¿Cómo gerenciar litigios como una startup?

Por: Guillermo Cáez Gómez

CMA ABOGADOS

Cámara de Comercio de Bogota

Guillermo Caéz Goméz

Socio de CMM Abogados, por más de diez años columnista del Editorial del Diario de la República. Actualmente presidente de la asociación de emprendedores de Colombia – ASEC y miembro fundador y del consejo Directivo de la Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (ASELA) y Presidente del Centro de Estudios de Derecho Procesal (CEDEP).

Guillermo Cáez

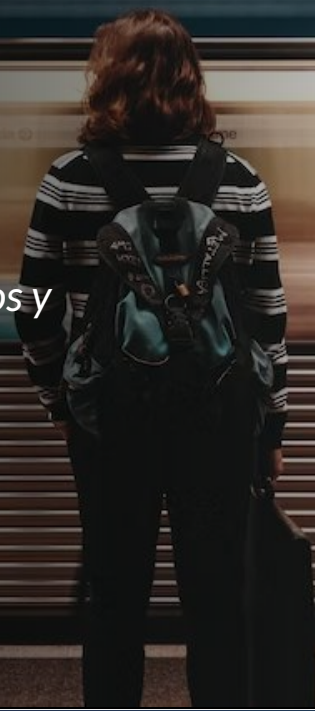
Gcaez

El mundo ha cambiado

Los constantes avances y desarrollos tecnológicos han cambiado el paradigma entre las industrias. Esto, junto al nacimiento de las Startups, modelos de negocio de base digital con un foco grande en innovación, han cambiado la forma de cómo funciona el mundo.

Los nuevos retos

Que el mundo cambie, nos obliga a transformar la forma en como operamos en nuestras industrias y negocios, llevándonos a adaptarnos a nuevos entornos y nuevas necesidades que nacen en los mercados, sus usuarios y la forma en la que interactuamos con ellos.



El impacto del cambio en el mundo legal

Los cambios y los retos no han sido indiferentes con la industria legal, de hecho, es una de las industrias más golpeadas con los cambios de paradigmas y las nuevas necesidades del mundo.

- Automatización
- Simpleza
- Rapidez
- Eficiencia

El reto y los dolores de los abogados hoy

Preparación

- Costos para capacitarse
- Carencia de experiencia
- Falta de oportunidades
- Falta de reconocimiento
- Exceso de profesionales

Día a día

- Consultas gratis
- Exceso de competencia
- Largas jornadas de trabajo
- Presión de clientes
- Falta de flujo de caja

Preparación

- Gestión comercial de clientes
- Falta de personal
- Cantidad excesiva de casos
- Dificultad para traer clientes
- Falta de procesos

¿Cómo llevar a la industria legal a un cambio de paradigma?

Dejando de ser abogados y abriendo la mente a un pensamiento diferencial.

Para conseguir nuevos resultados, debemos:

1. Hacer las cosas de forma diferente.
2. No teniéndole miedo a las nuevas dinámicas del mundo.
3. Abrir el campo de investigación y practica a las nuevas dinámicas existentes
4. Dejando de escuchar a los expertos del pasado, pues son Gurus de un mundo que ya no existe.

El mundo está cambiando y necesitamos cambiar con él. La clave para la siguiente evolución del sistema y de los procesos legales se encuentra en las habilidades blandas y gerenciales.

Antes	Después
Manejo de casos por intuición	**Análisis de problemas**
Incertidumbre en los procesos	**Mitigación de riesgos**
Manejo de casos por urgencia	**Direccionamiento y manejo de proyectos**
Largas horas de trabajo	**Metodologías enfocadas en alto desempeño**
Enfoque al tiempo y el trabajo excesivo	**Enfoque al logro**

Hay que ser convertirnos más en gerentes y dejar de pensar como abogados

Parte del nuevo éxito dentro de la industria legal, se encuentra en ser abogados modernos con habilidades gerenciales, administrativas y de gestión.

¿Cómo iniciamos el cambio?

