

INTERNATIONAL JOURNAL OF DIGITAL LAW – IJDL

v. 6 · e610 · 2025 – DOI: 10.47975/ijdl.v6.1308

IJDL

**International Journal of
DIGITAL LAW**



El liderazgo jurídico en la era de la disrupción tecnológica

Legal leadership in the age of technological disruption

Analía Antik*

Universidad Nacional de Rosario (Rosario, Argentina)
analiaantik83@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-1625-5715>

Recibido/Received: 11.08.2025 / August 11th, 2025

Aprobado/Approved: 16.09.2025 / September 16th, 2025

Resumen: Este trabajo analiza los nuevos desafíos y oportunidades para el liderazgo jurídico en el contexto de la disrupción tecnológica. Se argumenta que los modelos organizacionales tradicionales y jerárquicos resultan insuficientes para abordar las problemáticas complejas derivadas del uso intensivo de tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain y el big data. Se propone que un liderazgo jurídico efectivo debe adoptar la “redarquía”, un modelo colaborativo y no jerárquico que potencia la inteligencia colectiva y el trabajo interdisciplinario. Se destaca el papel de los laboratorios de innovación (Labs) como espacios de experimentación y cocreación, tomando como caso particular el ISLab de la Universidad Nacional de Rosario. El modelo de gobierno digital de Estonia se presenta como un estudio de caso exitoso que demuestra cómo un enfoque centrado en la identidad ciudadana y la seguridad de los datos puede llevar a servicios públicos eficientes, transparentes e inclusivos. Se concluye que el liderazgo jurídico actual requiere un cambio cultural profundo, pasando de la reacción a la proactividad y del trabajo en solitario a la colaboración en red para construir una nueva arquitectura legal ética y sostenible.

Palabras clave: Liderazgo jurídico. Disrupción tecnológica. Innovación. Redarquía. Inteligencia colectiva. Laboratorios de innovación. e-Gobierno.

Abstract: This paper analyzes the new challenges and opportunities for legal leadership in the context of technological disruption. It argues that traditional, hierarchical organizational models are inadequate to address the complex issues arising from the intensive use of technologies such as

Como citar este artículo/How to cite this article: ANTIK, Analía. El liderazgo jurídico en la era de la disrupción tecnológica. International Journal of Digital Law, Belo Horizonte, v6, e610, 2025. DOI: 10.47975/ijdl.v6.1308.

* Doctora en Derecho por la Universidad Nacional de Rosario (Rosario, Argentina). Investigadora Independiente del Consejo de Investigaciones de la UNR. Directora de la Maestría en Derecho Público de la Facultad de Derecho de la UNR. Integrante del Laboratorio de Innovación Sostenible (ISLab) de la UNR. Miembro de la Red Docente Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo (REDOEDA) y de la Red Académica Internacional de Control de la Administración (RAICA). Miembro del Foro Iberoamericano de Derecho Administrativo (FIDA). Presidenta de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo (AADA). E-mail: analiaantik83@gmail.com.

Artificial Intelligence, blockchain, and big data. The article proposes that effective legal leadership must embrace “redarchy,” a collaborative and non-hierarchical model that leverages collective intelligence and interdisciplinary work. The role of innovation laboratories (Labs) as spaces for experimentation and co-creation is highlighted, with a specific focus on the ISLab at the National University of Rosario. The Estonian e-government model is presented as a successful case study, demonstrating how a digital-first approach, centered on citizen identity and data security, can lead to efficient, transparent, and inclusive public services. The text concludes that legal leadership today requires a profound cultural shift: moving from reactive to proactive, from solitary work to network collaboration, to build a new legal architecture that is ethical and sustainable.

Keywords: Legal leadership. Technological disruption. Innovation. Redarchy. Collective intelligence. Innovation labs. e-Government.

Sumario: 1 Introducción – 2 Liderar jurídicamente en la tercera década del siglo XXI – 3 Los desafíos tecnológicos: liderar en escenarios de incertidumbre – 4 Disrupción tecnológica: hacia un nuevo paradigma del derecho – 5 Laboratorios de innovación: motores del liderazgo jurídico – 6 El Laboratorio de Innovación Sostenible de la UNR (Argentina): un modelo en acción – 7 El modelo estonio: gobernanza disruptiva en la práctica – 8 A manera de cierre – Referencias

1 Introducción

Vivimos una era marcada por la aceleración, la incertidumbre y la transformación constante.

