


# Manual de Buenas Prácticas para Gerentes Legales

Edición 2025



## ¡Soluciones legales diseñadas para usarse, no solo para leerse!

El rol del **Gerente Legal** ha evolucionado. Ya no basta con la excelencia técnica; hoy el negocio exige velocidad, transparencia y, sobre todo, entendimiento.

En **Laboral Trends**, creemos que la **verdadera innovación legal no empieza con un software, sino con la empatía**. Utilizamos el Legal Design para transformar documentos complejos, procesos densos y políticas corporativas en herramientas de gestión claras y accionables.



Mientras lees este Manual de Buenas Prácticas, te invitamos a identificar los puntos de fricción en tu gestión actual:

- Detecta qué contratos o políticas generan más dudas
- Identifica qué procesos crean cuellos de botella
- Visualiza cómo la claridad informativa puede convertirse en tu mayor herramienta de eficiencia operativa

**La complejidad es inevitable. La ineficiencia, no.**



# Introducción

El rol del gerente legal ha experimentado una transformación profunda en los últimos años. Las organizaciones ya no esperan únicamente conocimientos jurídicos; demandan liderazgo estratégico, visión de negocio, dominio tecnológico y la capacidad de anticipar riesgos en entornos crecientemente complejos. En este contexto, el **Congreso Latinoamericano de Gerencias Legales 2025** se consolidó como el espacio más relevante de la región para analizar esta evolución y definir los nuevos estándares que deben guiar la gestión legal en empresas de todos los sectores.

Durante las sesiones académicas, mesas ejecutivas y laboratorios del Congreso, gerentes legales y socios de firmas de abogados coincidieron en que la función legal requiere una modernización estructural. Los desafíos regulatorios, la disrupción tecnológica, la inteligencia artificial, la seguridad de datos, la presión por la eficiencia y la necesidad de un enfoque más humano en la práctica jurídica son hoy ejes centrales de su responsabilidad. Asimismo, surgió una convicción compartida: el área legal debe dejar de ser vista como un centro de costos y consolidarse como un habilitador estratégico del negocio.

Este **Manual de Buenas Prácticas recoge los principios, criterios y estándares identificados por los propios líderes del sector en el Congreso**, y los convierte en guías claras para fortalecer la gestión legal en América Latina. Cada principio ha sido desarrollado con una explicación conceptual, una justificación basada en la realidad operativa del mercado y una aplicación práctica que puede implementarse de inmediato.

El propósito de este manual es ofrecer una herramienta útil, moderna y accionable. Un documento que no solo ordena el conocimiento compartido en el **Congreso Latinoamericano de Gerencias Legales 2025**, sino que además impulse una nueva generación de gerentes legales: más estratégicos, más tecnológicos, más éticos y más alineados al propósito de sus organizaciones.

# Metodología

## ● Etapa 1 Recolección de información base

Objetivo: Obtener una radiografía clara de los retos, necesidades y prioridades actuales de las gerencias legales en Latinoamérica.

## ● Etapa 2 Sesión de construcción de lineamientos – Co-creación modalidad virtual

Objetivo: Construir un primer borrador de los principales 10-15 lineamientos para gerencias legales de empresa.

## ● Etapa 3 Validación y aterrizaraje – Modalidad presencial

Objetivo: Construir un primer borrador de los principales 10-15 lineamientos para gerencias legales de empresa.

## ● Etapa 4 Elaboración del manual de BUENAS PRÁCTICAS PARA GERENTES LEGALES

## Sector Comercio Exterior

### Participaron en su elaboración:

- **Sergio Alarcón** - RANSA - Perú - Moderador
- **Carla Piedra Marsano** - IMPALA - Perú
- **Mayra Rosales** - Maersk - Perú
- **Erika Gámez** - ECIJA - República Dominicana
- **Arturo Tres** - LP - Tailandia
- **Charles Castle** - Casahierro - Perú
- **Ezequiel Gill** - ADM - Paraguay
- **Francisco Roman** - Yobel Global - Perú



## 1. Conocer claramente las reglas de juego en los servicios de comercio internacional aplicados al negocio.

Existe una necesidad de distribuir correctamente el riesgo asociado a las operaciones de comercio internacional, asumiendo de forma consciente y responsable las obligaciones pactadas.



**Acciones relacionadas:** Establecer claramente la tolerancia al riesgo en los contratos de comercio internacional.

Adoptar estándares óptimos operativos y documentales que permitan la ejecución de acuerdos transfronterizos de manera eficiente, y utilizar mecanismos de solución de controversias acorde con la naturaleza de cada negocio.

Contratación obligatoria de seguros para el transporte internacional de mercancías.

## 2. Incorporar condiciones mínimas de “buena fe contractual” en situaciones de asimetría extrema de posición contractual



Existen situaciones en las cuáles los contratos terminan siendo por adhesión, siendo importante proscribir las prácticas abusivas de posición y mantener un estándar adecuado en los negocios de comercio internacional.

**Acciones relacionadas:** Determinación de la tolerancia al riesgo en función al negocio que determine si el contrato se suscribe o no.

## 3. KY: Know yourself



Es necesario que todas las áreas que intervienen en el proceso productivo conozcan el negocio, su regulación y los riesgos, y ejecuten los controles y planes de acción asociados, alineados a un modelo de prevención según los estándares aplicables.

**Acciones relacionadas:** Revisión y actualización de normatividad aplicable a las operaciones, según la legislación local.

Elaboración, difusión y auditoría de matrices de riesgo.



#### 4. KYC: Know your counterpart

Es necesario que las áreas estratégicas que intervienen en el proceso productivo conozcan a los actores externos del negocio y la regulación aplicable.

**Acciones relacionadas:**

Establecer estándares de debida diligencia para terceros.



#### 5. Adopción de soluciones tecnológicas que generen eficiencia de los flujos operativos y documentales

Existen múltiples operaciones que utilizan cantidades ingentes de documentación que requieren procesamiento y archivo rápido y confiable

**Acciones relacionadas:**

Alineamiento a los sistemas estatales de gestión de comercio exterior y aduanas.  
Identificar y adoptar soluciones tecnológicas alineadas a la realidad del negocio



#### 6. Contratación de proveedores de servicios confiables y alineados a los estándares de la compañía

Un adecuado control de riesgos supone contar con socios estratégicos alineados a estándares que permitan asegurar la continuidad del negocio.

**Acciones relacionadas:** Conocer y estudiar los estándares locales asociados a comercio exterior, priorizando a los proveedores que los cumplan.

Evaluación mínima de proveedores, según estándares corporativos

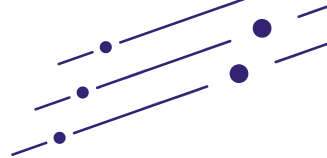


#### 7. Integración del servicio legal en los aspectos operativos y comerciales

El servicio legal debe mantener un acercamiento estratégico con todas las áreas de las compañías, especialmente cuando se han identificado riesgos que requieren controles.

