

**Enseñanza del derecho en Chile, o la gran deuda con la profesionalización: ¿simple cambio metodológico o una necesaria renovación curricular? El caso del *management* jurídico.**

Jorge Alejandro Villalón Esquivel\*

Carlos Andrés Álvarez Cerezo\*\*

**SUMARIO: I. *Introducción.* II. *El problema de la profesionalización en la enseñanza del Derecho en Chile.* III. *Necesidad de cambio en el diseño curricular: introducción de nuevas competencias.* IV. *El caso del Management Jurídico.* V. *Justificación de la inclusión del Management Jurídico en el pregrado de la carrera de Derecho, desde el perfil de egreso.* VI. *Conclusiones.* VII. *Bibliografía.***

**Resumen:**

El presente trabajo pretende destacar la importancia de la inclusión de asignaturas que complementen el perfil de egreso de los futuros abogados, entregándoles una formación que los prepare suficientemente para el mundo laboral, no tan sólo en lo estrictamente jurídico, toda vez que la globalización impone adaptar el desarrollo de la profesión al siglo XXI, introduciendo criterios de eficiencia y eficacia que garanticen el mejor resultado en la prestación de los servicios jurídicos.

---

\* Docente en la Escuela de Derecho, Facultad de Derecho, Universidad Santo Tomás, Chile, [jorgevillalon@santotomas.cl](mailto:jorgevillalon@santotomas.cl)

\*\* Docente en la carrera de Técnico Jurídico, Centro de Formación Técnica Santo Tomás, Chile, [carlosalvarezabogado@gmail.com](mailto:carlosalvarezabogado@gmail.com)

En particular, se analiza el caso de una asignatura, que juzgamos de la mayor necesidad incluir en el currículo de la carrera de Derecho, pero que se suele encontrar ausente en la formación del pregrado, cual es el denominado “*Management Jurídico*”, entendido como la adecuada administración o gerenciamiento de estudios jurídicos o despachos de abogados, y en general, una nueva manera de entender la prestación de los servicios jurídicos.

### **Palabras Clave:**

“Enseñanza del Derecho/Management Jurídico/Competencias/Diseño curricular”.

#### **I. Introducción.**

Cuando hablamos de la preparación de los futuros abogados en las diversas Facultades de Derecho, pareciera ser un punto ampliamente aceptado que existe una gran distancia entre la formación académica brindada y las exigencias que el medio laboral plantea. Esto último engloba un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y valores, en fin, de competencias, que no siempre transitan por la misma vía de la enseñanza tradicional del Derecho, primordialmente dogmática.

Más allá de las posiciones, y de la opinión que podamos sustentar a modo personal, es un hecho insoslayable que en Chile, la formación jurídica universitaria conduce al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas, el cual es un requisito previo para la obtención posterior del título profesional de Abogado, otorgado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia, y no por cada una de las universidades que dictan la carrera de Derecho.

No es difícil colegir que, dado el mencionado contexto, la universidad es la responsable en la formación del abogado, la cual tiene un doble carácter:

1. Se trata de una responsabilidad social, pues claramente el abogado tendrá en sus manos el aportar a la satisfacción de la legítima aspiración de justicia de sus clientes.

2. También se trata de una responsabilidad directa con el estudiante en sí, quien, de buena fe, deposita su confianza en la institución que ha elegido, incluso a sabiendas de que ha optado por estudiar una carrera que, actualmente en Chile, como pasa en muchos países de Latinoamérica, parece estar cada día más saturada: en el año 2013 prestaron juramento como abogados 2.900 licenciados en derecho, cifra que implica un aumento del 260% en el número anual de titulados desde el año 1997<sup>1</sup>

En este escenario, parece cada vez más necesario que la universidad entregue, no sólo los conocimientos, sino las competencias mínimas para poder ingresar en igualdad de oportunidades a un mercado laboral en donde, salvo contadas excepciones, la falta de experiencia y de redes, sitúan al nuevo abogado en una posición inicial de clara desventaja. En los estudiantes, comienza a generarse conciencia de dicho déficit, y se plantean serias inquietudes acerca de la pertinencia y calidad de su educación. Algo falta...

## **II. El problema de la profesionalización en la enseñanza del derecho en Chile.**

La enseñanza del Derecho en Chile, y la preparación profesional de los futuros abogados, pasa actualmente por un momento de debate, y de toma de decisiones. Haciendo eco de lo dicho hasta ahora, hace ya algunos años, desde la comunidad académica, e incluso desde la misma Corte Suprema, se proponen soluciones para garantizar que quienes se titulan como abogados, posean efectivamente las

---

<sup>1</sup> Muñoz Gajardo, Sergio. "Discurso inauguración año judicial 2014, Corte Suprema de Chile", Sitio Web Oficial del Poder Judicial de Chile, Santiago de Chile p.58.

competencias mínimas necesarias, principalmente enfocadas a la litigación, como por ejemplo, la rendición de un examen nacional habilitante de acreditación, para quienes deseen desempeñarse como abogados litigantes, solución no exenta de críticas, “*por tratarse de una nueva exigencia que se impondría a los egresados de derecho, que ya enfrentan las dificultades del examen de grado y la práctica profesional gratuita, que sólo se exige a esta profesión.*”<sup>2</sup>

Por ello, el contexto natural en donde esta problemática debe ser abordada, es la universidad: es precisamente la Facultad de Derecho “*el lugar donde deben definirse las competencias y gestarse las metodologías que formarán parte del proceso de enseñanza aprendizaje, con miras a la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que el estudiante enfrente con éxito las exigencias del mercado laboral que lo recibirá al obtener su titulación.*”<sup>3</sup>

Y es en este punto en el cual surge la duda de si, realmente, lo que se enseña en las aulas, va en el sentido correcto y resulta bastante para preparar adecuadamente a los futuros abogados, como lo ha dejado entrever en más de una oportunidad la Corte Suprema, quien en definitiva sólo cumple la función de constatar el cumplimiento de los requisitos que la ley señala para el otorgamiento del título, control que actualmente no incluye examinar a los postulantes a fin de corroborar de manera directa lo dicho.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Marré Velasco, Ximena, “Calidad de los Abogados: cómo mejorarla”. *Revista del Abogado*, Santiago de Chile, año 13, N° 45, Abril, 2009, p. 12.

