

de Andalucía, las funciones de representación y defensa y de asesoramiento en Derecho de la CCA.

---

*Tribunal Constitucional y ante los órganos jurisdiccionales civil, penal, contencioso - administrativo y social en la forma establecida para el Estado, sustituyéndose las autorizaciones que precise del Gobierno por las que al efecto le conceda el Pleno.*

3. *El Servicio Jurídico del Estado en el Tribunal de Cuentas evacuará también los informes en Derecho que le soliciten el Presidente, el Pleno del Tribunal, la Comisión de Gobierno y los Consejeros.*

## 5.4. EL FUTURO DESDE EL EJERCICIO PRIVADO DE LA ABOGACÍA

**Francisco Montes Worboys**

*Abogado Socio de SdP Abogados. Letrado de la Junta de Andalucía en excedencia.*

Sirvan mis primeras palabras de **agradecimiento** a la Asociación de Letrados de la Junta de Andalucía su amable invitación a participar en estas Jornadas que sirven de Homenaje a D. Francisco del Río. Es un honor y un motivo de gran orgullo volver a casa y poder compartir este entrañable día con mis compañeros y, en particular, participar en una mesa redonda con profesionales y amigos a los que admiro profundamente.

Este año, mi promoción cumplirá 15 años desde que aprobamos las oposiciones al Cuerpo de Letrados de la Junta de Andalucía, desde entonces he tenido el privilegio de comprobar, desde las distintas ocupaciones y destinos profesionales (el área de asuntos contenciosos primero, el Tribunal Supremo, el área de asuntos consultivos, el área legal de una multinacional y, actualmente, el ejercicio de la abogacía en despacho propio), el buen hacer y el prestigio que gozamos los Letrados de la Junta de Andalucía en toda España. **Prestigio colectivo** del que todos, de un modo u otro, nos beneficiamos y que tenemos la obligación de consolidar e incrementar.

Sin ánimo de caer en un exceso de autocomplacencia y ensimismamiento en el pasado, tanto el Gabinete Jurídico como su Cuerpo de Letrados que ya es una indisoluble unidad y que en estos momentos puede permitirse equilibrar la experiencia de sus Letrados más antiguos con la ilusión del relevo generacional, se enfrenta a ilusionantes **retos futuros**:

### I. Retos del Gabinete Jurídico de la Junta de Andalucía.

Si tenemos en cuenta que el Gabinete Jurídico de la Junta es, con diferencia, el mayor despacho de abogados de Andalucía y uno de los mayores de España, tanto en número de profesionales y de asuntos como en la complejidad de las cuestiones que se someten a su criterio, el Gabinete se enfrenta a los mismos retos que lo hace la Abogacía en general y deberá abordar los nuevos paradigmas del ejercicio de la profesión. Mi humilde aportación a estas Jornadas se ha de ceñir, por tanto, a la visión del ejercicio en el ámbito privado en cuanto pueda servir de utilidad para el ámbito de lo público, que no están tan separados.

En primer lugar, desde mi experiencia, llama la atención como los despachos se están adaptando para aprovechar y no quedar al margen de las vertiginosas oportunidades que concede la nueva era del tratamiento masivo de datos y la inteligencia artificial. Para ello, se habrá de abordar una importante inversión en **nuevas tecnologías y digitalización** que permita optimizar los medios humanos de los que se dispone. En los despachos se imponen, igualmente, las herramientas de flexibilización del trabajo, los nuevos canales de comunicación con los clientes y la medición de la eficiencia y rentabilidad de los profesionales. La eficiencia no es solo un concepto puramente economicista, sino que permite cumplir los fines con los menores recursos y tiempo, ganándose en ahorro y en conciliación personal. Aspecto, éste último, el de la conciliación, en el que -dado lo sacrificado de una profesión que exige disponibilidad permanente y absoluta- también se centran los despachos, para conseguir así fidelizar a las generaciones más jóvenes, dotadas de gran talento, pero con otros valores e inquietudes.

Precisamente, y frente a lo que pudiera pensarse, en comparativa con el sector privado, no puede decirse que el Gabinete Jurídico adolezca de falta de medios humanos de apoyo al trabajo de sus Letrados. En general, parece por tanto que el desafío pasará por sacar el máximo partido posible a esos medios humanos apalancándose en la tecnología, de forma que se aproveche toda la información o estudios ya realizados, agilizando muchísimo el trabajo intelectual que se requiere cada vez que se afronta un nuevo asunto. Es el denominado “*Legaltech*” en el que el Gabinete fue pionero y no puede quedarse atrás, y que está modificando la práctica tradicional del Derecho tanto para los profesionales como sus clientes, haciendo más eficiente y cercana la comercialización del servicio o su prestación.