Lo anterior no debe confundirse con un cuello de botella en la toma de decisiones, sino como un habilitador de negocios con riesgos controlados.

**Acciones relacionadas:** Capacitación de equipos operativos y comerciales en temas legales previamente identificados como críticos.



## 8. Promover la inclusión de temas de comercio internacional en la capacitación de los equipos legales en Latinoamérica



Existe una brecha entre la necesidad de servicios legales asociados a temas de comercio exterior y los profesionales que están en capacidad de brindarlos.

**Acciones relacionadas:** Capacitación especializada del equipo legal en temas de comercio exterior

## 9. Diseño de esquemas de provisión de personal alineado a la estrategia variable del negocio de comercio exterior



El comercio exterior es un sector intensivo en mano de obra, y se ve impactado por variables que, en muchos casos, no pueden ser controladas por las compañías, lo que debe reflejarse en una flexibilidad para mantener esquemas de contratación de personal que permitan atender de manera real y eficiente las necesidades del mercado.

**Acciones relacionadas:** Establecer perfiles de puesto permanentes asociados a actividades recurrentes en la empresa, y mantener mandos medios y operativos sujetos a variabilidad de demanda.

## 10. Contratación obligatoria de seguros para el transporte internacional de mercancías.


Los riesgos alocados según INCOTERM y los asociados a caso fortuito o fuerza mayor, deben mantener control a través de seguros de transporte.

**Acciones relacionadas:**



Asegurar contar con el correcto asesoramiento en seguros internacionales de manera previa a la ejecución del servicio.

Contratar el seguro cuando corresponda, de acuerdo con el INCOTERM bajo el que se efectúa la operación.



# Buenas prácticas para gerentes legales en Latinoamérica

Resultados de la encuesta

129

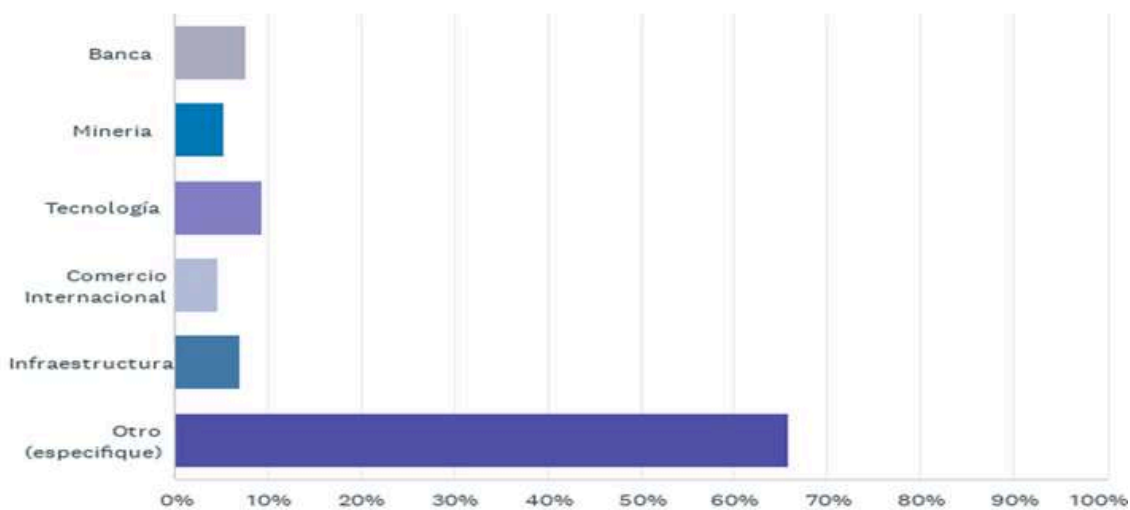
Respuestas totales

Fecha de creación: miércoles, 21 de mayo de 2025



### P1: ¿En que sector desarrollas tu actividad profesional?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



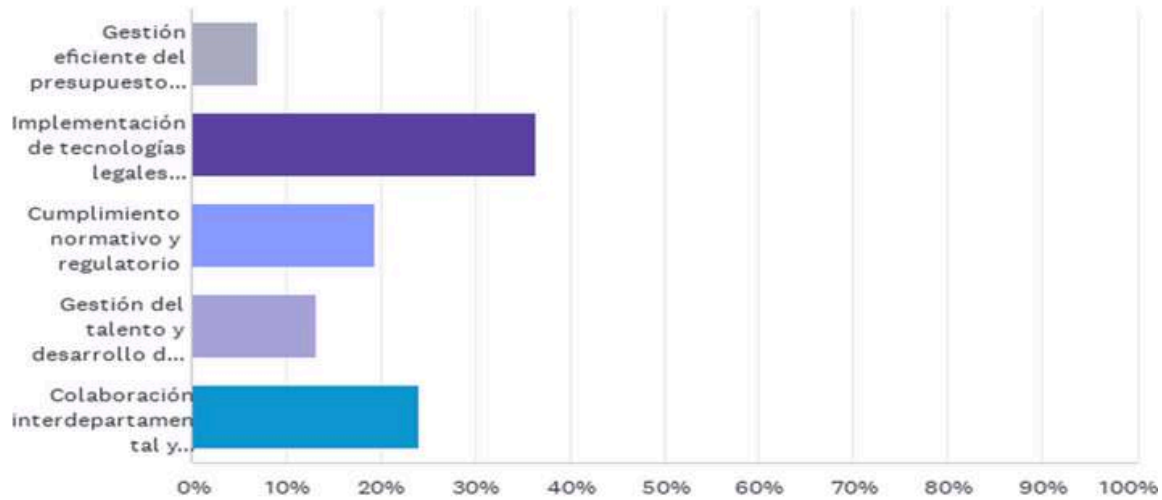
### P1: ¿En que sector desarrollas tu actividad profesional?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Banca	7.75% 10
Minería	5.43% 7
Tecnología	9.30% 12
Comercio Internacional	4.65% 6
Infraestructura	6.98% 9
Otro (especifique)	65.89% 85
TOTAL	129