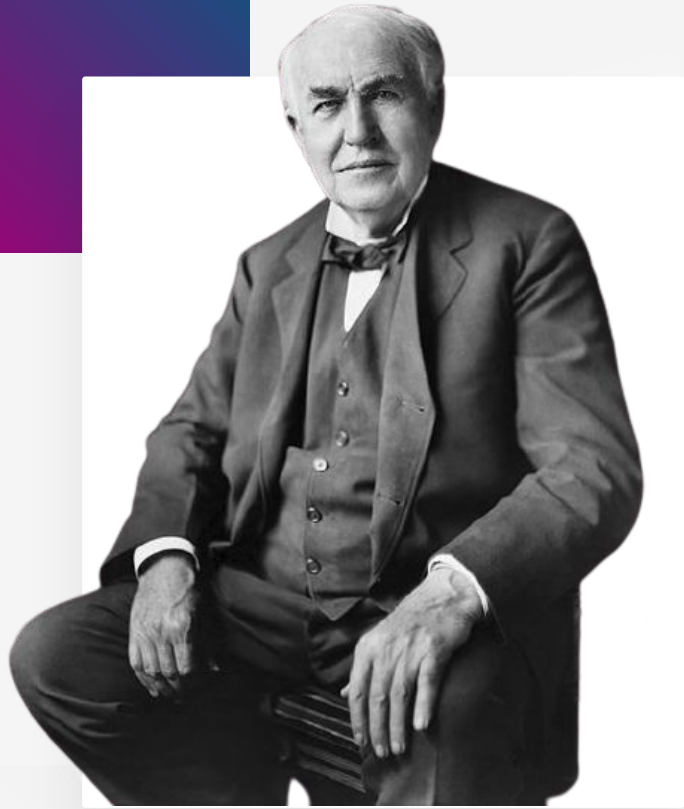
“Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria más tarde”. Shun Ztu - El arte de la guerra.

La esencia de un Premortem radica en anticiparse realizando una planeación detallada de todo lo que puede suceder y prepararse para desarrollar un caso de manera guiada y predecía.

¿Qué es el Premortem?

Durante un premortem (antes de haber dado comienzo al proyecto), el equipo del proyecto piensa en el final del proyecto con anticipación e imagina que ha fracasado. Al trabajar en retrospectiva a partir del punto del fracaso, el equipo puede entender mejor los riesgos del proyecto y cómo evitarlos a medida que avanza.

Mientras inventaba la bombilla, Thomas Edison dijo: "No he fallado, he descubierto 10 000 maneras en las que no funcionará". Cada vez que creaba una bombilla fallida, Edison aprendía algo nuevo sobre por qué no funcionaba y qué debía probar a continuación.



¿En qué nos beneficia un premortem?

- ✔ Anticiparnos a futuras dificultades o problemas
- ✔ Dirigir el desarrollo del caso/proceso
- ✔ Aumentar la probabilidad de éxito
- ✔ Automatizar procesos y actividades
- ✔ Reducción de tiempos y esfuerzos
- ✔ Disminución de riesgos

¿Cómo desarrollar un Premortem?

Paso a paso que debemos seguir para estructurar un caso

Para desarrollar una técnica de Premortem, arrancamos desde el punto de fracaso; esto nos permite identificar los riesgos potenciales del plan de ruta de nuestro proyecto.

1. *El plan inicial del proyecto*
2. *Definir los participantes más relevantes*
3. *El juego de roles*
4. *La lluvia de idea de fracasos*
5. *El listado de riesgos*
6. *Estrategias de mitigación de riesgos*
7. *La creación de un árbol de decisiones*
8. *Puesta en marcha del proceso*

El plan inicial del proyecto

¿Cómo desarrollar un Premortem?

Una de las acciones claves para el desarrollo de un caso/proyecto es que todos los integrantes o participantes del proceso tengan un total entendimiento del proyecto y un entendimiento a detalle sobre sus características y particularidades.

Esto nos ayuda a crear una mejor hoja de ruta y los pasos para crearlo son:

1. *Definir los objetivos*
2. *Establecer métricas*
3. *Escoger los participantes*
4. *Definir roles y papeles claves*
5. *Definir el alcance y el presupuesto*
6. *Estructurar hitos y entregables*
7. *Establecer un cronograma y un programa de actividades*
8. *Definir un plan de comunicación entre los participantes*

Definir los participantes clave

¿Cómo desarrollar un Premortem?