De esta forma, el futuro más inmediato pasa por asumir nuevas formas de prestación de servicios *online* que reducen o eliminan la necesidad de consultar con un abogado (o el Letrado en este caso) y la articulación de herramientas de software específico que aceleran sus tareas, reduciendo el número de horas necesarias y que simplifican y modifican la forma de contactar entre abogado y cliente. En este sentido y ante la ingente información que manejan los despachos y el Gabinete Jurídico en especial, la función de coordinación y trabajo en equipo, aspectos en los que también me consta que se ha avanzado mucho, se antojan cada vez más esenciales.

En segundo lugar, desde mi modesta experiencia en el sector privado y en los centros de postgrado, el ejercicio de la profesión requerirá de **mayor grado de especialización** si cabe, lo que quizás exigirá el cambio de estructuras o áreas del Gabinete, así como seguir con la formación continua y profundización de los conocimientos en las materias tradicionales y, al mismo tiempo paradójicamente, incrementar la **formación en disciplinas transversales** o no estrictamente jurídicas.

De igual modo, los despachos se enfrentan ya a las dificultades derivadas de los nuevos retos del Derecho: los problemas regulatorios o mejor dicho de falta de regulación de actividades o tendencias globales novedosas y la inexistencia de estructuras institucionales y de un ordenamiento jurídico global que los resuelva, la proliferación del *sofilaw* y la mala técnica normativa o, en suma, los problemas de inseguridad jurídica y los retos éticos del Derecho.

De esta forma, en un mundo globalizado y una economía internacionalizada, es cada vez más frecuente que los despachos de abogados fomenten e incentiven la movilidad mediante estancias en despachos extranjeros o en otras oficinas de la propia firma en España. Así, el acomodamiento en el mismo puesto durante mucho tiempo no parece ya aconsejable o, al menos, los más jóvenes parece que demandan lo contrario y buscan nuevas experiencias.

Por otro lado, como decía, los despachos de abogados (y me consta que el área de documentación y formación del Gabinete está en ello), invierten importantes recursos en formación no solo en idiomas, sino en materias no siempre vinculadas con el Derecho, como la auditoría y el *compliance*, la gestión empresarial, la contabilidad, etc. en la consideración de que se facilita así el entendimiento del negocio y los problemas de los clientes (generalmente empresas). También se invierte en formación de desarrollo de habilidades personales, como las técnicas de negociación, la gestión del tiempo o el liderazgo, aspectos que se valoran no solo ya en los procesos de selección, sino en las propias carreras profesionales de los socios más senior, a los que se realiza una continua evaluación 360 grados por todo el equipo. Los nuevos perfiles demandados, a cualquier nivel, requieren no solo solvencia técnica, sino también capacidad de resolver problemas complejos, buenas dotes de negociación, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

En tercer y último lugar, el futuro del Gabinete pasa por su irreversible y ya incuestionable consolidación en el seno de la propia Junta de Andalucía a la que sirve y su apertura a la sociedad en general, cuestión que solo da el tiempo y que depende de firmeza e ilusión de los propios Letrados; en suma, de las personas, que lo componen, como cualquier otro proyecto. Sobre esta cuestión merece la pena destacar el buen hacer del Gabinete en los últimos tiempos en su acercamiento a la Universidad y otras instituciones de prestigio, como algunos colegios profesionales. En suma, un Gabinete moderno y abierto.

En tiempos convulsos, en los que es fácil dejarse llevar por cantos de sirenas, es importante tener claro el camino y recordar permanentemente los fines que nos justifican. Actuar con firmeza y profesionalidad ante las posibles amenazas, mantener el sistema de acceso en base al mérito y la capacidad, asegurar el control y supervisión de la contratación externa de servicios legales -que no necesariamente tiene que ser

siempre y en todo caso negativo- y abordar de manera definitiva y estratégica el asesoramiento jurídico del sector público autonómico.

## II. Retos del Cuerpo de Letrado de la Junta de Andalucía.

Centrándome en el papel del Letrado de la Junta de Andalucía, el futuro sigue pasando por el inacabado discernimiento o debate en torno al rol dual del Letrado: como controlador de la legalidad y/o como asesor jurídico o abogado interno.

Al cabo de los años, pienso que quizás este debate resulte ya superfluo, en la medida en que ambas posiciones no deben ser antagónicas, el Letrado de la Junta, igual que el abogado privado, debe ser fiel a los principios y al código de conducta que impone la Ley o la deontología y actuar con objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, pero también con eficacia, economía, eficiencia y cercanía al ciudadano.