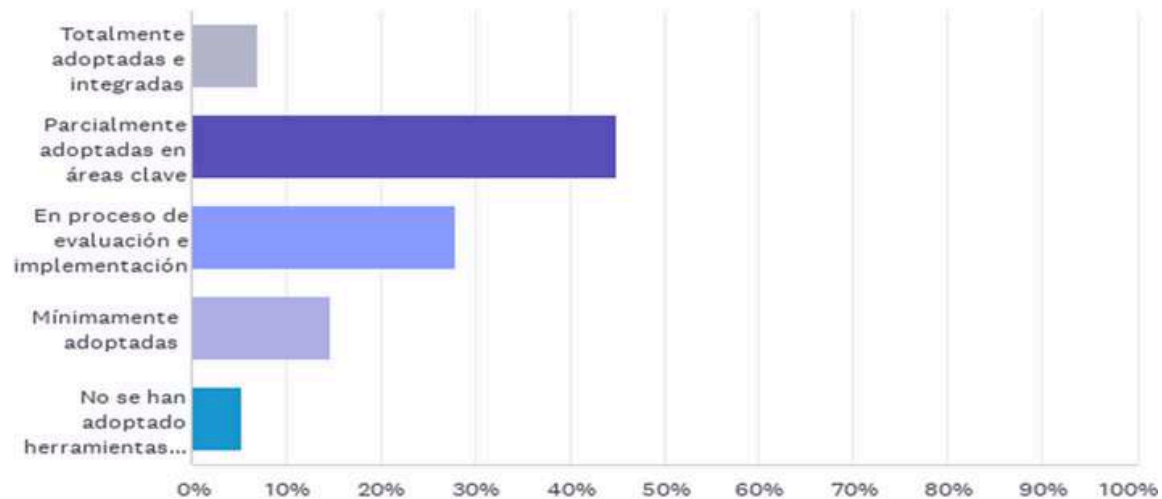
**P2: ¿Cuál considera que es el principal desafío que enfrenta su gerencia legal actualmente?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



**P3: ¿En qué medida su departamento legal ha adoptado herramientas tecnológicas para optimizar procesos?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



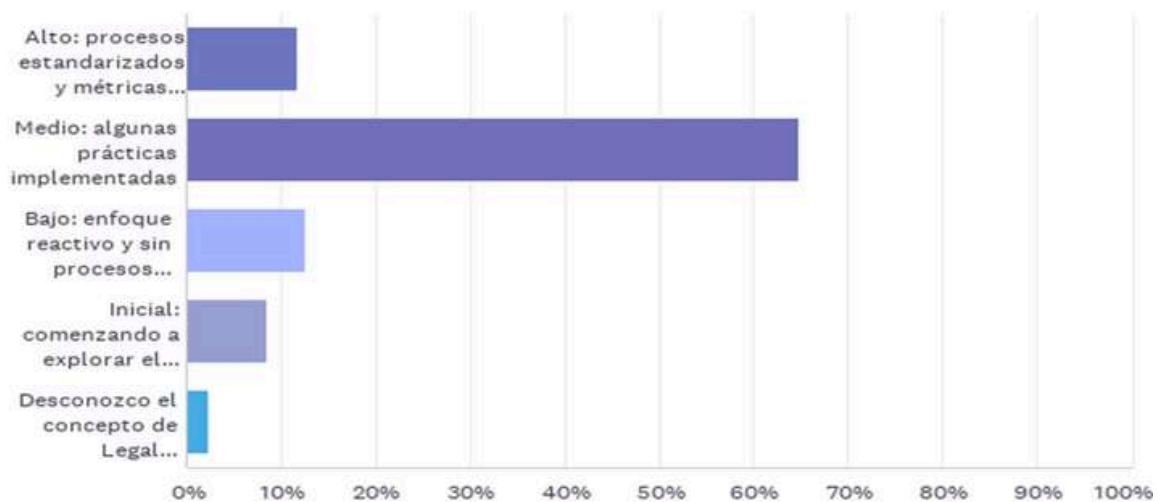
### P3: ¿En qué medida su departamento legal ha adoptado herramientas tecnológicas para optimizar procesos?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Totalmente adoptadas e integradas	6.98%	9
Parcialmente adoptadas en áreas clave	44.96%	58
En proceso de evaluación e implementación	27.91%	36
Mínimamente adoptadas	14.73%	19
No se han adoptado herramientas tecnológicas	5.43%	7
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

### P4: ¿Qué nivel de madurez considera que tiene su departamento en términos de operaciones legales (Legal Operations)?

Respondidas: 128 Omitidas: 1



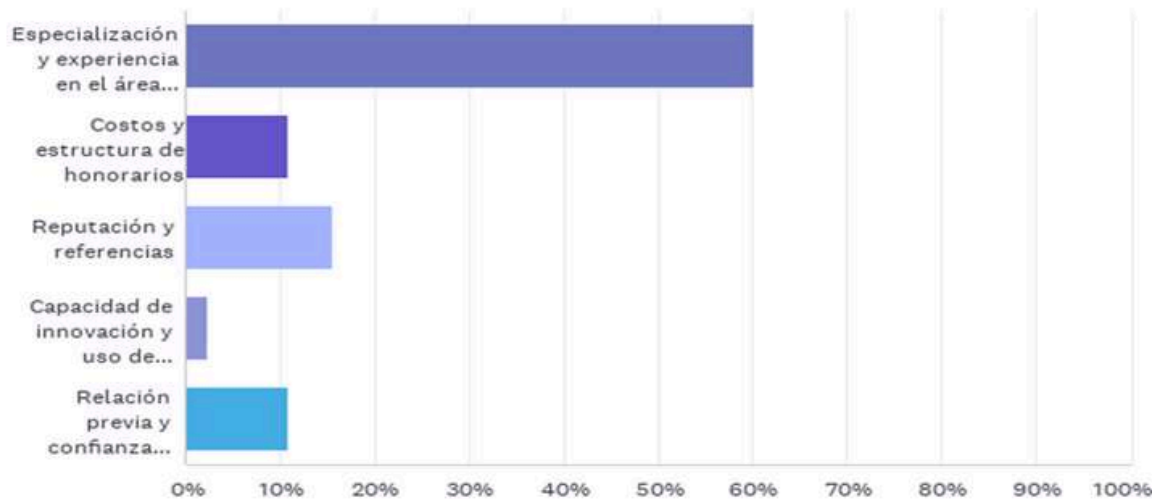
**P4: ¿Qué nivel de madurez considera que tiene su departamento en términos de operaciones legales (Legal Operations)?**

Respondidas: 128 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Alto: procesos estandarizados y métricas definidas	11.72% 15
Medio: algunas prácticas implementadas	64.84% 83
Bajo: enfoque reactivo y sin procesos definidos	12.50% 16
Inicial: comenzando a explorar el área	8.59% 11
Desconozco el concepto de Legal Operations	2.34% 3
TOTAL	128