Los miembros del equipo que van a participar en el proceso son cruciales para el éxito. Cada uno de los participantes debe ser seleccionado cuidadosamente pensando en su aporte y la labor que van a desempeñar durante el proceso.

Criterios de selección:

- ✔ Personas que puedan aportar una visión sin sesgos y restricciones.
- ✔ Personas que puedan prever problemas o situaciones que valgan la pena analizar.
- ✔ Personas que tengan la habilidad de proponer y desarrollar la metodología.
- ✔ Personas que puedan nutrir la visión desde una perspectiva y experticia diferente.

La lluvia de idea de fracasos

¿Cómo desarrollar un Premortem?

Para empezar, cada miembro del equipo debe aportar sus propias ideas sobre cuáles pueden llegar a ser los potenciales riesgos que puede surgir en el proyecto.
Una de las premisas más importantes es que los miembros del equipo aporten sus ideas propias, sin que sean influenciados por las ideas de ningún otro integrante y tengan total libertad de proponer sus ideas y ocurrencias.

Obama plantea un ejercicio enfocado en preguntas completamente absurdas.

El juego de roles

¿Cómo desarrollar un Premortem?

El juego de roles nos permite sacarle el mayor provecho al ejercicio de plantear diferentes escenarios y crear estrategias de resolución para cada uno de los casos.

Es clave para el juego de roles, rotar las actividades entre los integrantes y con el tiempo fomentar el conocimiento y los perfiles mixtos. En el inicio puede ser recomendado plantear participantes que puedan potencializar sus tareas.

- **Disminuir el miedo a la autoridad del jefe**
- **Disminuir riesgos y problemáticas**
- **Evitar la influencia por compañeros o cargos**
- **Aumenta la participación del equipo**

El listado de riesgos

¿Cómo desarrollar un Premortem?

En equipo, durante la generación del listado de riesgos es importante identificar las fallas con mayor probabilidad o de mayor gravedad que puedan presentarse.
La cantidad de riesgos con los que termines dependerá del alcance y el impacto de tu proyecto. En general, diez suele ser un buen número, pero podría haber menos o más dependiendo de cada situación específica que pueda llegar a presentarse.

Criterios de calificación de riesgos

- Riesgo
- Probabilidad
- Gravedad
- Complejidad de resolver
- Tipo
- Solución
- Área Encargada
- Procedimiento

Ver Documento

La clasificación y estrategia de mitigación de riesgos

Luego de hacer el listado de todos los posibles riesgos, deben clasificarse, un ejemplo de clasificación podría ser: Probabilidad Alta, Probabilidad Baja, Gravedad Alta, Gravedad Baja, Fácil de resolver, Improbable.

La gráfica de riesgos debe clasificarse y debe dejar explícito su solución y los protocolos a accionar como pasos consecutivos para mitigar dichos riesgos.

Matriz Calificación de Riesgos

La creación de un árbol de decisiones

El árbol de decisiones es una guía que busca generar autonomía, dinamismo y una ruta de acciones a ejecutar sin la necesidad de autorización, supervisión.

Este documento nos permite empoderar al equipo para actuar consecutivamente según diferentes circunstancias y no caer en cuellos de botella innecesarios.

Beneficios del árbol de decisiones

- *Direccionamiento guiado del proceso*
- *Flujo constante de efectivo en caja*
- *Automatización y trabajo inteligente*
- *Optimización de recursos*
- *Autonomía en actividades y decisiones*
- *Conocimiento del proceso*
- *Informe real del estado del proceso*
- *Enfoque estratégico en resultados*
- *Reducción de tiempos*
- *Optimización de recursos*