Los Letrados, en ocasiones, olvidamos que nuestro cliente no es solo la Administración, sino que también lo es el Gobierno que en cada momento la dirige pero, sobre todo, lo es la propia sociedad. En este sentido, por realizar una autocrítica constructiva a la labor que como Letrado ejercí en el pasado cuando permanecía en servicio activo y era más joven, ahora creo que posiblemente hubiera desarrollado mi trabajo mirando más hacia fuera y menos hacia dentro. Con el paso del tiempo veo que tenía un incorrecto entendimiento del papel del Letrado como custodio del interés público y cierto prejuicio hacía el “administrado”, y ello no podía deberse sino a mi falta de experiencia y conocimiento de la realidad.

De mi práctica, percibo que los clientes (empresas o instituciones) cada vez tienen más experiencia y conocimiento y además requieren de un abogado que participe en la toma de decisiones, lo que hace más exigente una profesión en la que no caben posiciones reactivas. Para afrontar esta encrucijada, se requiere empatía con el cliente y dar un servicio de alto valor añadido: valoración y anticipación de riesgos, conocimiento de realidad, ofrecimiento de propuestas alternativas, atención personalizada y sobre todo ser prácticos en la resolución de consultas. En definitiva, asumir que estamos para resolver problemas, no para crearlos.

Todo esto no parece incompatible con ser un buen funcionario público ni salvaguardar con rigor la legalidad, sino lo contrario. Espero, en este sentido, que cuando vuelva al servicio en activo lo haga siendo mejor Letrado, más cercano y humano.

Por otro lado, siempre defendí, y lo sigo haciendo, que el Letrado de la Junta, por responsabilidad al colectivo al que pertenece, está llamado a ocupar puestos relevantes en la sociedad civil, dado que no sólo se revierte así a la propia sociedad la

privilegiada situación que gozamos, sin que además se dignifica al Cuerpo y se le dota de mayor protagonismo y visualización. Por eso siempre he alabado el gusto a los compañeros especialmente inquietos en cualquier faceta, incluso las ajenas al mundo del Derecho. También quiero agradecer, en cuanto me beneficia como profesional, a aquellos compañeros que han tenido la iniciativa -tanto en el pasado, como en la actualidad- de lanzarse a asumir diferentes posiciones de responsabilidad en el sector público estatal, autonómico o local, cargos de responsabilidad política, órganos constitucionales o estatutarios, tribunales contractuales, Magistratura, etc. y a los compañeros que, generosamente, les han ayudado o empujado a conseguirlo.

Desearía hacer, al hilo de estas reflexiones, una defensa del ejercicio de la abogacía en el ámbito privado, que hasta hace no mucho desconocía y también prejuizgaba -en ocasiones pensando que era de peor o distinta categoría- y que, al contrario de mis pensamientos iniciales, me está permitiendo crecer como persona, formar a jóvenes, comprender la titánica labor de los emprendedores que -en un mundo de inseguridades- se ahogan en impuestos y trabas burocráticas, estudiar para poder asumir asuntos de gran interés desde otro prisma, ayudar a los demás ante injusticias, incluso a compañeros cuando han tenido un problema legal (que a todos tarde o temprano nos llega) y prestar también desde otra perspectiva un servicio público en defensa del interés general, promoviendo la Justicia y la defensa del Estado de Derecho.

Para terminar mi intervención y dirigiéndome ahora a la Asociación de Letrados, a cuya Junta Directiva tuve el honor de pertenecer muchos años, ante el futuro que nos espera os instaría a buscar siempre la máxima **unidad y cohesión**. La inteligencia se traduce en saber distinguir lo principal de lo accesorio, y la Asociación, que ha de mirar al futuro con ilusión y alegría tiene también grandes retos, especialmente en la mejora de las condiciones de los Letrados y la salvaguarda de su independencia, lo que exige un corporativismo bien enfocado, con **ambición y compromiso**, pero también con **humildad** y mucha **generosidad** por parte de todos. Los que estamos fuera y los que permanecéis dentro.

Después de estos años me reafirmo en lo que pensaba antes, los Letrados valemos más de lo que se nos retribuye y debemos reivindicarlo, pero todos individualmente tenemos también que ganarnos nuestra posición colectiva día a día. En definitiva, como diría mi admirado y querido socio Juan Antonio Carrillo, los apasionantes tiempos que vienen requieren adoptar la forma jesuítica de la jirafa: **mirada alta y corazón grande**.

Muchas gracias a todos.