**P5: ¿Cuál es el principal criterio para seleccionar proveedores externos de servicios legales?**

Respondidas: 128 Omitidas: 1



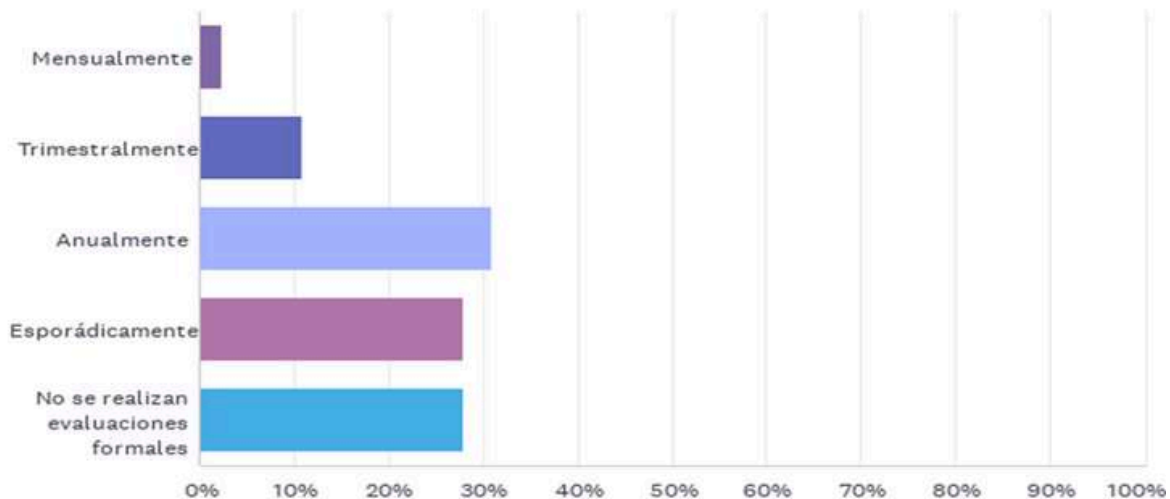
### P5: ¿Cuál es el principal criterio para seleccionar proveedores externos de servicios legales?

Respondidas: 128 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Especialización y experiencia en el área requerida	60.16%	77
Costos y estructura de honorarios	10.94%	14
Reputación y referencias	15.63%	20
Capacidad de innovación y uso de tecnología	2.34%	3
Relación previa y confianza establecida	10.94%	14
<b>TOTAL</b>		<b>128</b>

### P6: ¿Con qué frecuencia su departamento realiza evaluaciones de desempeño a sus proveedores legales externos?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



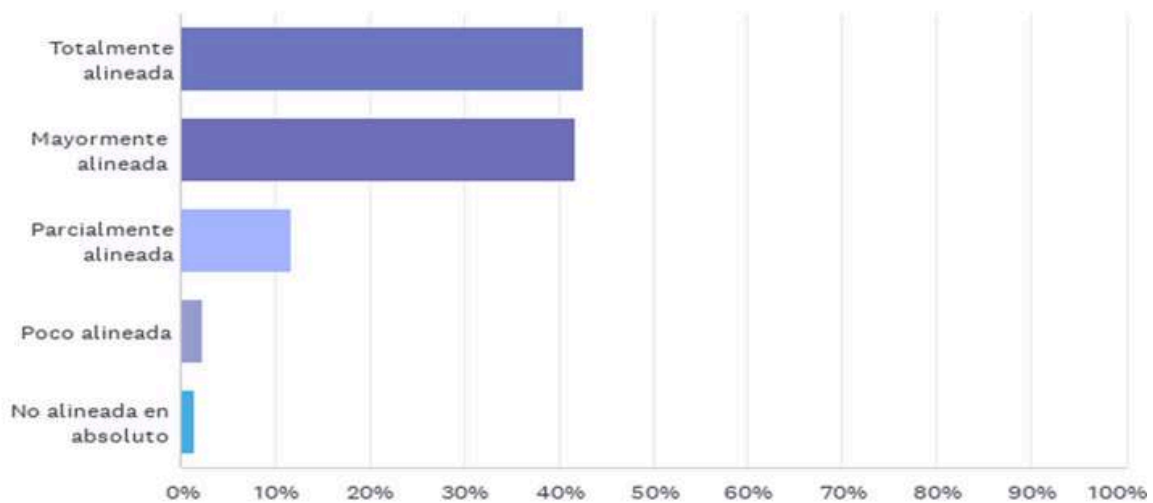
**P6: ¿Con qué frecuencia su departamento realiza evaluaciones de desempeño a sus proveedores legales externos?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mensualmente	2.33%	3
Trimestralmente	10.85%	14
Anualmente	31.01%	40
Esporádicamente	27.91%	36
No se realizan evaluaciones formales	27.91%	36
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

**P7: ¿Qué tan alineada está la estrategia del departamento legal con los objetivos generales de la empresa?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



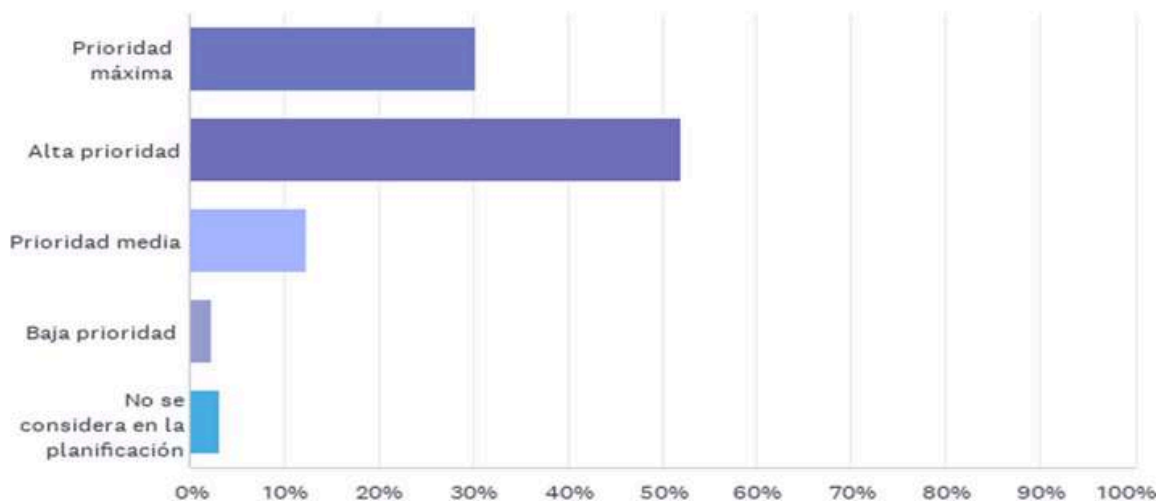
### P7: ¿Qué tan alineada está la estrategia del departamento legal con los objetivos generales de la empresa?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Totalmente alineada	42.64%	55
Mayormente alineada	41.86%	54
Parcialmente alineada	11.63%	15
Poco alineada	2.33%	3
No alineada en absoluto	1.55%	2
TOTAL		129

### P8: ¿Qué importancia tiene la gestión de riesgos legales en su planificación estratégica?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