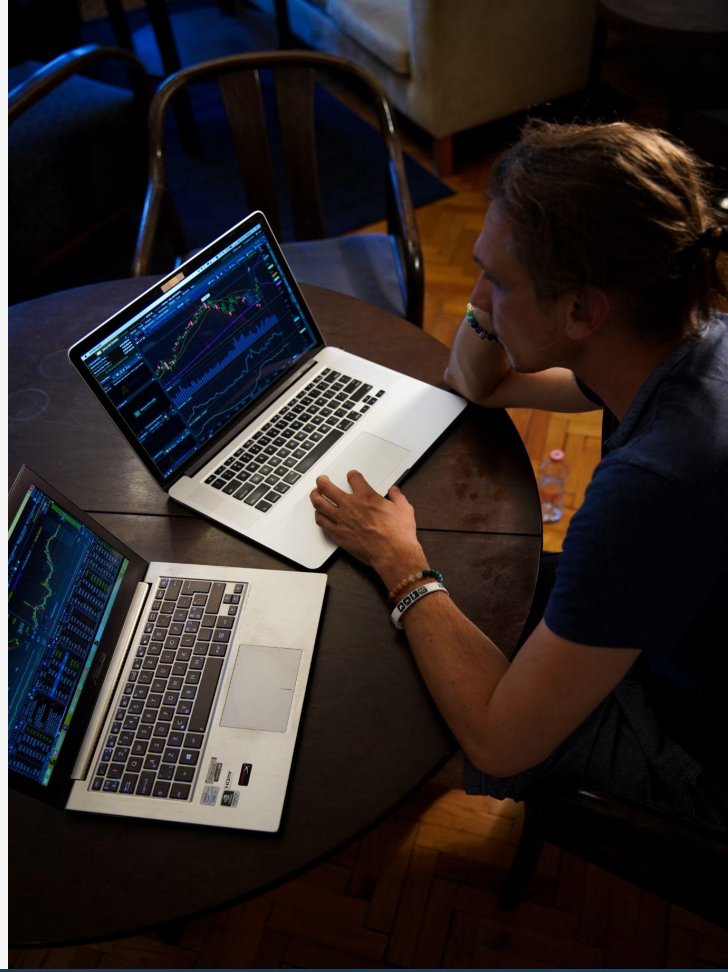
¿Cómo hacerle seguimiento a un caso luego del Premortem?

Marco de refencia Scrum

¿Cómo desarrollar un buen seguimiento?

El marco de referencia Scrum, fue el resultado de las constantes iteraciones para el manejo de proyectos de Software.
Busca principalmente ***"entregar valor constante"*** en el desarrollo del proyecto en curso.

El Scrum consta de varias fases que ocurren en períodos de tiempo diferentes. Cada periodo realiza un seguimiento y una actualización para pivotar el desarrollo y mejorar su resultado lo más rápido posible.



Marco de refencia Scrum

¿Cómo desarrollar un buen seguimiento?

A partir de estas iteraciones y actualizaciones nace uno de los conceptos más importantes para toda empresa digital, ***los sprints***.

Un sprint es una medida de tiempo, en la cual el equipo planea y se compromete a entregar resultados durante un periodo de tiempo definido.

Ceremonias y sus objetivos

¿Cómo desarrollar un buen seguimiento?

Actividad	Duración	Frecuencia	Objetivo
Sprint Planning	**1 hora**	Semanal/Quincenal - Se recomienda realizarla al inicio de la semana.	Planear y priorizar los hitos del equipo por Sprint, se discuten las actividades que se van a lograr cada semana.
Daily Scrum	**15 min**	Los Dailys son las reuniones de seguimiento, estas deben realizar todos los días donde no haya Plannings o Reviews.	Verificar la ejecución de las tareas y dar solución a problemas bloqueantes. Se pregunta: ¿Qué hiciste ayer? ¿Qué harás hoy? ¿Qué impedimentos has tenido para lograr tus hitos?
Sprint Review	**1 hora**	Semanal/Quincenal - Se realiza para finalizar el Sprint. Por lo general jueves/viernes	Se revisa el logro de los hitos que se plantearon en el Planning de cada semana, se revisan nuevos requerimientos si llegan a haber y sé válida su respectiva priorización.
Grooming / Refinamiento	**1 hora**	Semanal o quincenal - En medio de la semana o del Sprint	Revisar cada HU del product backlog con el fin de esclarecer cualquier duda que pueda surgir por parte del equipo.