<sup>3</sup> Devoto Berriman, Carolina, “Enseñar Derecho y preparar futuros abogados. ¿Una cuestión metodológica?”, *Actas del Primer Congreso Nacional de Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, Santiago de Chile, p.224 <http://www.derecho.uchile.cl/ensenanzadelderecho/docs/articulos/carolina%20devoto.pdf>

<sup>4</sup> Juica Arancibia, Milton. “Cuenta Pública del Presidente de la Corte Suprema en la inauguración del año judicial 2011”, *Sitio Web Oficial del Poder Judicial de Chile*, Santiago de Chile, pp. 29-30, <http://www.pjud.cl/documents/10179/65444/Discurso+Sr.+Presidente+Milton+Juica+con>

Frente a esto, es una realidad innegable que el mercado laboral exige cada vez de manera más imperiosa, más cercanía entre la formación en extremo teórica y académica de los estudiantes, y los requerimientos prácticos que el desempeño de la profesión plantea, fenómeno transversal que para nada constituye una situación exclusiva de la carrera de Derecho. Se habla de una suerte de desconfianza en la formación profesional recibida en las universidades, por no satisfacer las demandas del mundo laboral actual, señalándose entre algunos factores recurrentes de crítica una formación profesional disfuncional a las necesidades que plantea la realidad, la rápida obsolescencia de lo aprendido en la fase de formación, la inseguridad en el trabajo y alta movilidad laboral, y la auto referencia y autocomplacencia de las universidades.<sup>5</sup> En el lado opuesto, se encuentran quienes se cuestionan la validez de tornar la misión de las universidades en un rol que satisfaga exclusivamente las necesidades del mercado, limitando la función formadora sólo a lo estrictamente profesional, en desmedro del tradicional papel que las universidades han jugado en el avance del conocimiento y la investigación. De este modo, Josep Carrera se pregunta: “*Orientar las titulaciones a la asunción de competencias, ¿no puede conducir a una formación esencialmente profesional, en perjuicio de las funciones de construcción del conocimiento y de la formación del pensamiento?*”.<sup>6</sup>

Y es que en materia de competencias en relación a la formación universitaria, como bien plantea Philippe Perrenoud, “*el debate no es técnico, sino ideológico; en él*

---

+motivo+de+su+cuenta+p%C3%BAblica+%281%C2%B0%20de+marzo+de+2011%29.pdf/09c75640-57e7-409a-b6c3-d94540c868b5?version=1.1

<sup>5</sup> Zurita, Reginaldo, “La crisis de confianza en el conocimiento profesional. Implicaciones para la docencia universitaria”, *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*, Santiago de Chile, Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. 2000, p.21.

<sup>6</sup> Carreras Barnés, Josep, “Competencias y Planes de Estudio”, *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Cuadernos Universitarios, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008, p. 17, <http://octaedro.com/pdf/16505.pdf>

*se enfrentan cara a cara visiones distintas, y a veces irreductibles, de la universidad en sus relaciones con la sociedad*".<sup>7</sup>Ello, principalmente desde que la Declaración de Bolonia y el proceso al que dio origen reabrió el debate sobre la cultura, la universidad y el rol y relaciones de esta en función del mundo laboral.

Tratándose de la enseñanza del Derecho, y en particular en Chile, tampoco existe consenso en orden a la utilización transversal del modelo de competencias para determinar qué deben aprender los futuros abogados. El Dr. Patricio Lazo González, Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Antofagasta, realiza un mesurado análisis al respecto, constatando que en Chile muchas universidades han asumido sin mayor discusión los diversos estudios destinados a determinar cuáles serían las competencias necesarias para la formación de los estudiantes de Derecho, y sin embargo *"pareciera que se tiende a ignorar el conocimiento disponible y a formular ideas que carecen, por el momento, de una base teórica consistente, y que sólo apelan a la imitación de ejemplos o modelos extranjeros."*<sup>8</sup>

Pese a toda esta discusión, existen hechos que demuestran la necesidad de mejorar el programa y el proceso según los cuales un estudiante de Derecho pasa a transformarse, no tan solo en el producto de una formación académica, sino además, en un profesional del Derecho, que tendrá en sus manos la responsabilidad de una adecuada y eficiente defensa de los derechos de terceros. En este escenario, la sobreabundancia de asignaturas de marcado contenido jurídico en los diseños curriculares de la carrera de Derecho, parece ocultar al estudiante la realidad innegable

---

<sup>7</sup> Perrenoud, Philippe, "Transmisión de Conocimientos y Competencias", *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Cuadernos Universitarios, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008, p. 21, <http://octaedro.com/pdf/16505.pdf>

<sup>8</sup> Lazo González, Patricio, "Formación jurídica, competencia y métodos de enseñanza: premisas". *Revista Ius et Praxis*, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Talca, Chile, Año 17 N° 1, 2011, p.261.

