y software).
- ✓ Establecieron prácticas de trabajo a distancia que permitieron a los equipos internos tener procesos de trabajo estructurados y una cadencia de reuniones en línea.
- ✓ Verificaron regularmente con los líderes de las áreas de negocios internos para garantizar que una perspectiva legal sea incluida en todas las reuniones principales y que los riesgos sean identificados.
- ✓ Fomentaron una cultura creativa y no jerárquica en la que todos los miembros del equipo se sintieron capaces de aportar ideas para resolver problemas desafiantes.
- ✓ Capacitaron abogados externos para que prestaran el mismo servicio continuo de forma virtual.
- ✓ Accedieron a recursos gratuitos de escritorios de abogacía para ayudar a identificar y comprender las cuestiones jurídicas emergentes.
- ✓ Aprendieron de las experiencias de otros clientes, contando con abogados externos de confianza, bien conectados en sus propios despachos.
- ✓ Monitorearon reglamentaciones dinámicas relacionadas al COVID-19 en todas las jurisdicciones y garantizaron su cumplimiento.
- ✓ Crearon y mantuvieron un registro de riesgos que incorporaba y clasificaba todos los posibles riesgos legales.
- ✓ Tomaron medidas para mitigar los riesgos más preocupantes en todos los niveles.

¿Cómo será el mundo en el que vivimos?

Hasta que la pandemia esté totalmente controlada, es probable que la mayoría de las economías experimenten continuas perturbaciones y una menor actividad económica.

Esto creará una presión financiera para varias organizaciones jurídicas y sus clientes, lo que sin duda aumentará la presión sobre los presupuestos jurídicos. Para aquellos departamentos jurídicos que estaban bien posicionados para el crecimiento durante esta crisis o que adaptaron rápidamente sus modelos de negocio para encontrar mayores oportunidades, es probable que haya desafíos continuos para ayudar a facilitar el cambio en los negocios y el rápido crecimiento.

Para muchos sectores, incluido el jurídico, operar en un panorama político y económico incierto seguirá siendo la norma. Los departamentos jurídicos serán fundamentales para ayudar a sus organizaciones a maximizar el desempeño mientras minimizan los riesgos futuros y a corto plazo.

Para muchos sectores, incluido el jurídico, operar en un panorama político y económico incierto seguirá siendo la norma. Los departamentos jurídicos serán fundamentales para ayudar a sus organizaciones a maximizar el desempeño mientras minimizan los riesgos futuros y a corto plazo.

¿Cómo pueden prepararse los departamentos jurídicos?

Mantenga el soporte jurídico disponible continuamente

En primer lugar, los departamentos jurídicos corporativos deben aprovechar el aumento de la productividad y la flexibilidad que han experimentado en su transición al trabajo a distancia. Incluso después de que muchos vuelvan a la oficina, los departamentos deben estar preparados para cambiar a un modelo de trabajo virtual con la rapidez y eficacia que exige la demanda. Esto significa continuar con la transición de los sistemas y procesos que lo hacen posible y apoyar a los individuos en sus capacidades de trabajo a distancia.

Sea un asesor proactivo y fundamental para las áreas de negocio

En segundo lugar, el equipo jurídico interno debe permanecer cerca de las áreas de negocio, no solo identificando y mitigando los posibles riesgos, sino asumiendo

un papel más proactivo, proporcionando una plataforma de lanzamiento para nuevas estrategias y presentando posibles soluciones.

En tiempos dinámicos como los actuales, mantenerse al día de los movimientos estratégicos de los competidores o de las organizaciones de sectores paralelos será esencial, al igual que mantenerse actualizado con los cambios en la normativa. Cuanto más formalizado esté ese proceso, más eficaz será.

Los líderes del departamento jurídico también deben informar a los estudios jurídicos que se espera que aporten ideas y mejores prácticas, recopiladas de otros clientes, para su equipo jurídico. Y es crucial agendar tiempo para estas actividades y recompensarles por estas acciones.

En la estructura anterior, fueron identificados siete componentes principales que un departamento jurídico corporativo de éxito debe tratar de incorporar.