¿Cómo gerenciar litigios como una startup?

Por: Guillermo Cáez Gómez

CMA ABOGADOS

Cámara de Comercio de Bogota

Conversatorio sobre gestión de litigios y arbitraje en causas penales en Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá

CMM ABOGADOS

viernes, 17 de febrero de 2023

ADVERTENCIA

LAS INTERVENCIONES Y PROPUESTAS QUE USTED ESTÁ A PUNTO DE PRESENCIAR PUEDEN RESULTAR INCOMPATIBLES CON LA CONSTRUCCIÓN DE PARADIGMAS TRADICIONALES E INSTITUCIONES PRECONCEBIDAS.

QUEDA A LA ENTERA DISCRESIÓN DEL PARTICIPANTE

I. AGENDA

I. INTRODUCCIÓN AL CONVERSATORIO

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA
2. EJEMPLO PRÁCTICO
3. PREMISAS Y RETOS JURÍDICOS
4. VENTAJAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

I. INTRODUCCIÓN AL CONVERSATORIO

1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA

- ✓ Congestión en sede de la Fiscalía;
- ✓ Congestión en sede jurisdiccional;
- ✓ Ausencia de control sobre el avance de la investigación e hipótesis del caso.

2 EJEMPLOS PRÁCTICOS

- ✓ Colombia es un país altamente litigioso,
- ✓ El derecho penal cuenta con rigidez que dificulta el análisis de controversias complejas;
- ✓ Los costos de transacción asociados a las causas penales son excesivamente altos.

3 PREMISAS CONSTITUCIONALES, LEGALES Y JURISPRUDENCIALES

- ✓ El derecho penal es derecho público, y requiere de jueces que ejerzan jurisidcción;
- ✓ El cambio de paradigma incorporado por la Ley 1826 de 2017 – justicia restaurativa;
- ✓ La viabilidad de un sistema penal es clave en el desarrollo de una democracia;
- ✓ Fenómeno de la privatización del derecho penal.

4 VENTAJAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y DE START-UPS

- ✓ Celeridad;
- ✓ Especialidad en controversias complejas;.
- ✓ Menores costos;
- ✓ Posibles concesiones recíprocas encaminadas a minar el hacinamiento;
- ✓ Verdad encima de la reparación.

II. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA

II. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA

Escenario Ideal –

Noticia criminal

-2 años

INDAGACIÓ

IO ORAL

TRABAJO DE INTERVENCIÓN

4,5 años
(Bogotá)

Escenario Real – 6 a 7 años

Fuente: https://www.ramajudicial.gov.co/documents/1545778/8829673/TOMO+I+TIEMPOS+PROCESALES_18122015.pdf/2da294fd-3ef6-4820-b9e0-7a892b1bdbf0

II. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA

Escenario Idea

Noticia criminal

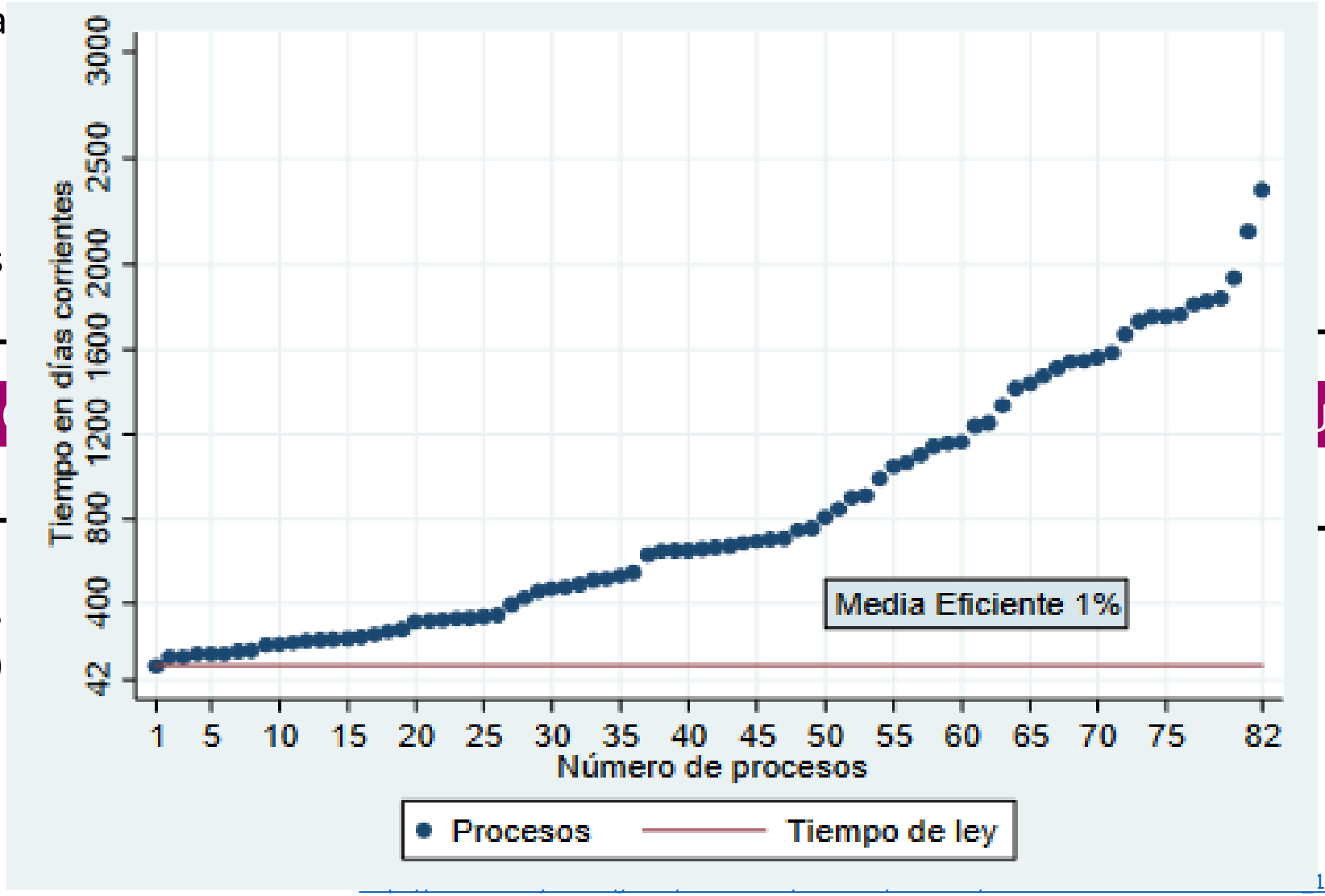
-2 años

INDAGACI

JICIO ORAL

4,5 años
(Bogotá)

Escenario Real –



3ef6-4820-b9e0-7a892b1bdbf0

II. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SPOA

LA W RADIO

Actualidad

El sistema penal acusatorio colaps

El Fiscal General, Néstor Humberto Martínez, advirtió que el sistem para combatir el crimen.

El hacinamiento en las cárceles de Colombia va de mal en peor

Por cada nuevo cupo que se crea en una cárcel colombiana, llegan tres reclusos.

El desangre para el fisco crece y más si a lo anterior se suma que entre 2010 y 2014 el Inpec fue condenado 730 veces por un valor de 77.000 millones de pesos.

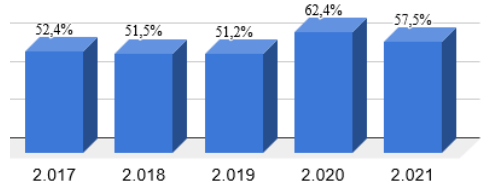
Por cada nuevo cupo que se crea en una cárcel colombiana, llegan tres reclusos. El hacinamiento sigue siendo la piedra en el zapato del sistema penintenciario, que tiende a colapsar a pesar de las medidas tomadas por la justicia y el Gobierno.