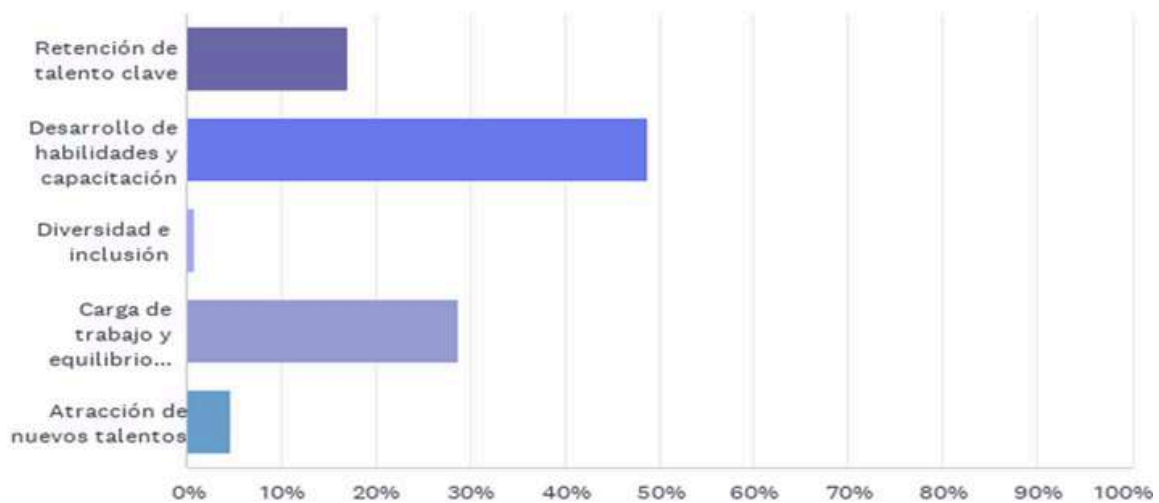
### P8: ¿Qué importancia tiene la gestión de riesgos legales en su planificación estratégica?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Prioridad máxima	30.23%	39
Alta prioridad	51.94%	67
Prioridad media	12.40%	16
Baja prioridad	2.33%	3
No se considera en la planificación	3.10%	4
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

### P9: ¿Cuál es el principal desafío en la gestión del talento dentro de su departamento legal?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



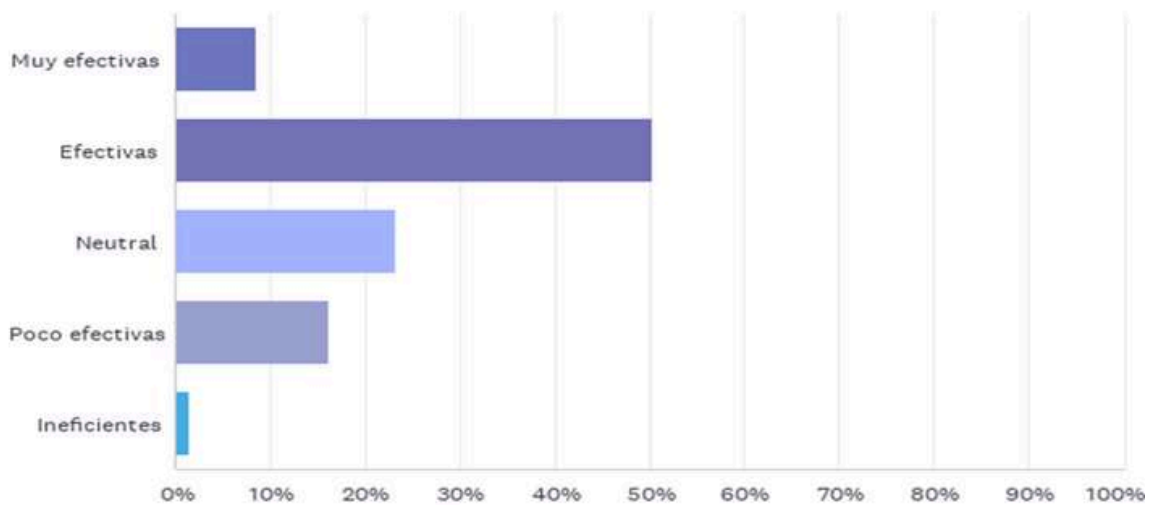
**P9: ¿Cuál es el principal desafío en la gestión del talento dentro de su departamento legal?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Retención de talento clave	17.05%	22
Desarrollo de habilidades y capacitación	48.84%	63
Diversidad e inclusión	0.78%	1
Carga de trabajo y equilibrio vida-trabajo	28.68%	37
Atracción de nuevos talentos	4.65%	6
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

**P10: ¿Qué tan efectivas son las herramientas actuales de gestión de contratos en su organización?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



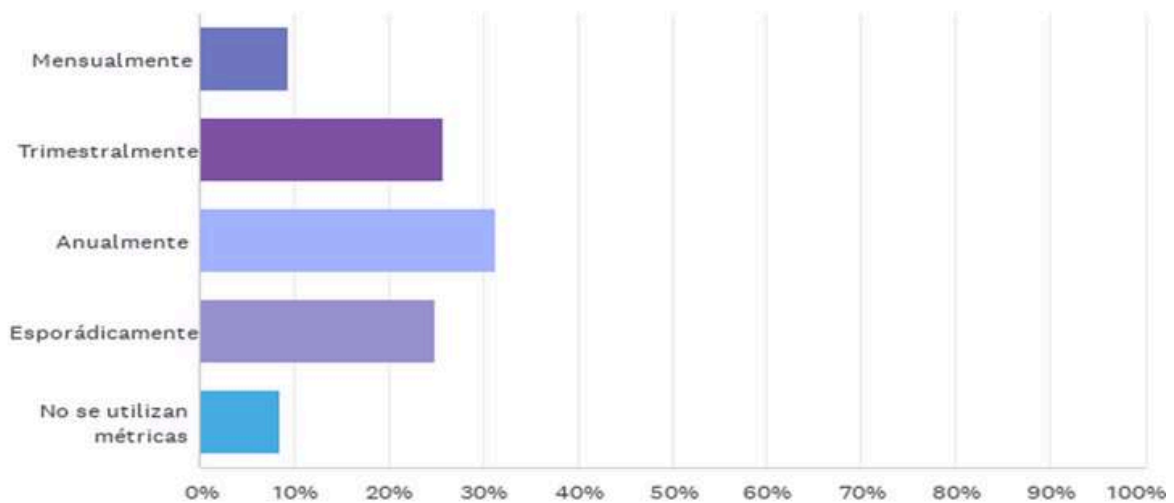
### P10: ¿Qué tan efectivas son las herramientas actuales de gestión de contratos en su organización?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy efectivas	8.53%	11
Efectivas	50.39%	65
Neutral	23.26%	30
Poco efectivas	16.28%	21
Ineficientes	1.55%	2
TOTAL		129