Un gran acontecimiento en el año 2020, según el informe, fue el enorme aumento de los departamentos jurídicos que contratan funciones de *Legal Operations*, con el 81% de los departamentos informando que hicieron tales contrataciones, frente al 57% que dijeron eso en el informe del año pasado. Los especialistas en *Legal Operations* se consideran cada vez más la fuerza motriz de los siete elementos de esta estructura, y suelen garantizar que los departamentos jurídicos cuentan con las herramientas y los recursos adecuados.

1. Metas estratégicas, métricas relaciones e informes

Si bien la mayoría de los departamentos jurídicos pueden articular varios objetivos estratégicos convincentes —por ejemplo, proporcionar un apoyo jurídico eficaz para el negocio, proteger a la organización a largo plazo o impulsar la eficiencia—, la mayoría de los informes de métricas de los departamentos están relacionados con su gasto jurídico.

Efectivamente, las cinco principales métricas utilizadas, según el Informe del Índice de Operaciones del Departamento Jurídico de Thomson Reuters, se basaron en el gasto:

- Gasto total por estudio de abogacía (con 92% de los departamentos afirmando que monitorean esa métrica)

- Gasto total por tipo de caso (62%)

- Gasto total por grupo de actividad (54%)

- Gasto total por unidad de negocios (50%)

- Gasto previsto x gasto real (48%)

Si bien las métricas de gasto son de vital importancia, no pueden medir de forma aislada el valor central que un departamento jurídico contribuye.

Los departamentos jurídicos que puedan encontrar medidas que ayuden a demostrarle a las áreas de negocio cómo el departamento crea valor o evita pérdidas pueden utilizar estas métricas para ayudarles a evitar ataques a su presupuesto.

Por ejemplo, la sexta métrica más usada por los departamentos jurídicos es el seguimiento del número de casos abiertos y cerrados. A pesar de que esto todavía no evalúa la calidad del trabajo y el valor creado, sí mide el volumen de trabajo. La octava métrica más utilizada es la exposición a los litigios, que suele ser una de las principales preocupaciones de los directores financieros, por esta razón se recomienda mantener el control de este indicador. Curiosamente, el seguimiento de la calidad de los resultados jurídicos solo es utilizado por el 11% de los departamentos.

- Número de casos jurídicos abiertos y cerrados (46%)

- Exposición a litigios (36%)

- Calidad de los resultados jurídicos (11%)

Referencia de gastos para organizaciones de más de US\$ 1.000 millones de ingresos, por ubicación de la sede principal:

		Gasto total en relación al ingreso (mediana)
Global		0.18%
América del Norte	América del Norte General	0.28%
	EEUU	0.32%
	Canadá	0.19%
Europa	Europa General	0.15%
	Reino Unido	0.18%
	Alemania	0.13%
	Francia	0.11%
Latam	Latam General	0.14%
Asia-Pacífico	Asia-Pacífico General	0.12%

Además de la ubicación geográfica, el tamaño de la organización (basado en sus ingresos totales) marca la mayor diferencia cuando se trata del nivel de gastos jurídicos, porque las grandes economías de escala pueden ser un factor. Una organización en EE.UU., con ingresos de US\$ 6000 millones o más normalmente gastará casi un 15% menos en asuntos jurídicos en comparación con una organización que

2. Asignación y gestión del presupuesto

Si bien los líderes del departamento jurídico pueden tener acceso a referencia reales —recopiladas mediante la comparación de informaciones de presupuestos e ingresos de miles de empresas—, la realidad es que el presupuesto real de un departamento depende del tamaño de la organización, la ubicación, el sector, el nivel de escrutinio normativo, la fase de crecimiento, el alcance internacional y muchos otros factores. Este informe comparte las medianas, medias y las tendencias generales, aunque reconoce que las cifras recogidas no suelen tener en cuenta la calidad de la provisión legal.