de que las competencias profesionales propias del área jurídica, si bien son de la mayor relevancia, en ningún caso bastarán por sí solas para un eficiente desempeño profesional.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> En el caso de Chile, conviene tener presente en este punto como documento referencial, el denominado “Criterios De Evaluación Para Carreras de Derecho” elaborado por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), el cual, entre otros aspectos, establece lo que debiese contener un perfil de egreso del pregrado de una carrera de Derecho acreditada (<https://www.cnachile.cl/Criterios%20de%20carreras/derecho.pdf>, p.5), mencionando como cualidades que debe tener a su egreso todo Licenciado en Ciencias Jurídicas de universidades chilenas, las siguientes:

- Conoce y comprende los conceptos dogmáticos y categorías fundamentales de las ciencias jurídicas.
- Tiene un conocimiento sistemático de los principios generales e instituciones esenciales del Ordenamiento Jurídico, considerando dentro de sus principales ramas, a lo menos, al Derecho Civil, al Derecho Constitucional, al Derecho Penal y al Derecho Procesal.
- Tiene conocimientos y criterios básicos en el área de las ciencias sociales y las humanidades que le permiten una comprensión del Derecho y su trascendencia social, así como del ejercicio de las diversas profesiones jurídicas.
- Posee habilidad para expresarse en forma oral y escrita con dominio del lenguaje jurídico.
- Posee habilidad para argumentar y razonar jurídicamente.
- Es capaz de analizar y resolver situaciones jurídicas, con un adecuado manejo de las fuentes, identificando los hechos relevantes, las normas y principios aplicables, y dando una solución al problema planteado.
- Es capaz de discernir y hacer valoraciones éticas con relación a normas o situaciones específicas y frente a posiciones o soluciones jurídicas.

### **III. Necesidad de cambio en el diseño curricular: introducción de nuevas competencias.**

Entonces, surge la pregunta: si estamos haciendo las cosas de una manera en que, al parecer, no nos permite llegar al lugar y en las condiciones en que se requiere y que todos esperan ¿qué se debe cambiar en las aulas de la carrera de Derecho? La respuesta a esta interrogante ha venido recurrentemente desde el área metodológica: se critican las metodologías tradicionales, la clase expositiva se bate en retirada a medida que las metodologías activas ganan paulatinamente terreno, aspirando a obtener aprendizajes significativos, en un entorno cada vez más ligado a la obtención de competencias más que meros conocimientos.

Nadie podría negar que la metodología de aula y en general, la didáctica de la enseñanza del Derecho requería de cambios sustanciales, acordes con las nuevas necesidades académicas y laborales, pero ¿será suficiente un cambio en esta área para, por sí sola, permitir la adecuada profesionalización del estudiante de Derecho? Pensamos que no.

Y es que lo sustantivo y lo adjetivo no pueden correr por vías separadas. Concretamente, así como la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje debe sufrir transformaciones, es un hecho que el currículo de la carrera de Derecho necesita revisarse, actualizarse.

En lo que nos interesa en la presente ponencia, el currículo del pregrado de la carrera de Derecho debe complementarse necesariamente, a fin de formar a los futuros abogados como lo que son: profesionales insertos en un mundo globalizado, y no islas repletas de conocimientos jurídicos, que al tomar contacto con los demás actores sociales padecen los rigores de una comunicación imperfecta e incluso dificultosa (tanto

---

- Es capaz de realizar un análisis filosófico e histórico de las fuentes y principios del ordenamiento jurídico nacional, y compararlos con otros sistemas jurídicos, en sus aspectos generales.

con los clientes, como con otros profesionales). Como bien afirma Carolina Devoto, “transmitir información (normas, doctrina, decisiones judiciales) previamente sistematizada y controlar su retención por parte de los alumnos es sólo una parte de la enseñanza del Derecho. La otra es preparar al estudiante en el presente para ejercer su profesión en el futuro.”<sup>10</sup>

Esto no es menor, si consideramos que un currículum falto de equilibrio en relación a lo dicho, de un modo u otro condiciona la empleabilidad y las posibilidades reales de inserción laboral del futuro abogado.

Como muestra de lo anteriormente expuesto, se advierte que, tradicionalmente, se suele poner énfasis en las denominadas “competencias específicas”, dejando el desarrollo de las “competencias genéricas” prácticamente como una responsabilidad casi exclusiva de la formación en la educación primaria y secundaria, sin atender al hecho que estas últimas suelen ser determinantes en la empleabilidad de los futuros profesionales, y en el acceso a mejores puestos de trabajo.

En el caso de los estudiantes de Derecho, competencias genéricas como las verbales, las que se relacionan a planear y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, a una atención preferente al cliente, a la comunicación profesional, al trabajo en equipo, por mencionar algunas<sup>11</sup>, son fundamentales, e incluso tienen directa incidencia en algunas competencias específicas de la profesión.

Lamentablemente, el desarrollo de las competencias genéricas se ha abordado con una perspectiva de transversalidad, en la que se asume que toda asignatura es una buena ocasión y escenario para poder “pulir” destrezas, habilidades y actitudes, que en muchos casos los estudiantes derechamente, o no poseen, o se presentan en un nivel inadecuado para la enseñanza superior.

---

<sup>10</sup> Devoto Berriman, Carolina, *op. cit.*, nota 3, pp. 223-224.

<sup>11</sup> Cordua, Joaquín, “La formación universitaria en la perspectiva del mundo empresarial”. *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*, Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, Santiago de Chile, 2000, p.110.

Si hablamos de competencias genéricas relacionadas al desempeño laboral, esto se suele suplir con talleres de liderazgo y emprendimiento, y de preparación al mundo laboral, que, sin desconocer el aporte que implican, no siempre se adecúan suficientemente al perfil de egreso específico de la carrera de Derecho, y a las especiales características que el ejercicio de la profesión de abogado conllevan.