### P11: ¿Con qué frecuencia su departamento utiliza métricas para evaluar su desempeño?

Respondidas: 128 Omitidas: 1



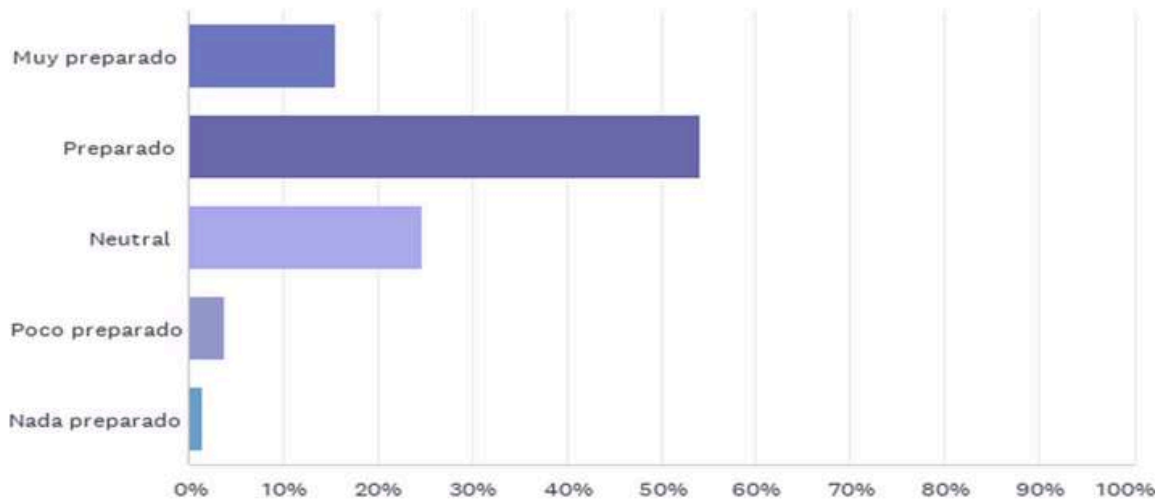
**P11: ¿Con qué frecuencia su departamento utiliza métricas para evaluar su desempeño?**

Respondidas: 127 Omitidas: 2

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy alto	44.88%	57
Alto	38.58%	49
Moderado	11.81%	15
Bajo	2.36%	3
Muy bajo	2.36%	3
TOTAL		127

**P12: ¿Cuál es el nivel de colaboración entre el departamento legal y otras áreas de la empresa?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



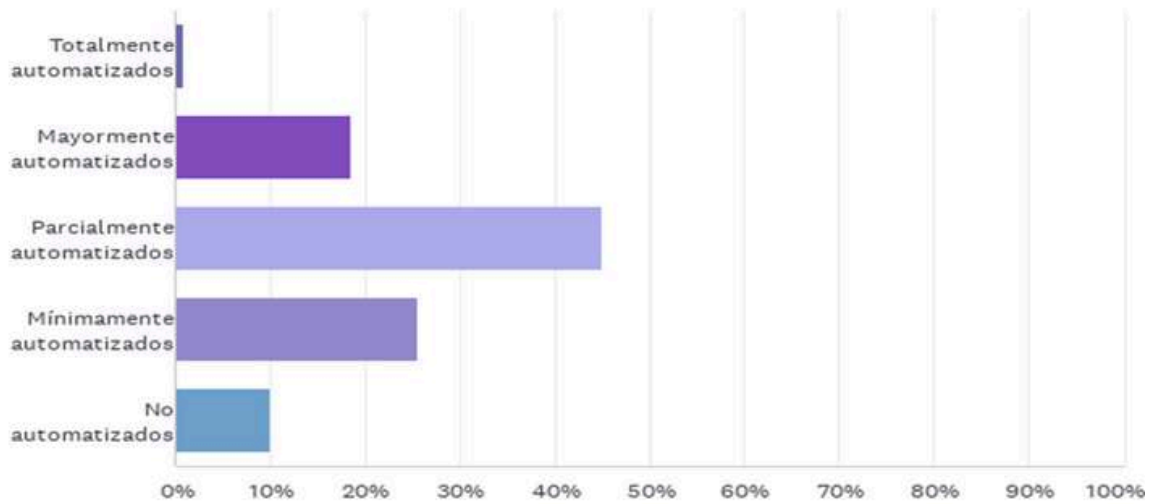
### P13: ¿Qué tan preparado está su departamento para adaptarse a cambios regulatorios inesperados?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy preparado	15.50%	20
Preparado	54.26%	70
Neutral	24.81%	32
Poco preparado	3.88%	5
Nada preparado	1.55%	2
TOTAL		129

### P14: ¿Qué grado de automatización tienen los procesos legales en su departamento?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



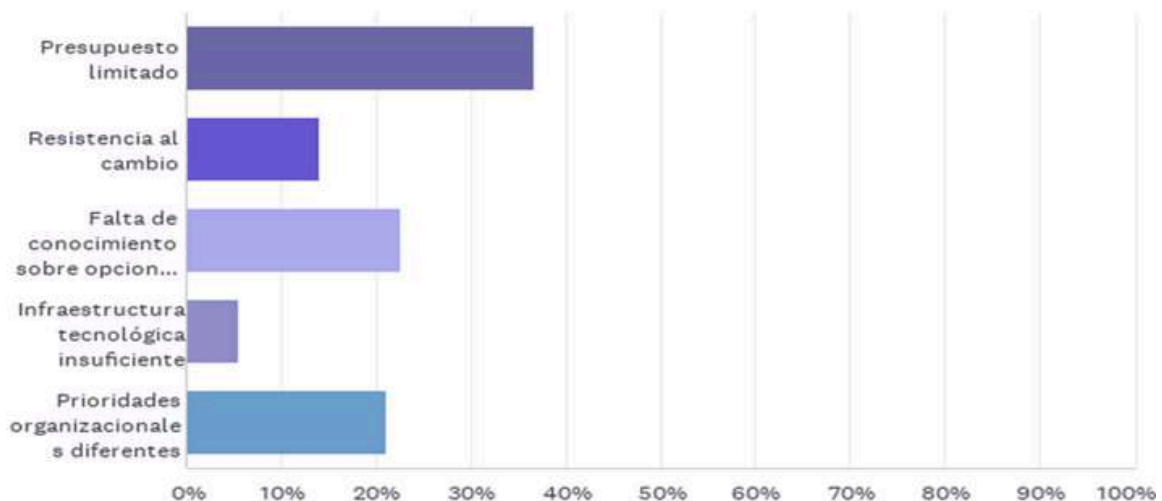
### P14: ¿Qué grado de automatización tienen los procesos legales en su departamento?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Totalmente automatizados	0.78%	1
Mayormente automatizados	18.60%	24
Parcialmente automatizados	44.96%	58
Mínimamente automatizados	25.58%	33
No automatizados	10.08%	13
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