A continuación se presentan dos métricas de alto nivel que los líderes del departamento jurídico deben considerar como fundamentales cuando se trata de referencias de gastos legales

- Gastos jurídicos como porcentaje del ingreso

- Porcentaje de gastos jurídicos asignados para abogados externos

En el año 2020, una organización con US\$ 1000 millones de dólares o más de ingresos globales normalmente gastaba el 0,18% de esos ingresos en servicios jurídicos. En EE.UU., esa cifra fue mucho mayor, ya que las organizaciones con sede en EE.UU., gastaron casi el doble de ese porcentaje en relación con los ingresos. El Reino Unido y Canadá se acercan a la media global, mientras que la mayoría de los demás países suelen tener gastos jurídicos un poco menores.

Presupuesto jurídico total = 0,18% de los ingresos

tiene menos de US\$ 250 millones de dólares de ingresos.

El siguiente cuadro ofrece una guía aproximada por ingresos, pero no tiene en consideración otras variables como el sector. Los sectores financiero e inmobiliario de Estados Unidos, por ejemplo, destinan más del 1% de sus ingresos al ámbito jurídico, en gran parte debido a las exigencias normativas.

Referencias de gasto para organizaciones de más de US\$ 50 millones de ingresos en EEUU por volumen de ingresos:

Ingresos	Gasto total en relación al ingreso (mediana)
<\$250m	1.40%
\$250m-<\$500m	0.54%
\$500m-<\$1bn	0.54%
\$1bn-<\$3bn	0.35%
\$3bn-<\$6bn	0.24%
\$6bn+	0.19%

Proporción asignada externamente = 55%

Gastos jurídicos externos - La proporción media del presupuesto jurídico general de un departamento jurídico corporativo asignado externamente permaneció consistente

en 55%. En Estados Unidos, el promedio es un poco más alto, 60%, mientras que en Europa y en la región de Asia-Pacífico el valor está cerca de 50%.

Para las organizaciones en EE.UU., al menos, parece haber un rango ideal cuando se trata del equilibrio ideal entre el gasto externo y el interno, que corresponde a la menor proporción entre gastos e ingresos.

Referencias de gastos para organizaciones de +US\$ 50 millones de ingresos en EEUU, considerando la proporción externa/interna:



A medida que las empresas empiezan a aumentar el uso de ALSPs externos, que muchas veces afirman ofrecer precios más ajustados, el rango ideal puede cambiar en cuanto la tercerización se vuelve más económica.

0.4 abogados internos por ingresos de US\$ 100 millones

La organización típica con US\$ 1000 millones de dólares o más de ingresos tiene el equivalente a 0,4 abogados internos por cada US\$ 100 millones de ingresos; esto es así en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, los costos legales internos de las empresas en EE.UU., siguen siendo mucho más elevados que los de sus contrapartes europeas, ya que el costo medio por abogado en EE.UU., es más del doble, US\$ 300.000 frente a US\$ 133.000 en Europa. En la región de Asia-Pacífico, el tamaño de los equipos jurídicos suele ser menor, con 0,2 abogados internos por cada US\$ 100 millones de ingresos.

Economías de escala pueden ser vistas nuevamente aquí, con empresas más pequeñas necesitando equipos más grandes en relación con sus ingresos, pero siguen gastando una cantidad similar a las organizaciones más grandes por abogado.

3. Atraer y comprometer talentos

Muchos departamentos jurídicos contratan a sus talentos directamente de los estudios jurídicos. Y la pandemia hizo que talentos en los estudios jurídicos se replanteasen su vida profesional, y casi el 80% de los abogados dijo que quiere mantener los cambios que ha experimentado al trabajar a distancia, según un reciente informe de Acritas sobre el futuro del trabajo jurídico. Además, el 20% dijo que dejaría su oficina actual si no se le ofrecía una mayor flexibilidad.

Si su departamento puede ofrecer a estas nuevas contrataciones más control sobre dónde y cuándo trabajan, eso puede darle una oportunidad única de reforzar su equipo interno con talento de estudios jurídicos en todo el país.