De este modo, postulamos la necesidad de incluir asignaturas que entreguen competencias genéricas y específicas con una perspectiva acorde con el área profesional del futuro abogado. En particular, queremos situarnos sobre el caso de una disciplina que juzgamos de la mayor necesidad para el estudiante pronto a convertirse en un profesional del Derecho, pero que lamentablemente suele encontrarse ausente en la formación del pregrado. Nos referimos al *Management Jurídico*.

#### IV. **El caso del *management* jurídico.**

En general, el *Management* es un concepto utilizado en el mundo de los negocios y de difícil traducción a otros idiomas, pero creemos que la mejor forma de entenderlo es como administración o gerenciamiento de un negocio.

En el mundo del Derecho, se ha acuñado la frase *Management Jurídico* (también denominado en el mundo anglo como "*Legal Management*"), para designar a la administración o gestión de un estudio jurídico o despacho de abogados, pero también para concebir la prestación completa del servicio jurídico en un sentido empresarial.

Esta nueva área de conocimientos es común en países como Estados Unidos y Reino Unido. En Hispanoamérica, aún es incipiente: mientras que en España es algo tibia su recepción, y a partir de la crisis económica que los ha afectado han debido comenzar a innovar en este tema, en Latinoamérica es casi desconocido, siendo más que nada desarrollada un área específica de esta disciplina, como es el *Marketing Jurídico*.

Para entender el *Management Jurídico*, debemos cambiar nuestra visión de los estudios jurídicos o bufetes. A modo de ejemplo, podemos tomar el caso español donde, tal como lo afirma Sara Molina, "*el sector jurídico español durante los últimos*

*años, debido a la crisis y a la mayor competencia de bufetes, está experimentando una evolución del concepto de despacho tradicional al de empresa de servicios jurídicos.*<sup>12</sup>

El mercado jurídico es complejo el día de hoy, en un mundo globalizado y en constante cambio. Algunos de los múltiples factores que han hecho que la realidad del mercado laboral de los abogados se modifique drásticamente, son los siguientes:

- *Cambios en la relación cliente-abogado.* Actualmente, el cliente tiene un rol activo, exige resultados en un tiempo prudente. Hoy por hoy, el cliente es una persona que tiene conciencia de lo que desea, se informa de manera previa, y es altamente demandante de respuestas en torno a su caso, desea tener el control, lo cual se ve incrementado por la rapidez de las comunicaciones debido al acceso de las nuevas tecnologías (así es como muchos bufetes de abogados ofrecen al cliente el servicio de llevar *on line* un control de sus juicios, entregándoles clave de acceso al sistema, a fin de poder tener información instantánea y actualizada acerca del avance del proceso).
- *Cambio en la visión que el cliente tiene del abogado.* El cliente mira al abogado casi como un “*commodity*”, donde, aparentemente, todos los abogados de los diferentes estudios jurídicos pueden realizar el mismo trabajo sin mayores diferencias. Esto acarrea como consecuencia que es difícil fidelizar al cliente, debiendo recurrir los letrados a atractivos de orden extra-jurídico, a fin de encantar y retener a la clientela. En este sentido, la publicidad, el *merchandising*, las ofertas y promociones, hacen que servicios jurídicos que otrora eran altamente costosos, actualmente se terminen prestando por precios muy por debajo de lo que realmente cuestan.
- *Cambio en la estructura de ganancias de los bufetes.* Ante un mercado altamente competitivo y saturado, en donde los servicios que presta un letrado han terminado siguiendo la lógica de mercado, al igual que los demás bienes y servicios, la rentabilidad de la empresa viene entregada por la cantidad de

---

<sup>12</sup> Molina Pérez-Tomé, Sara, “Qué es el Marketing Jurídico”, p.7, <http://marketingnize.com/ebook-marketing-juridico-abogados-abogado-3-0-gratis/>

trabajo realizada por el abogado para el cliente y no tanto por los resultados del juicio. De este modo, salvo excepciones, los estudios jurídicos intentan operar aprovechando las economías de escala, más que confiar en los resultados de causas con Pacto de Cuota Litis.

- *Cambios en las estrategias de competencia entre bufetes de abogado.* Dado el escenario descrito en el punto anterior, también la competencia con los otros estudios jurídicos ha mutado: si antiguamente la competencia se centraba tan solo en la fama, el prestigio y la calidad de los abogados y los servicios que estos otorgaban, hoy en día la forma de competir necesariamente ha debido incorporar estrategias de costos, diferenciación y especialización.
- *Cambios en la estabilidad de la composición de los bufetes.* Ante un mercado tan competitivo, en donde el mayor y más importante activo es el profesional del Derecho en sí, contrariamente a la estabilidad propia de épocas pasadas en cuanto a los puestos de trabajo, el capital humano en el área jurídica es difícil de retener, y emigra a los bufetes multinacionales, donde obtienen capacitación y en muchas ocasiones con remuneraciones que superan largamente lo que ganaban anteriormente.
- *Cambios en la manera de constatar la calidad del servicio jurídico.* Donde antiguamente la constatación de la calidad del servicio que cada profesional prestaba en un estudio jurídico, se medía principalmente por los resultados de las gestiones y juicios encomendados a cada uno de ellos, siendo los parámetros relevantes exclusivamente jurídicos, actualmente la medición del logro de los objetivos del trabajo realizado en los bufetes debe realizarse mediante herramientas propias del área de la Administración, como el control de mando integral o *balanced scorecard*.

¿Qué debo realizar para convertir un estudio jurídico tradicional en uno basado en *Management Jurídico*? La respuesta proviene de la implementación de las herramientas de la administración de empresas:

1. *Estrategia.* Acción empresarial que tiene como características asumir un riesgo, constituir una apuesta de futuro y marcar la diferencia entre poder o no cumplir

los objetivos perseguidos. La estrategia puede ser a nivel corporativo, a nivel de unidades de negocios o funcionales. El desarrollo de las estrategias funcionales se da en marketing, operaciones, recursos humanos, financiera y tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs.).