### P15: ¿Cuál es la principal barrera para la implementación de tecnología en su departamento legal?

Respondidas: 128 Omitidas: 1



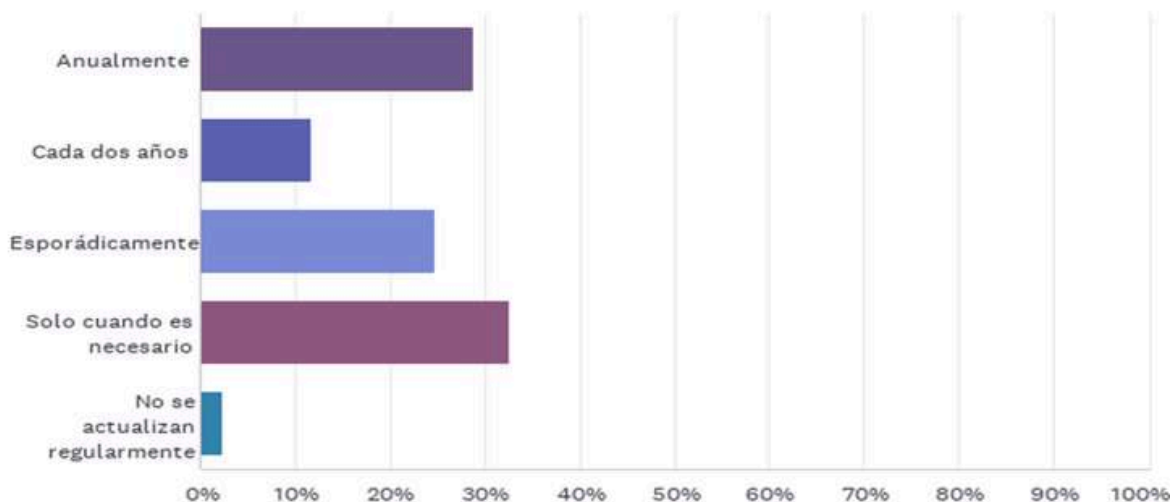
### P15: ¿Cuál es la principal barrera para la implementación de tecnología en su departamento legal?

Respondidas: 128 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Presupuesto limitado	36.72%	47
Resistencia al cambio	14.06%	18
Falta de conocimiento sobre opciones disponibles	22.66%	29
Infraestructura tecnológica insuficiente	5.47%	7
Prioridades organizacionales diferentes	21.09%	27
TOTAL		128

### P16: ¿Con qué frecuencia se actualizan las políticas y procedimientos internos del departamento legal?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



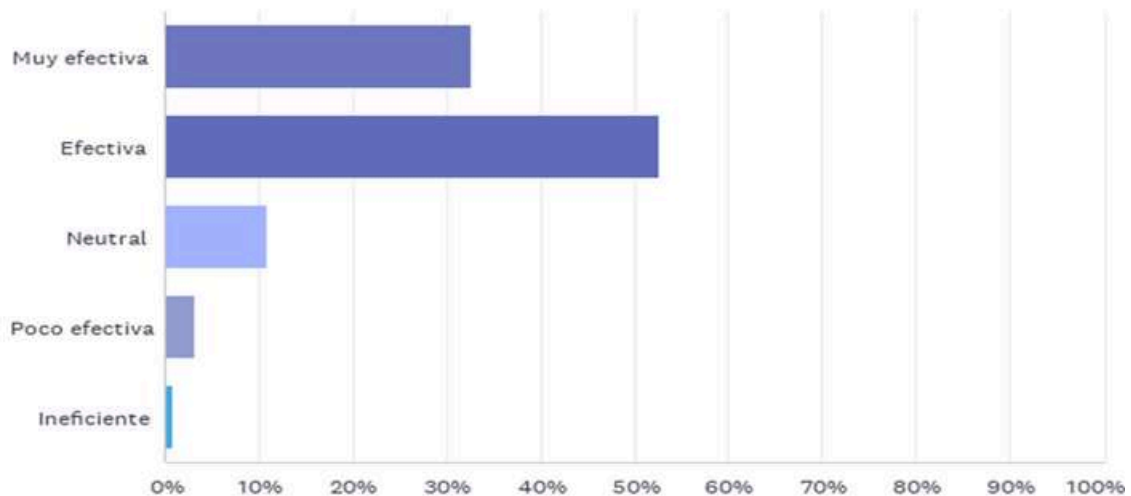
### P16: ¿Con qué frecuencia se actualizan las políticas y procedimientos internos del departamento legal?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Anualmente	28.68% 37
Cada dos años	11.63% 15
Esporádicamente	24.81% 32
Solo cuando es necesario	32.56% 42
No se actualizan regularmente	2.33% 3
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>

### P17: ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna dentro del departamento legal?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



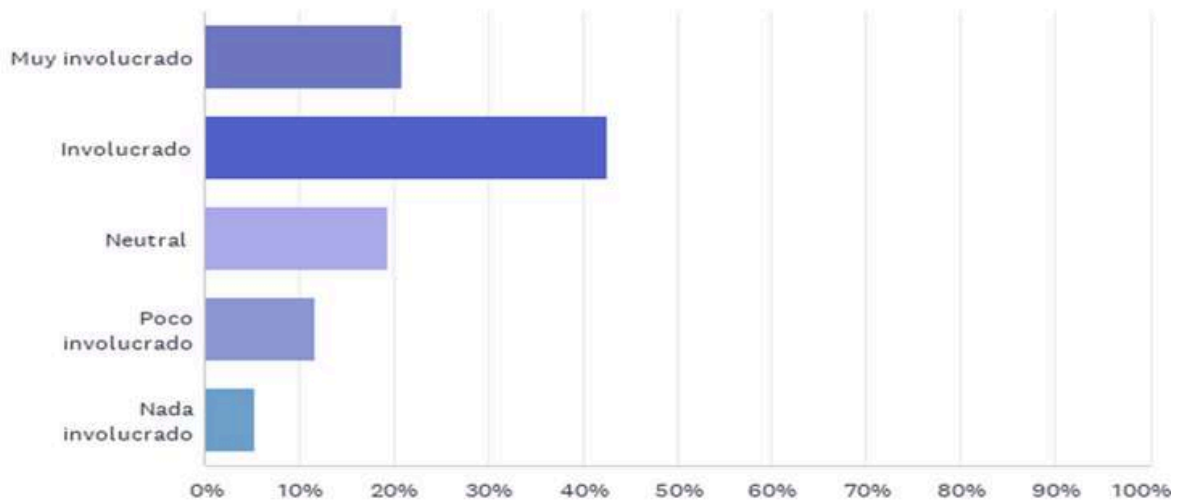
### P17: ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna dentro del departamento legal?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy efectiva	32.56%	42
Efectiva	52.71%	68
Neutral	10.85%	14
Poco efectiva	3.10%	4
Ineficiente	0.78%	1
TOTAL		129