La inteligencia artificial, la automatización, el *blockchain*, el *big data* y otras tecnologías emergentes están modificando no sólo la forma de cómo trabajamos, sino también de cómo entendemos el derecho, la justicia y la administración pública.

En este contexto, debemos preguntarnos: ¿qué significa liderar jurídicamente hoy? ¿Qué desafíos impone la tecnología y qué es la disrupción tecnológica? ¿Qué oportunidades se abren para quienes ejercemos funciones en la abogacía, la judicatura, la docencia, los órganos legislativos o la gestión pública?

En este trabajo intentaremos responder a estas cuestiones y traeremos a colación la experiencia del Laboratorio de Innovación Sostenible (ISLab), creado en el ámbito de la Maestría en Derecho Público de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario.

2 Liderar jurídicamente en la tercera década del siglo XXI

El liderazgo actual exige una capacidad transformadora que requiere visión sistémica, pensamiento crítico, innovación con propósito, capacidad de articulación y formación continua.

El líder jurídico tiene la responsabilidad de encauzar éticamente los avances tecnológicos, para que estos no generen nuevas brechas y sesgos, sino que se utilicen tanto en el ámbito público como en el privado para disminuir la exclusión.

Para construir estos nuevos liderazgos, es fundamental generar una nueva arquitectura del derecho. Debemos dejar de actuar en solitario y comenzar a hacerlo de manera interdisciplinaria con otros saberes.

A pesar de que muchas de nuestras prácticas profesionales y programas de estudio son decimonónicos, ya existen algunas experiencias que señalan el camino.

El liderazgo jurídico hoy implica la capacidad de anticiparse a escenarios futuros, identificando riesgos y oportunidades. Se trata de conducir procesos de innovación colaborativos, transversales y horizontales que aprovechen la inteligencia colectiva.

La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública¹ define la inteligencia colectiva, como “una forma de inteligencia que surge a partir de la colaboración de diversas personas en relación con un tema o la resolución de un problema determinado. Es la inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. El objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas y grupos para alcanzar determinados objetivos. Las nuevas tecnologías han ocasionado una gran revolución en este concepto. Es imposible que todos dominemos amplios sectores de conocimiento, pero sí podemos ser expertos en una determinada área y gracias a las nuevas tecnologías podemos congregarnos todos estos microsaberes creando una inteligencia colectiva”.²

Liderar, entonces, comprende una nueva forma de gestión que no se lleva a cabo desde un escritorio ni se basa en una sola fuente de decisión. Esta es, quizás, la cuestión cultural más difícil de modificar en las organizaciones.

Para complementar el principio básico de jerarquía, surge un concepto clave: la redarquía.

La redarquía establece un nuevo orden alternativo en las organizaciones. Este orden no se basa en el poder y la autoridad jerárquica formal, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que surgen de forma natural en las redes de colaboración. Facilita la innovación y hace posible que las personas creativas elijan las contribuciones que más la motivan y que mejor se alinean con sus habilidades. En un modelo redárquico, las tareas pueden ser elegidas, no impuestas, y la capacidad de decisión de cada individuo está determinada por el valor añadido que aporta.³

¹ Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, en Andorra el 8 de octubre de 2020. Véase: CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Disponible en: <https://backend.clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>. Consultado el: 14 de julio de 2024.

² Vide Punto c)7 en: CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Disponible en: <https://backend.clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>. Acceso el: 14 julio 2025.

³ CABRERA, José. *Redarquía: Más allá de la jerarquía*. Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración. Madrid: Rasche, 2014. p. 100.

En definitiva, para liderar en el campo del derecho, resulta vital comenzar a utilizar estas nuevas formas de pensar y de ejecutar las soluciones.

3 Los desafíos tecnológicos: liderar en escenarios de incertidumbre

Se ha abierto un gran debate respecto del uso de tecnologías en la educación, en el trabajo y las organizaciones, lo que subraya la necesidad de un liderazgo jurídico capaz de gestionar la incertidumbre.