2. *Estructura*. Se encuentra conformada por la misión (razón de ser de la empresa), visión (el cómo uno quiere ver a su empresa), y los objetivos (que deben ser siempre medibles, cuantificables, alcanzables y deben representar un desafío, como por ejemplo basados en rentabilidad, calidad, clientes, impacto, innovación, investigación, etc.).
3. *Diagnostico estratégico*. Utilizando el análisis del entorno, mercado, clientes y competencia, desde los factores sociales, políticos y económicos, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y Fuerza de Porter, entre otros.
4. *Implantación estratégica*. Se trata de implantar los cambios, asignar tareas, recursos y construir planes: es el momento en que se hace operativa la estrategia.
5. *Control de gestión estratégica*. Mediante instrumentos de medición como el control de mando integral, mediremos los principales indicadores en los objetivos planteados.
6. *Resultados de la medición estratégica*. Nos serán de utilidad para ejercer las acciones correctivas en los casos en que sea necesario.

Asimismo, no se puede hablar de un solo estilo de *Management Jurídico*. Hay muchas formas o maneras de poder administrar una firma de abogados, y en este sentido, Marc Gericó, socio director de Gericó Associates, empresa española dedicada a asesorar a estudios jurídicos en temas de *management, branding* y *marketing* jurídico, distingue:

- a. *Management basado en un sistema de dirección por control*. Se trataba de una forma de dirigir estudios jurídicos en un contexto de estabilidad, con visión de corto plazo, y en donde se pudieran controlar aspectos internos de eficiencia, en un mercado laboral en donde las oportunidades para crecer estaban presentes

sin mayores complejidades, y con poca competencia. En este contexto, no existían mayores inconvenientes en adelantarse a los acontecimientos futuros. Como afirma Gericó, orientarse a lo técnico bastaba para tener un negocio altamente rentable, sumado a eso que el abogado era considerado un profesional de alto respeto en la sociedad, lo que por contrapartida hacía que los clientes prácticamente no replicaran en cuanto a su desempeño.

- b. *Management basado en una dirección por antelación.* Es una evolución en la visión empresarial de cómo dirigir un estudio jurídico, y surge a medida que la situación comienza a ser más inestable. En esta forma de *management*, los socios intentan adelantarse a eventuales acontecimientos futuros, estudiando las posibles amenazas en entornos más dinámicos. A partir de ello, se incorpora en el diseño de la estrategia el análisis FODA, se gestiona la cartera de clientes con análisis como el ABC de clientes y se procura consensuar los objetivos entre integrantes del estudio, a fin de conducir los destinos de la firma jurídica en la misma dirección.
- c. *Management basado en una gran orientación al cliente.* Bajo esta modalidad de *management*, el *marketing* jurídico comienza a ser más relevante, toda vez que la adaptación al cliente y al mercado se transforma en un requisito básico e indispensable para permanecer y posicionarse. Así, orientar la prestación de los servicios jurídicos al cliente implica desde adecuar el lenguaje jurídico, el que suele ser técnico en demasía, a un mensaje que el cliente pueda comprender de la manera más sencilla posible, hasta introducir aspectos como identidad, posicionamiento, desarrollo de negocio y dirección estratégica. Bajo esta modalidad, los integrantes del estudio jurídico deben estar preparados para dar respuestas rápidas al mercado, siendo altamente flexibles. La orientación al cliente es manifiesta, lo que implica manejar un profundo y genuino conocimiento del negocio del mismo. En cuanto al resultado de esta forma de administración, Marc Gericó enfatiza: *“El beneficio para el despacho será una*

*buena base de diferenciación competitiva y unos buenos cimientos empresariales que facilitarán un crecimiento duradero en el tiempo”.*<sup>13</sup>

El *Management Jurídico* puede ser extrapolable a aspectos tan innovadores como el planificar y tramitar un juicio de acuerdo a criterios del área de la Administración, como si se tratara de la ejecución de un proyecto: es el caso del denominado “*Legal Project Management*”, que permite, entre otras cosas, definir el alcance del proyecto, planificación, y gestión de la comunicación, de los riesgos involucrados, los plazos, de los recursos humanos, del costo/beneficio para el bufete, y de la calidad en el servicio al cliente.<sup>14</sup> En este sentido, el visualizar y tramitar un caso entendiéndolo como un verdadero proyecto jurídico, es algo que además de resultar innovador, puede crear valor en los servicios que se entregan, como asimismo, en definitiva, generar ventajas competitivas para el despacho de abogados. Así, la abogada italiana Anna Marra, quien es *Legal Project Manager*, resume las ventajas de esta nueva manera de ver la entrega de los servicios jurídicos:

*La creciente especialización de los despachos por área de competencia (áreas, técnico-jurídicas, marketing, recursos humanos, finanza y contabilidad, conocimiento) nos está llevando a adoptar una gestión miope, mecanicista, basada en potenciar las partes, sin pensar en el todo. Diferentemente, el project management nos permite llegar a concebir y*

---

<sup>13</sup> Gericó Doménech, Marc. “Tipos de Management en las Firmas Jurídicas.” Gericó Associates, Barcelona, España, <http://gericoassociates.com/web/management-despachos-abogados/>

<sup>14</sup> Hernández Rico-Bartolomé, Miguel, “Legal Project Management o dirección de proyectos jurídicos”. *Revista Abogados de Valladolid*, Valladolid, Diciembre, 2013, p.32, <http://www.icava.org/revistas/dic13/habilidades.pdf>

*ejecutar soluciones basadas en la integración y coordinación de las partes para que formen un todo más organizado y eficiente.*<sup>15</sup>