### P18: ¿Qué tan involucrado está su departamento en iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



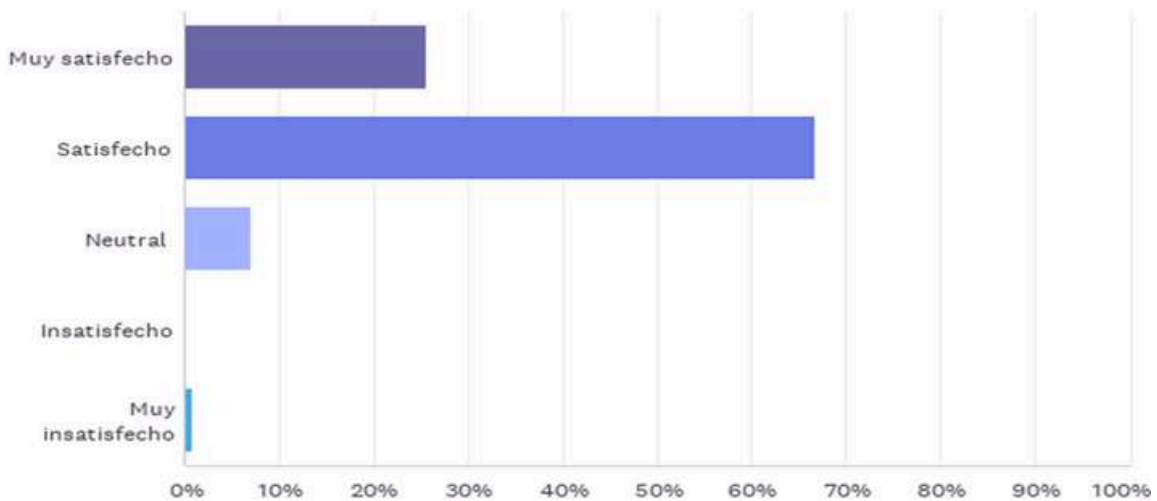
**P18: ¿Qué tan involucrado está su departamento en iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy involucrado	20.93%	27
Involucrado	42.64%	55
Neutral	19.38%	25
Poco involucrado	11.63%	15
Nada involucrado	5.43%	7
TOTAL		129

**P19: ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con los servicios proporcionados por su departamento legal?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



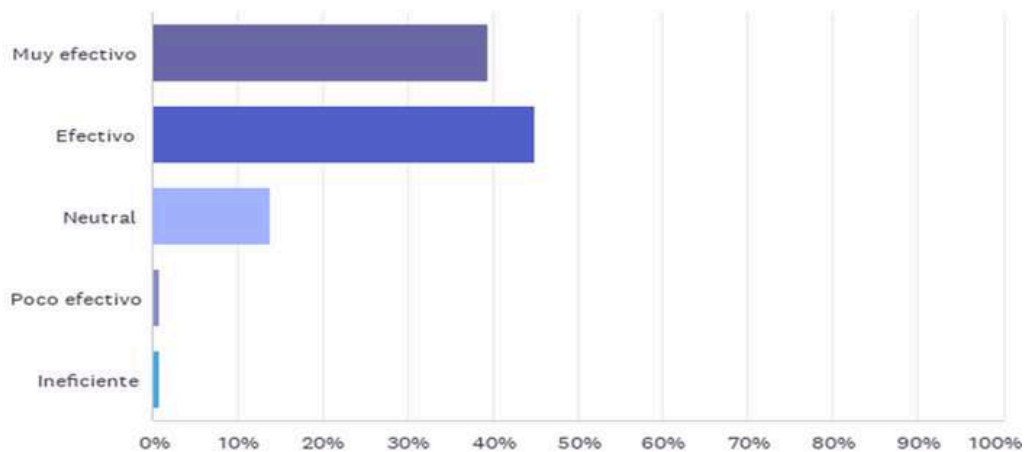
**P19: ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con los servicios proporcionados por su departamento legal?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy satisfecho	25.58%	33
Satisfecho	66.67%	86
Neutral	6.98%	9
Insatisfecho	0.00%	0
Muy insatisfecho	0.78%	1
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

**P20: ¿Qué tan efectivo es su departamento en la gestión de litigios y disputas legales?**

Respondidas: 129 Omitidas: 0



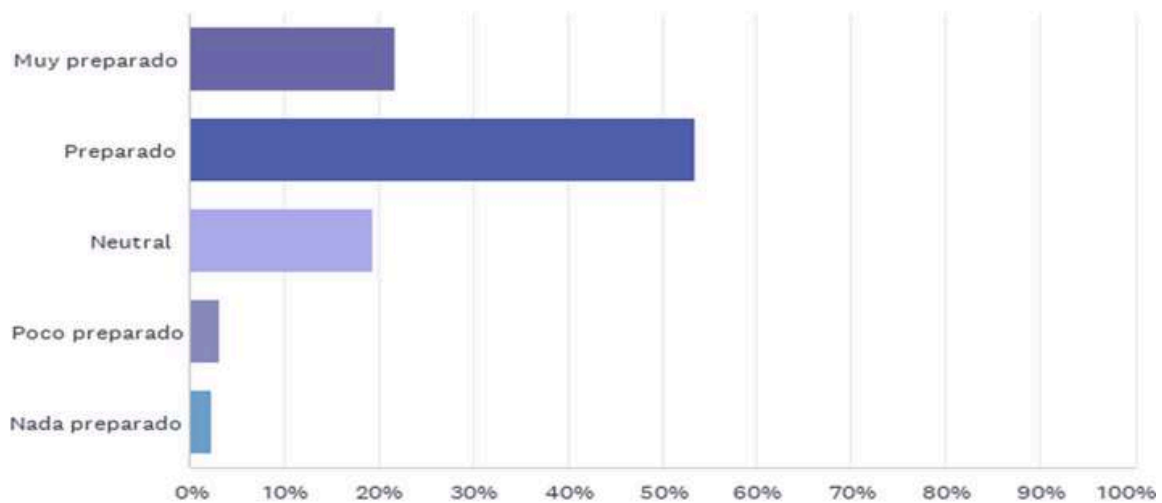
### P20: ¿Qué tan efectivo es su departamento en la gestión de litigios y disputas legales?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy efectivo	39.53%	51
Efectivo	44.96%	58
Neutral	13.95%	18
Poco efectivo	0.78%	1
Ineficiente	0.78%	1
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

### P21: ¿Qué tan preparado está su departamento para enfrentar crisis legales o reputacionales?

Respondidas: 129 Omitidas: 0



## P21: ¿Qué tan preparado está su departamento para enfrentar crisis legales o reputacionales?

Respondidas: 129 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy preparado	21.71%	28
Preparado	53.49%	69
Neutral	19.38%	25
Poco preparado	3.10%	4
Nada preparado	2.33%	3
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>



## Convertir las "Buenas Prácticas" en realidades operativas

Hemos recorrido juntos los desafíos del sector: desde la ética y la ciberseguridad hasta la necesidad imperativa de un lenguaje claro. La brecha entre saber lo que hay que hacer y lograr que la organización lo adopte, a menudo, es el diseño de la experiencia.

**Innovación, diseño y estrategia para la gerencia legal del futuro**

**¡Conversemos sobre cómo materializar esta visión en tu organización!**



### **Daniela Rodríguez Buitrago**

*Founder de Laboral Trends*

Abogada | Especialista en Relaciones Laborales | Legal Designer & Coach Creativa | Líder de la Transformación Legal LATAM 2025 | Abogada Influyente LATAM 2025 | Coorganizadora de Legal Hackers Bogotá



# CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENCIAS LEGALES

8, 9 y 10 DE SEPTIEMBRE | MÉXICO

# 2026

**2024. Nos integramos**

**2025. Creamos comunidad**

**2026. Seremos 1000 con propósito**



"El evento anual más importante en Latinoamérica, que promueve una nueva visión de liderazgo y de impacto de la profesión legal en los negocios, la economía y la sociedad".