En el ámbito educativo, una encuesta de la fundación española COTEC, revela que, si bien una gran mayoría de la población cree que la IA es necesaria en las escuelas, también percibe riesgos y la posible intensificación de las brechas. Esto nos debe llevar a cuestionar la falta de evidencia científica sobre el impacto de la IA en la educación y a reconocer que el acceso a la alfabetización digital sigue siendo un problema fundamental.⁴

Respecto al mundo laboral, existe el temor de que la tecnología reemplace al ser humano en tareas que son su sustento.

Estudios como el de Acemoglu y Restrepo demuestran que el uso de robots en la industria tiene impactos directos (reemplazo de trabajadores) e indirectos (disminución de la demanda local).⁵ Esto plantea un desafío urgente para el liderazgo jurídico: ¿cómo se resuelven los problemas de acceso a la educación para adquirir nuevas habilidades y cómo se mitigan las consecuencias del reemplazo tecnológico?

En cuanto a las organizaciones públicas, el uso de tecnologías para mejorar servicios es complejo. “La gran mayoría de los datos que utiliza el sector público provienen de la sociedad y como sabemos, las relaciones sociales son subjetivas, están atravesadas por prejuicios y por asimetrías de poder. Hay muchos colectivos que históricamente estuvieron subrepresentados en los datos y esto originó iniciativas que tuvieron problemas en su desarrollo por las desigualdades presentes desde el comienzo”.⁶

⁴ FUNDACIÓN COTEC. *IA y educación*. Disponible en: <https://cotec.es/proyectos-cpt/ia-y-educacion/>. Consultado el: 2 de julio de 2025. Según el estudio, el 75% de la población cree que la IA es necesaria en el ámbito educativo, pero advirtiendo que, en el futuro serán 3 de cada 4 personas quienes la necesiten. Por otro lado, el 70% de los encuestados, entiende que debe existir más evidencia científica sobre el impacto de la IA antes de decidir sobre su uso.

⁵ ACEMOGLU, Daron; RETREPO, Pascual. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets; *Journal of Political Economy*, 2020, vol. 128, no. 6. Disponible en: <https://shapingwork.mit.edu/wp-content/uploads/2023/10/Robots-and-Jobs-Evidence-from-US-Labor-Markets.pdf>. Acceso el: 10 de mayo de 2025.

⁶ PANDO, Diego. La administración pública en la transformación: el impacto de la Inteligencia Artificial sobre la gestión y el campo de estudio. En: CORONA, Benito León Corona; VEGA, Leonel Flores Vega (Coord.). *La administración pública en cuestionamiento: entre la disciplina y la profesión en México.*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2025. p. 55.

Por ello, resulta imprescindible que el modelo de gobernanza se centre en la dignidad de la persona y el acceso efectivo a sus derechos.

Un modelo a seguir es el de Estonia, que, al diseñar su estrategia de gobierno electrónico, se basó en la descentralización, la interconectividad, la apertura y la seguridad cibernética.

Este enfoque permitió que todos los residentes tuvieran acceso a información y a servicios en línea, utilizando identidades digitales seguras para realizar todo tipo de trámites, desde votar hasta hacer negocios. Estonia demuestra que, con una gobernanza adecuada y centrada en la ciudadanía, la tecnología puede ser una herramienta poderosa para mejorar la calidad de los servicios públicos.

4 Disrupción tecnológica: hacia un nuevo paradigma del derecho

La disrupción tecnológica no es sólo un fenómeno técnico; es un cambio cultural, económico y político que está modificando nuestras estructuras más básicas.

Ante este escenario, la simple reacción no es suficiente. Se necesita un liderazgo que actúe de manera proactiva, especialmente en el ámbito del derecho público.

La disrupción tecnológica en la administración pública – y por extensión, en el derecho público – refiere a los cambios significativos que las nuevas tecnologías introducen en los modelos de funcionamiento de las instituciones estatales y en las leyes que las regulan. En esencia, redefine cómo se brindan los servicios públicos, se toman decisiones y se gestiona la relación entre el Estado y los ciudadanos.

Este fenómeno implica:

- Un cambio radical: Una alteración profunda y rápida de los sistemas existentes, que desafía las formas tradicionales de hacer las cosas.

- Impacto en la gestión pública: Afecta la organización de los procesos, la interacción con los ciudadanos y la gestión de la información.

- Retos para el derecho público: Plantea nuevos desafíos, pues el ordenamiento jurídico debe adaptarse a las nuevas realidades y a los posibles riesgos.

Tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) pueden automatizar tareas y mejorar la eficiencia; el *Big Data* permite identificar patrones y personalizar servicios; el *blockchain* aumenta la transparencia y la seguridad en procesos administrativos; y las plataformas digitales facilitan la participación ciudadana.

Sin embargo, estos avances no están exentos de riesgos. Pueden generar incertidumbre legal, problemas de seguridad, privacidad y ética, así como desafíos en la capacitación de los funcionarios. Por eso, el derecho público debe atender a este escenario con un liderazgo capaz de convertir las tecnologías emergentes en herramientas sostenibles e inclusivas, generando marcos jurídicos que permitan su implementación segura y responsable.

5 Laboratorios de innovación: motores del liderazgo jurídico

Quienes trabajamos en el ámbito del derecho no podemos permanecer ajenos a la disrupción tecnológica. Ya sea en la abogacía, la judicatura, la función pública o la docencia e investigación, debemos estar alertas al impacto de las tecnologías en los derechos fundamentales. Esto implica no solo estudiar los nuevos marcos teóricos y los desafíos en materia de diseño institucional, sino también explorar nuevas metodologías para abordarlos.

Pensando en cómo enfrentar esta complejidad, los laboratorios de innovación (*Labs*) emergen como una oportunidad clave para los operadores jurídicos.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los *Labs* son espacios para experimentar nuevas formas de generar valor público y modernizar la relación con la ciudadanía a través de la colaboración y la participación. Funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del gobierno.⁷

Los *Labs* constituyen el entorno ideal para repensar conceptos y procesos sin las presiones de la urgencia diaria.

Permiten generar ecosistemas de colaboración entre diversas disciplinas y experiencias, enlazando problemas con soluciones creativas.

Se caracterizan⁸ por:

- Innovación en temas centrales: Abordan cuestiones cruciales para la agenda de otras instituciones, evitando quedarse en temas marginales.
- Adopción y escalabilidad: Facilitan que las innovaciones se implementen y difundan a otras áreas del gobierno.
- Sostenibilidad: Aseguran el mantenimiento de las soluciones desarrolladas una vez que se han implementado.

En el ámbito de la universidad de gestión pública, un *Lab* contribuye a fortalecer la participación ciudadana, la apertura de datos y la cocreación de soluciones. Además, materializa los cinco pilares de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública:

- a) Orientación y visión estratégica (el análisis de prospectiva en las administraciones públicas).
- b) La gestión del conocimiento.
- c) La inteligencia colectiva.

⁷ Confr. PAONESA, Laura. *¿Qué son los laboratorios de innovación pública?* Disponible el: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>. Consultado el: 30 de enero de 2023.

⁸ Confr. ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. *Innovando para una mejor Gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública*. 2016. Disponible el: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Innovando-para-una-mejor-gestion-La-contribucion-de-los-laboratorios-de-innovacion-publica.pdf>. Consultado el: 30 de enero de 2023.

d) Inteligencia artificial, robótica y Administración pública.

e) Un modelo relacional democrático, inclusivo, abierto y transparente.

La innovación vista de esta forma, no es solo instrumental, sino que se convierte en una herramienta democratizadora.

Nos obliga a repensar las políticas y los servicios desde un enfoque humanista, integrando la tecnología como un medio y no como un fin.

En última instancia, un laboratorio sirve para pensar en conjunto un futuro inclusivo, ético y humano, y se alinea perfectamente con el nuevo liderazgo que el derecho necesita.

6 El Laboratorio de Innovación Sostenible de la UNR (Argentina): un modelo en acción

Con el objetivo de llevar a la práctica todas estas ideas, se creó en la Maestría en Derecho Público de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario, el Laboratorio de Innovación Sostenible (ISLab).

El laboratorio nació con una hipótesis clara: el abordaje jurídico actual para los problemas sociales complejos es inadecuado y desconectado de la realidad, y tanto la gestión pública como la de las megaempresas tecnológicas, a menudo carecen de objetividad y obturan la participación ciudadana.

El ISLab busca transformar esta realidad a través de varios objetivos claves:

- Generar y perfeccionar conceptos jurídicos disruptivos en el campo del derecho público.

- Componer escenarios futuros y fomentar una cultura de la innovación.

- Desarrollar talento humano y propender a un sistema de conocimiento abierto.