Marra detalla entre los beneficios de este nuevo paradigma, el que permite alinear las soluciones jurídicas con la estrategia y el posicionamiento del despacho, es decir, con su cultura organizativa, pero además con la del cliente, buscando aumentar la rentabilidad de esta operación para ambos, gracias a la ecuación reducción de costos versus mayor valor de la solución jurídica conseguida, y explica que:

*A través de la definición de objetivos y criterios de éxito, de planificación de actividades, de la identificación y gestión de riesgos y de la adecuada asignación de recursos (económicos, humanos y temporales) el legal project management nos enseña a gestionar la incertidumbre y todas las disfunciones e ineficiencias que de esa derivan. Finalmente, siendo los proyectos hechos por personas y para personas, el LPM nos aporta transparencia, comunicación y confianza en las relaciones tanto internas al despacho o al departamento, como externas, con el cliente y con los otros stakeholders del proyecto, identificando al abogado como un partner estratégico (interno o externo) del negocio del cliente.*<sup>16</sup>

Dicho todo lo anterior, la cuestión es poder determinar si es necesario enseñar *Management Jurídico* en las facultades de Derecho desde el pregrado o, como ocurre actualmente, si se debe sólo dejar como parte integrante de los estudios de postgrado, cual es la tendencia actual en España y Latinoamérica.

En el siguiente apartado, intentaremos justificar por qué el *Management Jurídico*, en nuestra opinión, debe ser enseñado desde las aulas como un contenido de pregrado, donde el estudiante, al menos a un nivel introductorio, pueda comprender y aplicar los conceptos explicados anteriormente.

---

<sup>15</sup> Marra, Anna. “El Legal Project Management y la Selección Natural.” Revista digital Foro Jurídico Iberoamericano, <http://www.forjib.org/el-legal-project-management-y-la-seleccion-natural>

<sup>16</sup> Ídem.

## V. **Justificación de la inclusión del management jurídico en el pregrado de la carrera de derecho, desde el perfil de egreso.**

Los jóvenes abogados deben tener las competencias básicas necesarias para ingresar en el mundo de trabajo con confianza en sí mismos. La pregunta es ¿cuáles son dichas competencias?

Para responder a ello, es necesario tener claridad en cuanto a las competencias mínimas para un estudiante de pregrado de Derecho. En este punto, creemos pertinente citar el relevante aporte realizado por el proyecto *ALFA-Tuning* Latinoamérica, que en el área temática de competencias, en una primera etapa logró consensuar las competencias genéricas y específicas para el área de Derecho, contribuyendo a estandarizar los perfiles de egreso, y recientemente publicó los resultados de la segunda etapa de su labor, determinando el denominado “meta-perfil” y su influencia en el desarrollo del perfil de egreso. Ello, por cuanto el meta-perfil explica las relaciones entre competencias genéricas y específicas, combinación que da identidad al área disciplinar, estableciendo los contornos dentro de los cuales las titulaciones pueden ser identificadas y reconocidas.

Un aspecto interesante de lo dicho, es que el referido proyecto, al elaborar el perfil de egreso, también incorpora como un eje la consideración de las tendencias de futuro en la profesión y en la sociedad. Esto se reconoce en el informe final de dicho trabajo, al afirmar para el caso del área de Derecho que *“una adecuada comprensión del meta-perfil requiere un ejercicio de proyección sobre el papel actual y futuro de lo que se debe esperar de los profesionales del derecho”*.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Musse Felix, Loussia P., “Meta-perfil del área de Derecho”. Meta-perfiles y perfiles. En Beneitone, Pablo, González, Julia y Wagenaar, Robert (editores), *Una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina, Proyecto Tuning Latinoamérica*, Universidad de Deusto, Bilbao, España, 2014, p.72, [http://www.tuningal.org/es/publicaciones/cat\\_view/47-publicaciones-en-espanol-libros](http://www.tuningal.org/es/publicaciones/cat_view/47-publicaciones-en-espanol-libros)

Pues bien, si examinamos las competencias genéricas del perfil de egreso determinado por el citado Proyecto *Tuning* en su primera etapa, los estudiantes de Derecho debieran presentar algunas que pueden ser desarrolladas en gran medida desde el área de dominio del *Management Jurídico*: capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, para tomar decisiones, para trabajar en equipo, para trabajar en forma autónoma, para formular y gestionar proyectos, y el compromiso con la calidad.

Si observamos el terreno de las competencias específicas, podemos encontrar al menos una competencia considerada relevante o prioritaria que se relaciona con el tema de nuestra ponencia: el actuar de manera leal, diligente y transparente, en la defensa de los intereses de las personas a las que representa. Es evidente que el dominio básico de conocimientos sobre *Management Jurídico* tiene un impacto en la eficiencia, diligencia y transparencia de la prestación de servicios jurídicos.

Finalmente, en relación a las competencias consideradas en el meta-perfil del área de Derecho, figuran dos que son mucho más explícitas en valorar como identificadoras de la disciplina, a ciertos contenidos abordados por el *Management Jurídico*:

- El vincularse local y globalmente, poseer saberes interdisciplinarios y adaptarse a cambios culturales, sociales y tecnológicos.
- El utilizar adecuadamente recursos metodológicos de su área, en cuanto comprende formas y procedimientos de otros saberes.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p.71.

Etapas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas
<b>Primera Etapa (Perfil)</b>	-Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, Capacidad para tomar decisiones, -Capacidad para trabajar en equipo, -Capacidad para trabajar en forma autónoma, para formular y gestionar proyectos, y el compromiso con la calidad.	Actuar de manera leal, diligente y transparente en la defensa de los intereses de las personas a las que representan.
<b>Segunda etapa (Meta - Perfil)</b>	El vincularse local y globalmente, poseer saberes interdisciplinarios y adaptarse a cambios culturales, sociales y tecnológicos.	El utilizar adecuadamente recursos metodológicos de su área, en cuanto comprende formas y procedimientos de otros saberes.