Las cifras, aportadas por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (Inpec), así lo demuestran. Del 2010 al 2015, el sistema penitenciario colombiano amplió su capacidad carcelaria en 10.000 cupos, los cuales no fueron suficientes porque en ese mismo lapso la población en las prisiones creció en 36.843 nuevos reclusos.

n Colombia

Justicia Ordinaria en

e Congestión

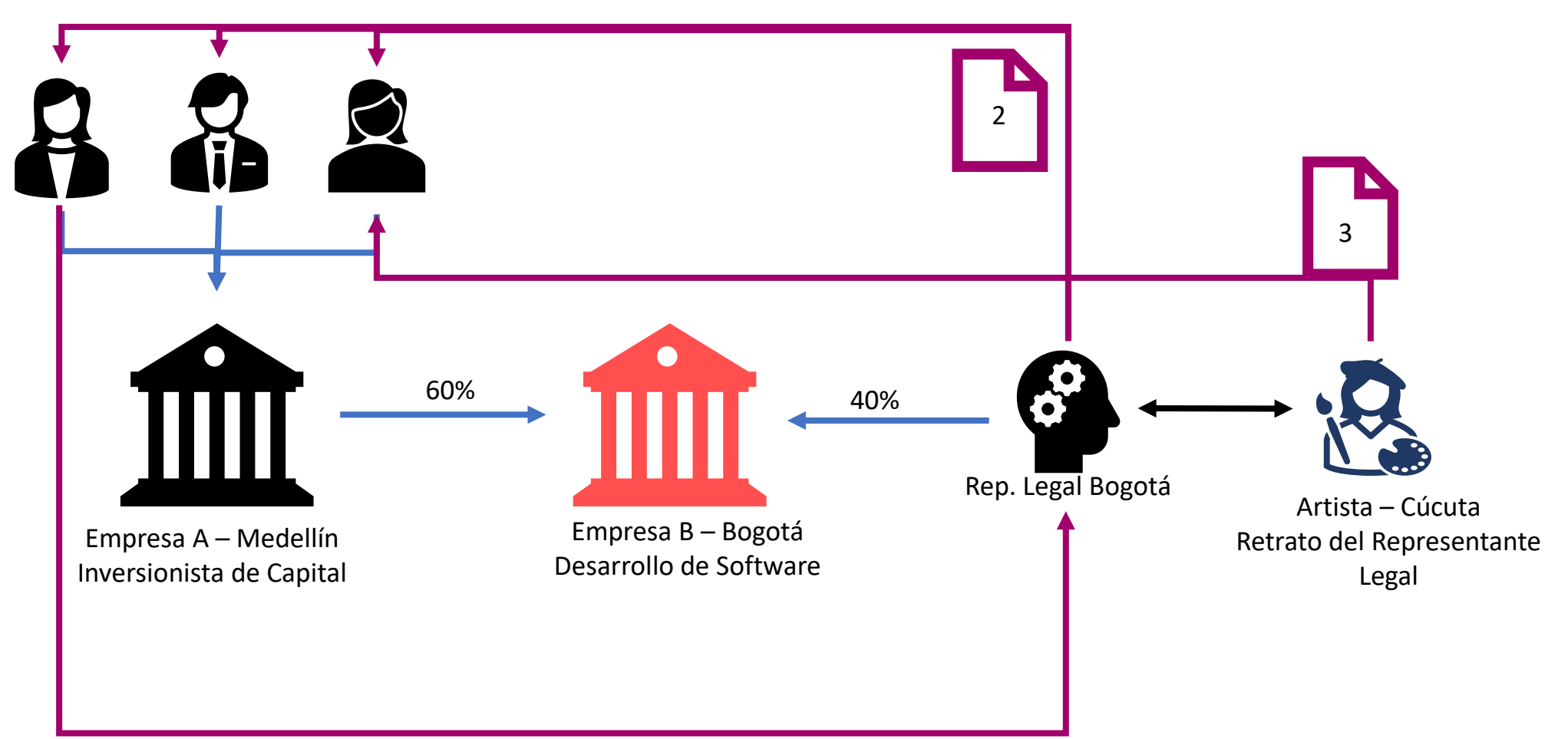


ño

os	Egresos efectivos	Índice de Congestión
687	1.224.788	57,5%
541	925.572	62,4%
710	1.523.445	51,2%
645	1.455.070	51,5%
603	1.396.510	52,4%

III. EJEMPLO PRÁCTICO

III. EJEMPLOS PRÁCTICOS



1 AdministraciónDesleal

2 Falsedad en Documento Privado

3 Injuria y Calumnia

¿Qué tienen en común estos delitos?