Además, algunos de los mayores departamentos jurídicos de las empresas contratan directamente en las universidades de derecho, mientras que otros aprovechan las plataformas de aprendizaje de sus estudios preferidos para garantizar que los miembros más jóvenes del departamento continúen su desarrollo profesional a medida que crean una red de colegas profesionales.

Según una encuesta realizada por Acritas, a fines de del año 2020, entre estudiantes de Derecho de EE.UU., solo el 30% dijo

La proporción más baja se sitúa entre el 40% y el 50%, lo que sugiere que los departamentos jurídicos de EE.UU., se beneficiarían de asignar internamente al menos otro 10% de su presupuesto general, lo que se aproxima a la media europea y asiática.

que consideraría una carrera en un departamento interno, y solo el 11% dijo que esta sería su opción profesional preferida. La encuesta también mostró que había muy poca comprensión de lo que implica una carrera en un departamento interno, y algunos encuestados de la Facultad de Derecho dijeron que no creían que estarían cualificados, que no tenían la experiencia adecuada o que no ofrecería un gran potencial de beneficio o variedad de actividades.

Claramente, los departamentos jurídicos corporativos se beneficiarían si mejoraran su imagen de empleador entre las Facultades de Derecho y los abogados externos, por ejemplo, mostrando la rica variedad de actividades. El 30% de los encuestados dijo que consideraría una carrera en departamentos internos y las perspectivas de carrera disponibles, junto con formas de trabajo flexibles y una oportunidad para trabajo pro bono.

Una vez contratados, los miembros del equipo altamente comprometidos tienen un buen desempeño. Además, es más probable que permanezcan. Los departamentos jurídicos pueden fomentar este entusiasmo invitando a los nuevos miembros del equipo a expresarse y compartir sus ideas dentro de la organización. Después de trabajar en escritorios de abogados jerárquicos, los nuevos miembros del equipo interno verán esto como una oportunidad extremadamente estimulante.

Y una forma de hacer un seguimiento de los progresos en esta área es medir el *Net Promoter Score* del equipo actual para ver cómo le ha ido al departamento cuando los funcionarios lo recomiendan como un buen lugar para trabajar.

4. Tecnología y sistemas

El informe de este año muestra que el 30% de los departamentos jurídicos está aumentando su gasto en tecnología, frente a solo un 11% que lo está reduciendo. Una tendencia aún más fuerte, identificada en la encuesta LDO de este año es que más departamentos están haciendo un mejor uso de las tecnologías existentes, con un 44% de los departamentos informando que aumentaron el uso de herramientas tecnológicas, en comparación frente a una reducción de solo el 2%.

Las cinco tecnologías más importantes citadas por los departamentos jurídicos corporativos, según la encuesta de LDO, fueron:

- Facturación/gastos electrónicos y gestión de casos
- Gestión de contratos

- Investigación legal
- Gestión de documentos
- Retención legal

Las cinco soluciones de tecnología más comunes que los departamentos jurídicos afirmaron no tener en la actualidad, pero que están buscando adquirir, incluyen:

- Gestión de documentos
- Inteligencia de negocios jurídicos
- IA de contratos para análisis, evaluación de riesgos o diligencia debida
- Gestión de contratos
- Automatización del flujo de trabajo jurídico

Más allá de las tecnologías utilizadas por los departamentos, la seguridad de los datos se cita como la segunda mayor prioridad para los departamentos jurídicos, según la encuesta de LDO. En medio de la pandemia, por supuesto, la seguridad y la protección de los datos se han vuelto aún más importantes ahora que los sistemas de datos, los documentos y las redes deben ser accesibles para los empleados remotos.

5. Optimización de procesos

La tercera y cuarta de las prioridades citadas por los departamentos jurídicos en la encuesta LDO fueron “aumentar la eficiencia interna en la prestación de servicios jurídicos”, que fue citada como prioridad por el 74% de los departamentos; y “utilizar la tecnología para agilizar el flujo de trabajo y los procesos manuales” (61%), lo que demuestra la importancia de la optimización de los procesos.