Teniendo clara la importancia del *Management Jurídico* para el aporte y desarrollo de competencias propias del perfil de egreso de la carrera de Derecho, queda la interrogante del momento en que esta disciplina debe ser objeto de estudio. En este punto, y sin perjuicio de que actualmente la temática en cuestión se aborda por consultoras que prestan asesoría a despachos de abogados, y muy incipientemente las universidades la incluyen en estudios de postgrado, nos atrevemos a plantear al menos la discusión acerca de la necesidad de incluir esta disciplina desde el pregrado: precisamente quienes más requieren de las competencias que aporta, son los estudiantes que aspiran a introducirse en un mercado laboral saturado, en la que la mayor parte de los abogados se encuentra ya posicionados.

## VI. Conclusiones.

La necesidad de mirar la profesión de abogado en perspectivas de futuro, impone el desafío de renovar la enseñanza del Derecho. Ello no sólo debe transitar por el camino de las innovaciones metodológicas, sino también de una necesaria actualización curricular, incorporando competencias que complementen la formación propiamente jurídica.

La responsabilidad de las casas de estudios superiores en la formación de los estudiantes de Derecho, no puede restringirse a la mera formación académica. No tan sólo se está formando a un futuro Licenciado, sino que, al mismo tiempo, se está abriendo camino a un futuro profesional encargado de brindar una defensa y asesoría eficiente.

En este sentido, la inclusión en los estudios de Derecho de disciplinas como el *Management Jurídico* puede ser enriquecedora, al impactar en el aumento de la empleabilidad y la mejora de la calidad de los servicios jurídicos, como en la confianza del futuro abogado al insertarse en el mercado laboral.

Ahora bien, frente a la interrogante en torno a la conveniencia de incluir conocimientos de *Management Jurídico* en el currículo del pregrado o del postgrado de la carrera de Derecho, juzgamos conveniente que en el pregrado, que es en donde se forman los cimientos del futuro profesional, es en donde se debe entregar al menos los fundamentos de dicha disciplina, dadas las diversas implicancias que tiene el conjugar criterios de la Administración y la abogacía, por diversas razones:

1. Es en el pregrado en donde se forma la imagen de cómo deber ser y actuar un profesional. Tratándose del área de Derecho, es fundamental que el estudiante desde un comienzo visualice todas las implicancias de convertirse en abogado, sin excluir el tomar conciencia de que deberá competir en un mercado laboral complejo, saturado, globalizado, y en el cual necesitará de la mayor cantidad de herramientas posibles para ingresar, posicionarse y avanzar.
2. El *Management Jurídico* puede otorgar competencias fundamentales al estudiante de pregrado, pronto a convertirse en abogado e ingresar al mercado laboral,

las cuales pueden implicar incluso el aumento de su empleabilidad, la formación de una clientela estable, y la estabilidad de su permanencia en la profesión, ganándose un espacio entre sus competidores, a través de la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo obtenido mediante esta nueva manera de ver la prestación de los servicios jurídicos.

3. Si bien es posible asumir la transformación de un despacho de abogados “tradicional”, a uno administrado según los parámetros del *Management Jurídico*, es innegable que a los abogados formados en el antiguo paradigma del simple tecnicismo y la especialización, les resulta una faena más compleja asumir los nuevos criterios de esta disciplina, como asimismo el adaptar su desempeño profesional a los mismos. Frente a esto, el ideal es que el joven abogado, desde su formación primera en el pregrado, aprenda a visualizar la prestación del servicio jurídico desde este nuevo prisma, lo cual hará mucho más expedita su puesta en práctica en su futuro campo laboral.

4. Finalmente, y sin perjuicio de que se debe abordar el ejercicio de la profesión en el siglo XXI con una visión de empresa de servicios jurídicos, claro está que el especial objeto de estudio del Derecho, condiciona fuertemente la aplicación irrestricta de las herramientas propias del área de la Administración. Por ejemplo, en relación a las implicancias éticas en materia del desempeño profesional, en materia de *marketing* y publicidad de los despachos, o incluso en materias más complejas, como es la responsabilidad civil del abogado frente a su cliente.

En relación a esto último, se da una interacción compleja, particularmente si visualizamos la prestación de los servicios jurídicos como “proyectos jurídicos” (*Legal Project Management*), toda vez que, la concepción jurídica mayoritaria en cuanto a las obligaciones que el letrado contrae con su cliente, indica que se trata de obligaciones de medio...por el contrario, tratándose de las prestaciones propias de la ejecución de un proyecto, las obligaciones resultantes del mismo suelen ser consideradas obligaciones de resultado. De este modo, la dificultad de planificar un caso estableciendo como objetivo el obtener el triunfo de las pretensiones procesales del cliente ante los tribunales, por ejemplo, es precisamente que el abogado está en condiciones de garantizar el resultado final del juicio, a diferencia de lo que ocurre en

otras disciplinas, en donde no existe mayor inconveniente en poder planificar, fijar objetivos, controlar riesgos y, en definitiva, asegurar cuál será el resultado certero del proyecto. Sobre este tema, Anna Marra analiza esta dicotomía en un sentido de equilibrio, al considerar que *“la aplicación de principios de project management a asuntos legales no solo no supone riesgo para el abogado frente a sanciones por incumplimiento de las obligaciones contractuales, sino que, más bien al contrario, contribuye a tutelarle frente a posibles acciones por responsabilidad civil contractual.”*<sup>19</sup>

Frente a la situación descrita, es imprescindible que el estudiante de Derecho reciba en el pregrado de la carrera, los lineamientos básicos sobre las implicancias éticas y jurídicas, en cuanto a utilizar esta novedosa manera de gestionar la prestación de los servicios jurídicos, pues insistimos en el hecho innegable de que es, precisamente, en dicho momento en el cual se está formando el futuro profesional del Derecho. Desde este punto de vista, el asumir el aprendizaje de los rudimentos básicos del *Management Jurídico* de manera oportuna, es una manifestación de responsabilidad social, que asegura una mejor y más segura relación profesional, tanto para los abogados como para sus clientes, manifestación que, a todas luces, corresponde asumir a las universidades que imparten la carrera de Derecho.