- Trabajar la currícula de la carrera de abogacía para proponer contenidos que abarquen las nuevas fronteras del derecho y la transdisciplina.

- Proponer mejoras regulatorias y de gestión para organismos públicos y el sector privado.

En lo concreto, el laboratorio estudia la posibilidad de la construcción de gemelos digitales de la ciudad, en relevar normativa para desburocratizar trámites y en fortalecer institucionalmente a los órganos estatales con apoyo en las tecnologías.

Un ejemplo de su labor es la redacción de la primera entrega de la guía “DEEPFAKES E INFANCIAS. Proteger las identidades digitales”, cuyo propósito es analizar, desarrollar y recomendar estrategias para abordar los desafíos emergentes de los gemelos digitales, la privacidad y la redefinición del ser humano en entornos de creciente incertidumbre tecnológica, con especial atención a la protección de niños, niñas y adolescentes frente a la manipulación de su imagen y datos personales.⁹

⁹ Estudio realizado en el marco de la Red Colaborativa de Inteligencia Artificial, creada por el Ministerio de Justicia de la provincia de Santiago del Estero (Argentina), que integran el Laboratorio de Inteligencia

También participa activamente en las audiencias públicas para la Reforma Constitucional de la provincia de Santa Fe. Varios de los integrantes del ISLab ocupan cargos en diversos organismos públicos u oficina de asesores de los convencionales constituyentes.

Para hacer la diferencia el ISLab adopta la redarquía como práctica central, complementando las estructuras existentes.

La redarquía entendida como un nuevo orden alternativo basado en la colaboración, la diversidad y la flexibilidad, da a nuestras organizaciones una doble dimensión: una *dimensión de red* que facilita las relaciones y una *dimensión comunitaria* que posibilita el desarrollo de una identidad colectiva.¹⁰ Su carácter dinámico es lo que le permite dar respuesta a retos complejos.

El ISLab carece de autoridades formales y trabaja de manera horizontal, colaborando con el Centro de Investigaciones en Derecho Administrativo y la Maestría en Derecho Público de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario.

Se concibe como un “no formato” abierto a todas las disciplinas, talentos y experiencias, haciendo posible uno de los pilares de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública: la inteligencia colectiva.

El instrumento entiende que en las administraciones públicas el capital de conocimiento técnico a nivel individual o sectorial es enorme, gracias a unos empleados públicos con un elevado nivel profesional. También es muy significativo el conocimiento político y social que acumulan los cargos de carácter político.

Pero se trata de un capital de conocimiento individual y sectorial y no de un conocimiento transversal y colectivo, ya que las administraciones públicas suelen estar organizadas de manera muy fragmentada. La tecnología facilita superar estas barreras que encapsulan el conocimiento de personas y ámbitos funcionales.

Metodológicamente, luego de relevar diversos modelos para bajar a la práctica todos estos conceptos, fuimos tejiendo diversas redes de trabajo cooperativo y participativo, a la vez que estudiábamos algunos casos de uso.

Artificial de la Universidad de Buenos Aires (IALab), el Laboratorio de Innovación Sostenible de la Universidad Nacional de Rosario (ISLab), la Sociedad Argentina de Inteligencia Artificial (SAIA) y la Asociación Argentina de Derecho Administrativo (AADA). Confr. RED COLABORATIVA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL. Deepfakes e infancias: Proteger las identidades digitales. Julio 2025. Disponible el: <https://revistaquorum.com.ar/wp-content/uploads/2025/08/Guia-Deepfake.pdf>. Consultado el: 3 de agosto de 2025. La Red es un espacio interinstitucional e interdisciplinario. La idea que la guía es seguir sumando instituciones públicas y privadas de diversas disciplinas que aporten experiencias innovadoras.

¹⁰ Confr. CABRERA, José. *Redarquía: Más allá de la jerarquía*. Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración. Madrid: Rasche, 2014. p. 100.

Nos llamaron la atención varios de ellos, como por ejemplo, las iniciativas de gobernanza colaborativa del Gran Manchester,¹¹ Healthy and Happy The Hague (HHTH),¹² Frena la Curva,¹³ entre otras experiencias.

En el primer caso, se forjaron relaciones entre todas las partes interesadas y desarrollaron acuerdos de gobernanza y procesos de toma de decisiones compartidos. Durante la última década se han puesto en marcha muchas iniciativas similares con objetivos comparables, lo que demuestra un sentido de urgencia y la convicción entre los responsables políticos de que los acuerdos de gobernanza colaborativa pueden contribuir a reducir las desigualdades en salud.