Los departamentos jurídicos se centran cada vez más en técnicas como *design thinking* y la colaboración para reingeniería de sus procesos de trabajo, asignar los recursos adecuados y maximizar la tecnología del departamento. También hay un gran potencial de crecimiento en la simplificación de los procesos futuros mediante la digitalización de la mayor cantidad posible de datos jurídicos del departamento.

Este tipo de revisión del proceso generalmente es bastante auxiliado por la contratación de los especialistas adecuados. Gerentes de proyectos profesionales, ingenieros jurídicos y consultores externos son cada vez más utilizados por departamentos jurídicos corporativos y por estudios jurídicos para ese fin.

los socios, tarifa plana para los asociados) (35%)

9. Tarifa fija con valor establecido por nivel de caso (34%)

10. Utilización del programa/panel de proveedores preferenciales (28%)

La comunicación es crítica: Los problemas típicos entre los departamentos jurídicos y los abogados externos suelen ser causados por una mala comunicación. Estos problemas pueden superarse o reducirse de algunas maneras, como por ejemplo:

- Llegar a un acuerdo de una estructura de patrones de servicio que detalle cómo quiere que su departamento se comunique con el estudio jurídico, los métodos preferidos para proporcionar asesoría, tiempos de respuesta razonables y un sistema de semáforo para las tareas urgentes.

- Alineación de metas y métricas sobre cómo se mide el éxito y es recompensado por el cumplimiento de las condiciones de presupuestos.

- Revisión de los casos tras el cierre para garantizar la optimización del servicio, asegurando que los costos generales sigan disminuyendo y que la propia firma de abogados se vea recompensada por el aumento de la eficiencia general.

- Reuniones informativas periódicas sobre las metas, desafíos y el apetito de riesgo de la empresa para garantizar que se entreguen soluciones de negocios y no solo un asesoramiento jurídico. Estas sesiones deben ser interactivas y ofrecer una oportunidad para que los abogados externos sugieran ideas o compartan las experiencias que han observado al trabajar con otros clientes

7. Cultura

La cultura de un departamento jurídico es impulsada por varios factores diferentes. Las orientaciones de los líderes, los comportamientos que son recompensados, cuáles son males vistos y la actitud hacia los clientes internos y los proveedores externos. De hecho, el trato que reciben los proveedores tiene un gran impacto en el valor que irán a agregar.

Sin embargo, el concepto de cultura es mucho más amplio. De hecho, la cultura incita a plantearse cuestiones fundamentales como: ¿Qué tipo de persona tiene éxito aquí? ¿El sexo, raza, u orientación sexual afectan a las posibilidades de éxito de un miembro del equipo? ¿Esto también afecta la selección de un abogado externo?

Acritas identificó una tendencia significativa, aunque muchas veces inconsciente, en la selección de socios en los estudios jurídicos por parte de sus clientes internos. Esta tendencia muestra que los clientes masculinos son mucho más propensos a elegir un profesional de su mismo sexo. Aun así, el rendimiento de los profesionales masculinos y femeninos se considera similar, según la encuesta. Además, un equipo diversifica-

do mostró un desempeño significativamente mayor en varias cuestiones.

Conclusión

En el año 2021, los departamentos jurídicos corporativos tendrán una oportunidad única para crear un departamento que se adapte a los futuros cambios en el sector jurídico, al mismo tiempo que atiendan a la creciente demanda que los mejores talentos exigen ahora en un lugar de trabajo.

El año de la pandemia del año 2020 comprobó los límites de las operaciones actuales de la mayoría de los departamentos jurídicos. Por medio de una disrupción sin precedentes, la gestión de la crisis y cambios inmediatos en las nuevas formas de trabajo, las discrepancias dentro de los departamentos fueron reveladas. Los líderes de los departamentos jurídicos se dieron cuenta rápidamente de que las formas tradicionales de trabajo podían evolucionar y aun así seguir cumpliendo los objetivos del departamento.