La intención de esta ponencia ha sido simplemente propiciar un espacio para reflexionar, acerca de la realidad de la enseñanza del Derecho en Chile, y sugerir una mejora en el diseño curricular de la carrera, integrando disciplinas que permitan al estudiante, no tan solo adquirir competencias que lo posicionen como un experto en el área jurídica, sino también como un profesional integral. Ciertamente, creemos que esta realidad debe resultar similar y tener interés para otros países de Latinoamérica.

El debate queda abierto.

---

<sup>19</sup> Marra, Anna, El Abogado, el Supremo y el Legal Project Management, *Diario Económico* Cinco Días, España, [http://cincodias.com/cincodias/2012/03/19/economia/1332273348\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/03/19/economia/1332273348_850215.html)

## VII. BIBLIOGRAFIA.

CARRERAS BARNÉS, Josep, “Competencias y Planes de Estudio”, El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria. Cuadernos Universitarios, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008, <http://octaedro.com/pdf/16505.pdf>

COMISION NACIONAL DE ACREDITACION DE PREGRADO, Criterios de Evaluación para Carreras de Derecho, Santiago de Chile, Chile, 2007, <https://www.cnachile.cl/Criterios%20de%20carreras/derecho.pdf>

CORDUA, Joaquín, “La formación universitaria en la perspectiva del mundo empresarial”. *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*, Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, Santiago de Chile, 2000.

DEVOTO BERRIMAN, Carolina, “Enseñar Derecho y preparar futuros abogados. ¿Una cuestión metodológica?”, *Actas del Primer Congreso Nacional de Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, Santiago de Chile <http://www.derecho.uchile.cl/ensenanzadelderecho/docs/articulos/carolina%20devoto.pdf>.

GERICÓ DOMÉNECH, Marc. “Tipos de Management en las Firmas Jurídicas”. Gericó Associates, Barcelona, España, <http://gericoassociates.com/web/management-despachos-abogados/>

HERNÁNDEZ RICO-BARTOLOMÉ, Miguel, “Legal Project Management o dirección de proyectos jurídicos”. *Revista Abogados de Valladolid*, Valladolid, Diciembre, 2013, <http://www.icava.org/revistas/dic13/habilidades.pdf>

JUICA ARANCIBIA, Milton. "Cuenta Pública del Presidente de la Corte Suprema en la inauguración del año judicial 2011", *Sitio Web Oficial del Poder Judicial de Chile*, Santiago de Chile, <http://www.pjud.cl/documents/10179/65444/Discurso+Sr.+Presidente+Milton+Juica+con+motivo+de+su+cuenta+p%C3%BAblica+%281%C2%B0%20de+marzo+de+2011%29.pdf/09c75640-57e7-409a-b6c3-d94540c868b5?version=1.1>

LAZO GONZÁLEZ, Patricio, "Formación jurídica, competencia y métodos de enseñanza: premisas". *Revista Ius et Praxis*, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Talca, Chile, Año 17 N° 1, 2011, p.261.

MARRA, Anna. "El Legal Project Management y la Selección Natural." *Revista digital Foro Jurídico Iberoamericano*, <http://www.forjib.org/el-legal-project-management-y-la-seleccion-natural>

-----, El Abogado, el Supremo y el Legal Project Management, *Diario Económico Cinco Días*, España, [http://cincodias.com/cincodias/2012/03/19/economia/1332273348\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/03/19/economia/1332273348_850215.html)

MARRÉ VELASCO, Ximena, "Calidad de los Abogados: cómo mejorarla". *Revista del Abogado*, Santiago de Chile, año 13, N° 45, Abril, 2009.

MOLINA PÉREZ-TOMÉ, Sara, "Qué es el Marketing Jurídico", <http://marketingnize.com/ebook-marketing-juridico-abogados-abogado-3-0-gratis/>

MUÑOZ GAJARDO, Sergio. "Discurso inauguración año judicial 2014, Corte Suprema de Chile", *Sitio Web Oficial del Poder Judicial de Chile*, Santiago de Chile, <http://www.pjud.cl/documents/10179/468529/iINAUGURACION+ANO+JUDICIAL+2014.pdf>

MUSSE FELIX, Loussia P., "Meta-perfil del área de Derecho". Meta-perfiles y perfiles. En Beneitone, Pablo, González, Julia y Wagenaar, Robert (editores), *Una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina. Proyecto Tuning Latinoamérica*, Universidad de Deusto, Bilbao, España, 2014, [http://www.tuningal.org/es/publicaciones/cat\\_view/47-publicaciones-en-espanol-libros](http://www.tuningal.org/es/publicaciones/cat_view/47-publicaciones-en-espanol-libros)

PERRENOUD, Philippe, "Transmisión de Conocimientos y Competencias", *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Cuadernos Universitarios, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008, <http://octaedro.com/pdf/16505.pdf>

ZURITA, Reginaldo, "La crisis de confianza en el conocimiento profesional. Implicaciones para la docencia universitaria", *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*, Santiago de Chile, Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. 2000.