Respecto del HHTH, bajo los términos de la Ley de Seguro de Salud de 2006 en los Países Bajos, múltiples aseguradoras de salud privadas pueden estar activas en una región. La red comenzó con tres organizaciones principales interesadas, a saber, el municipio, un hospital académico y el organismo representativo de los proveedores de atención (incluyendo organizaciones de atención médica como hospitales, médicos generales y organizaciones de bienestar). El objetivo de HHTH es aumentar la salud y el bienestar de los ciudadanos de La Haya y disminuir las desigualdades en salud entre los diferentes vecindarios.

En el tema siguiente, examinaremos un modelo de gobernanza que exhibe un grado de desarrollo que permite soluciones innovadoras a problemas públicos relevantes.

7 El modelo estonio: gobernanza disruptiva en la práctica

Para llegar a las instancias colaborativas que hemos analizado, resulta esencial adoptar modelos de gobernanza que permitan la participación y la inclusión.

El modelo de Estonia es un claro ejemplo de cómo un liderazgo con visión puede transformar un país a través de la tecnología, demostrando que la eficiencia pública puede lograrse con una fuerte decisión de hacer funcionar el Estado.

¹¹ El Gran Manchester estableció una nueva “Asociación de Salud y Asistencia Social” en 2015, cuyos principales objetivos eran mejorar los resultados de salud y reducir las desigualdades en salud. Las autoridades locales colaboraron con organizaciones del NHS y partes interesadas, tanto públicas como privadas, en la atención sanitaria y social en esta región. Para ampliar, véase: LORNE, Colin; COLEMAN, Anna; McDONALD, Ruth; WALSHE, Kieran. *Assembling the Healthopolis: Competitive city-regionalism and policy boosterism pushing Greater Manchester further, faster. Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 46, 2021, ps. 314-329.

¹² Es una iniciativa regional del Municipio de La Haya y organizaciones de salud y asistencia social en colaboración con el servicio público de salud (GGD), iniciativas ciudadanas, institutos de conocimiento y dos aseguradoras de salud privadas. Para ampliar, véase VAN DER VLEGEL-BROUWER, Wilma; EELDERINK, Madelon; BUSSEMAKER, Jet. *Participatory Action Research as a Driver for Health Promotion and Prevention: A Co-creation Process Between Professionals and Citizens in a Deprived Neighbourhood in the Hague. International Journal of Integrated Care*, vol. 23, n. 4, 2023.

¹³ El sitio electrónico de Frena La Curva Latinoamérica es disponible en <https://frenalacurva.net/latinoamerica/>.

Cuando Estonia se independizó en 1991, sus graves dificultades económicas la llevaron a organizarse de la manera más fácil y más barata posible.¹⁴

Priorizó dos infraestructuras centradas en las personas: la identidad (e-ID) y la firma digital.

Para contarlo de manera sencilla: un estonio cuenta con una credencial que tiene incorporado un chip que contiene información básica sobre su propietario, así como dos certificados –uno que autentica la identidad (e-ID) y otro que proporciona una firma digital– y un número de identificación personal (PIN) de su elección.

Con ese carnet –imaginemos nuestra tarjeta de crédito con chip–, los estonios pueden votar, revisar y editar sus documentos fiscales, solicitar beneficios, acceder a servicios bancarios, de salud y utilizar el transporte público. El mismo soporte puede ser utilizado en teléfonos móviles a través de la tarjeta SIM.

Hoy, el 70% de la población utiliza e-ID para trámites como votar,¹⁵ pagar impuestos¹⁶ o acceder a servicios bancarios y de salud, sin que se haya registrado un solo caso de robo de identidad desde que se implementó en 2002.

El uso de la firma digital fue creciendo de manera exponencial también desde ese año. Se crea con el e-ID a través de un programa de código abierto llamado DigiDoc Client. Estas firmas tienen el mismo valor que las ológrafas, así como las que se generan con Smart-ID que el gobierno emite a partir de noviembre de 2018.