Los departamentos también tuvieron beneficios en conveniencia, ahorro en costos y mayor accesibilidad; pero hubo algunos desafíos, como tareas u ocasiones en las que la conexión remota no cumplió las expectativas. De hecho, muchos líderes de departamento descubrieron que algunos elementos legales seguían requiriendo un contacto personal y continuarán siguiendo ese modelo en el futuro.

La pandemia ha ofrecido a muchos, en el sector jurídico, la oportunidad de reflexionar, ya sea pasando más tiempo con la familia o disfrutando de un equilibrio más favorable entre la vida personal y profesional. De hecho, el año 2020 demostró que los abogados no necesitan pasar muchas horas en la oficina todos los días para hacer su mejor contribución, y cada vez es más anticuado pensar lo contrario.

Para los departamentos jurídicos corporativos, todas estas experiencias han abierto nuevas formas más ágiles, de encontrar soluciones a los desafíos jurídicos, muchas veces recurriendo a procesos jurídicos virtuales guiados por la tecnología.

Los líderes de departamentos jurídicos también tendrán que repensar cómo entrenan a sus profesionales y también ser más estructurados en la forma de colaborar, asignar el trabajo y construcción de relaciones.

Los líderes también pueden usar las lecciones de la pandemia para estructurar un departamento que fomente las relaciones con los abogados externos y otros proveedores de servicios jurídicos que sean más eficientes, saludables y más centrados en resultados mutuamente beneficiosos.

En conclusión, este nuevo enfoque del trabajo jurídico permitirá a los líderes progresistas de los departamentos jurídicos cosechar los beneficios de su innovación y, lo que es más importante, demostrar claramente el valor de su departamento para la organización.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2497/2021

¿Qué grado de sofisticación tiene su departamento en cuanto a tecnología y procesos?

Thomson Reuters ha desarrollado un modelo para ayudar a los departamentos jurídicos a evaluar la sofisticación de su tecnología y sus procesos.

En el último año, los departamentos jurídicos han crecido en sofisticación, siendo el mayor cambio el de las organizaciones proactivas que pasan a ser optimizadas y predictivas.

Categoría	Descripción	2020	Cambio desde 2019
CAÓTICO	Facturas legales fuera del sistema de facturación electrónica; no hay una forma coherente de informar sobre los gastos jurídicos.	0%	-1%
REACTIVO	Uso de un sistema de facturación electrónica e informes básicos para gastos.	23%	—
PROACTIVO	Uso de directrices de facturación, auditorías de facturas y revisión de facturas legales; proceso de gestión de horas trabajadas y casos.	51%	-6%
OPTIMIZADO	Gestión centralizada de tarifas; uso de solicitudes de propuestas (RFPs), licitaciones o descuentos para definir tasas; enfoque en procesos internos que reducen los costos; informes avanzados sobre el rendimiento del departamento jurídico.	18%	+2%
PREDICTIVO	Gestión activa de los casos con la participación de los abogados, los asesores externos y las operaciones jurídicas; presupuestos detallados de los casos, previsibilidad y previsión; referencia de desempeño.	7%	+3%

6. Gestión de abogados externos

La principal prioridad citada por los departamentos jurídicos en la encuesta de LDO fue controlar los costos de los abogados externos. No es de extrañar, ya que estos costos suponen una media del 60% del presupuesto total de los departamentos.

Las 10 formas más eficaces de gestionar los costos de los abogados externos identificados por los departamentos jurídicos fueron:

1. Aplicación general de las directrices de facturación y reducción de las tarifas y gastos de las facturas, citado por el 81% de los encuestado.

2. Descuentos estándar en las tablas de precios de las horas trabajadas propuestas

(por ejemplo, ofreciendo un 10% de descuento en las tarifas establecidas), citado por el 53%.

3. Revisión periódica de los presupuestos y comparación con los gastos reales en los casos de alto costo (51%)

4. Reducción de los gastos con facturas (50%)

5. Reducción de los aumentos de las tasas de horas trabajadas (49%)

6. Descuento por volumen (45%)

7. Exigencia de presupuestos para los casos de estudios jurídicos (42%)

8. Tarifas combinadas por horas trabajadas (por ejemplo, oferta de tarifa plana para