NUESTRA PROPUESTA:

REINVENTAR LA RUEDA

LA RUEDA:

IV. PREMISAS Y RETOS JURÍDICOS

IV. PREMISAS Y RETOS JURÍDICOS

NO SE TRATA DE ELIMINAR EL CONFLICTO, SINO SABER GESTIONARLO ADECUADAMENTE

EL DERECHO PENAL ES DERECHO PÚBLICO

En Colombia los árbitros ejercen jurisdicción

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Problema solucionado con el acusador privado

¿QUÉ DELITOS PODRÍAN SER OBJETO DE ARBITRAJE?

Los regidos por la ley 1826 con aplicación de justicia restaurativa

¿QUÉ OCURRE SI EL DELITO "DEJA" DE SER ARBITRABLE?

Remisión a los jueces ordinarios

HAY MÁS RETOS QUE RESPUESTAS, Y ESO ESTÁ BIEN

V. VENTAJAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y STARTUPS

V. VENTAJAS Y RETOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y STARTUPS

- ✓ Especialización de los árbitros en asuntos novedosos: estafas inmobiliarias, criptoactivos, delitos informáticos etc.
- ✓ Control de la investigación, sin necesidad de acudir a la congestión judicial que se presenta en sede de indagación preliminar.
- ✓ Solución concentrada de disputas complejas, junto con la reducción de costos de transacción.
- ✓ Doble conformidad y doble instancia en procesos penales como garantía convencional, constitucional y legal.
- ✓ Roles procesales cuando hay “denuncias recíprocas” en asuntos complejos ¿Quién asume cargas procesales? ¿Cómo se respeta la presunción de inocencia?
- ✓ Coordinación administrativa cuando se requieran actos de investigación con control judicial ¿Quién administra y remite la carpeta a los Centros de Servicios Judiciales?

PENDIENTES POR RESOLVER

PENDIENTES POR RESOLVER

- Arbitraje para los eventos de acción privada y/o de acción pública.
- Si aplica arbitraje para eventos de acción penal pública: facultades de la Fiscalía frente al pacto arbitral.
- El rol de la víctima: arbitraje + acusador privado + pacto arbitral?
- El rol de la fiscalía: puede revertir la acción penal de privada a pública.
- Si Fiscalía puede revertir la acción penal, qué pasa con lo adelantado hasta el momento en el tribunal arbitral.
- La participación del ministerio público en el trámite.
- Ley 1563 de 2012, una versión modificada de esta ley? o nuevo estatuto?
- Cláusula compromisoria o compromiso?

PENDIENTES POR RESOLVER

- Tribunal arbitramento: juez de conocimiento y/o juez de control de garantías.
- El procedimiento para convocar e integrar el tribunal para aquellos casos en los que haya vacíos en el pacto arbitral.
- Los requisitos para ser arbitro en material penal. Especialidades por delitos o bienes jurídicos?
- El mecanismo para la conformación de listas de árbitros.
- Los mecanismos para garantizar la imparcialidad de los árbitros.
- La manera de determinar los honorarios de los árbitros y gastos de funcionamiento del tribunal. Subsidia el Estado?
- El procedimiento a seguir por los árbitros para determinar su competencia.
- Los deberes, poderes, y el régimen de responsabilidad de los árbitros.
- Los recursos ordinarios y extraordinarios que proceden contra las decisiones de los árbitros, y el órgano encargado de resolverlos. Principio de doble conformidad?

Muchas Gracias

ALEJANDRO MEJÍA ORTIZ
amejia@cmmlegal.co

Cra 17 No. 89 – 31 Of. 403

(+57 1) 702 19 24 / 805 49 21

Bogotá – Colombia

www.cmmlegal.co