El éxito de Estonia radica en su enfoque sistémico, que integra la tecnología a todas las áreas de la gestión pública. Algunos de sus logros más destacados son:

- e-Gabinete: Desde 2000, las reuniones de gabinete son híbridas, reduciendo su duración – en promedio ocho veces. Se descartó la necesidad de utilizar soporte papel para la gestión gubernamental.

- e-Geoportal: A partir de 2003, Estonia cuenta con una herramienta que reúne información de diversos servidores de mapas y servicios de datos espaciales en tiempo real, enlazado, por ejemplo, al registro catastral electrónico, que contiene información sobre el valor, el estado y el uso del territorio. Junto con el Sistema de Información Geográfica (SIG), el e-Geoportal muestra datos geográficos en tiempo real a través de la aplicación X-Road. Permite acceder a visualizaciones avanzadas sobre mapas que alimentan muchos de los servicios que dependen de una ubicación. Este servicio se enlaza con el e-Registro de la Propiedad, que permite hacer transacciones sin papel y sin necesidad de concurrir a una oficina de manera presencial.

¹⁴ Para ampliar véase: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). *e-Estonia: La e-gobernanza en la práctica*. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/e-Estonia-la-e-gobernanza-en-la-practica.pdf>. Consultado el: 10 de septiembre de 2024.

¹⁵ El 46,7% de los votos en elecciones locales se emitieron en línea, según datos oficiales de 2021.

¹⁶ Las declaraciones de impuestos se presentan en un 99% electrónicamente.

– e-Policía: Desde el 2005, un sistema policial en línea proporciona efectividad en la comunicación y coordinación policial, lo que según datos oficiales redundó en un 70% de aumento en la respuesta diaria a delitos, un descenso en cuatro veces de accidentes de tránsito, entre otras mejoras informadas.¹⁷ El sistema cuenta con dos herramientas principales: una estación de trabajo móvil instalada en cada coche patrulla y un sistema de posicionamiento utilizados en los centros de comando y control.

– Sistema de Información de la Corte (KIS): Desde 2006, existe el sistema de información que utilizan los tribunales para todo tipo de casos. Los procesos judiciales están totalmente automatizados, considerándose al sistema judicial estonio uno de los más eficaces del mundo.

– e-Residencia: Desde 2014, las residencias electrónicas para extranjeros, permite la autenticación segura y la firma electrónica de documentos, lo que ha transformado a Estonia en un país sin fronteras para miles de extranjeros.

Más allá de las propuestas estatales, este modelo se ha fortalecido gracias a la participación de la sociedad civil, con organizaciones como Tiger Leap Foundation, y Look@World Foundation, que han mejorado la alfabetización digital.

La existencia de plataformas de participación ciudadana como TOM¹⁸ y VOLIS,¹⁹ sumadas a iniciativas privadas como “petitsioon.ee”,²⁰ demuestran una inteligencia colectiva en acción, donde la ciudadanía, las empresas y las organizaciones no gubernamentales colaboran en la formulación de leyes y políticas.

En suma, Estonia trabaja con un desempeño transparente y eficiente usando plataformas digitales neutrales y garantizando la protección de datos personales.

Este pequeño país se ha convertido en el ejemplo concreto de cómo se puede hacer eficiente lo público, a través de una decisión clara de hacer funcionar el Estado, acompañado por organizaciones de la sociedad civil y las empresas.

8 A manera de cierre

La disrupción tecnológica impone un cambio ineludible de paradigma para el liderazgo jurídico en el siglo XXI.

La jerarquía tradicional, basada en la autoridad, se muestra insuficiente para abordar los problemas complejos que emergen del uso intensivo de tecnologías como la inteligencia artificial, el *blockchain* y el *big data*.

¹⁷ Para ampliar véase el sitio electrónico: www.politsei.ee.

¹⁸ Hoy Decido, en su traducción al español.

¹⁹ Sistema de información que permite a los municipios celebrar reuniones en línea, organizar votaciones electrónicas, utilizar procedimientos de presupuestos participativos, donde los ciudadanos pueden participar en tiempo real.

²⁰ Plataforma de participación para presentar peticiones en línea de manera interactiva, lanzada por la Confederación Central de Propietarios de Estonia.

Resulta imperativo complementar esta estructura con la redarquía, un modelo de organización horizontal y colaborativo que aprovecha la inteligencia colectiva y la diversidad de talentos.

Para construir este nuevo liderazgo, la alfabetización digital es fundamental, pero debe ir más allá de la capacitación técnica. Se trata de generar una nueva arquitectura del derecho, donde los operadores jurídicos, desde la docencia hasta la judicatura, trabajen de manera interdisciplinaria para crear marcos legales que garanticen la dignidad de las personas y el acceso efectivo a los derechos en un entorno digital.

El reto no es solo reaccionar a los cambios, sino liderarlos de forma proactiva para mitigar riesgos como la intensificación de las brechas digitales y los sesgos algorítmicos.

En este contexto, los laboratorios de innovación (*Labs*) se consolidan como espacios estratégicos para experimentar y cocrear soluciones.

El ISLab de la Universidad Nacional de Rosario es un claro ejemplo de cómo la academia puede liderar este proceso, fomentando la investigación, la colaboración en red y la creación de un ecosistema que, como en el caso de Estonia, integre a la sociedad civil y al sector privado. El modelo estonio demuestra que, con decisión política y un enfoque centrado en la persona, es posible construir una e-democracia eficiente, transparente e inclusiva, en la que las tecnologías actúen como herramientas democratizadoras y no como fuentes de exclusión.

En definitiva, liderar el derecho en la era tecnológica implica una transformación profunda: dejar atrás la soledad del escritorio y adoptar una mentalidad redárquica que permita construir un futuro sostenible, ético y humano.

Referencias

ACEMOGLU, Daron; RETREPO, Pascual. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets; *Journal of Political Economy*, 2020, vol. 128, no. 6. Disponible en: <https://shapingwork.mit.edu/wp-content/uploads/2023/10/Robots-and-Jobs-Evidence-from-US-Labor-Markets.pdf>. Consultado el: 10 de mayo de 2025.

ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. *Innovando para una mejor Gestión*: La contribución de los laboratorios de innovación pública. 2016. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Innovando-para-una-mejor-gestión-La-contribución-de-los-laboratorios-de-innovación-pública.pdf>. Consultado el 30 de enero de 2023.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). *e-Estonia*: La e-gobernanza en la práctica. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/e-Estonia-la-e-gobernanza-en-la-practica.pdf>. Consultado el: 10 de septiembre de 2024.

CABRERA, José. *Redarquía*: Más allá de la jerarquía. Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración. Madrid: Rasche, 2014.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Disponible en: <https://backend.clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>. Consultado el: 14 de julio de 2024.

FUNDACIÓN COTEC. *IA y educación*. Disponible el: <https://cotec.es/proyectos-cpt/ia-y-educacion/>. Consultado el: 2 de julio de 2025.

LORNE, Colin; COLEMAN, Anna; MCDONALD, Ruth; WALSHE, Kieran. Assembling the Healthopolis: Competitive city-regionalism and policy boosterism pushing Greater Manchester further, faster. *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 46, 2021, ps. 314-329.

PAONESA, Laura. ¿Qué son los laboratorios de innovación pública? Disponible el: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>. Consultado el: 30 de enero de 2023.

PANDO, Diego. La administración pública en la transformación: el impacto de la Inteligencia Artificial sobre la gestión y el campo de estudio. En: CORONA, Benito León Corona; VEGA, Leonel Flores Vega (Coord.). *La administración pública en cuestionamiento: entre la disciplina y la profesión en México.*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2025.

RED COLABORATIVA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL. *Deepfakes e infancias*: Proteger las identidades digitales. Julio 2025. Disponible el: <https://revistaquorum.com.ar/wp-content/uploads/2025/08/Guia-Deepfake.pdf>. Consultado el: 3 de agosto de 2025.

VAN DER VLEGEL-BROUWER, Wilma; EELDERINK, Madelon; BUSSEMAKER, Jet. Participatory Action Research as a Driver for Health Promotion and Prevention: A Co-creation Process Between Professionals and Citizens in a Deprived Neighbourhood in the Hague. *International Journal of Integrated Care*, vol. 23, n. 4, 2023.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

ANTIK, Analía. El liderazgo jurídico en la era de la disrupción tecnológica. *International Journal of Digital Law*, Belo Horizonte, v6, e610, 2025. DOI: 10.47975/ijdl.v6.1308.

Informações adicionais

Additional information

Editores responsáveis <i>Handling Editors</i>	
Editor-Chefe	Emerson Gabardo
Editor-Adjunto	Lucas Bossoni Saikali

