

LEGAL DESIGN
Llevando el Derecho hacia una Sociedad Creativa.

CAMILA LÓPEZ RUIZ Y NICKOL ANDREA RESTREPO HOYOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Abogada

Asesor: DANIEL RESTREPO SOTO

ESCUELA DE DERECHO

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

ABRIL DE 2021

Abstract

Actualmente nos encontramos en un nuevo paradigma orientado hacia una sociedad creativa, esto ha implicado que las personas buscan productos y servicios nuevos, creativos y personalizados, donde se tengan en cuenta sus necesidades y deseos. Este paradigma ha permeado todas las profesiones, incluyendo el derecho, que se ha visto en la necesidad de buscar nuevas herramientas para reinventarse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Una de estas herramientas es el *Legal Design*, la cual no solo permite mejorar la apariencia de los documentos legales para hacerlos más comprensibles, sino que también permite evaluar y crear servicios legales enfocándose en el uso, utilidad y atractivo que tienen dichos servicios para el consumidor final.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: UN CAMBIO EN LA SOCIEDAD	7
1.1. <i>Cambio de paradigma</i>	7
1.2. <i>Críticas al Derecho</i>	9
CAPÍTULO II: ¿QUÉ ES LEGAL DESIGN?	13
2.1. <i>Su origen.....</i>	13
2.2. <i>Su Teoría</i>	15
2.3. <i>Ámbitos de Aplicación.....</i>	17
2.4. <i>Pasos para la aplicación de la metodología.....</i>	24
2.5. <i>Herramientas que componen la metodología</i>	26
2.6. <i>Beneficios para su aplicación</i>	31
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE EJERCICIO PRÁCTICO APLICADO	34
3.1. <i>Introducción</i>	34
3.2. <i>Metodología del proyecto de investigación.....</i>	34
3.3. <i>Elementos de contextualización</i>	36
3.4. <i>Análisis de entrevista área de Gerencia de Regulación.....</i>	37
3.5. <i>Análisis de las entrevistas a usuarios internos</i>	42
3.6. <i>Categorización de la información.....</i>	44
3.7. <i>Mejoras y Recomendaciones</i>	45
3.8. <i>Conclusiones</i>	47
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES GENERALES	49
REFERENCIAS	51
ANEXOS	53
<i>PREGUNTAS ENTREVISTA.....</i>	53

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha ido presentando un cambio en el paradigma de la sociedad. Esto se debe a que se ha dado una evolución de la sociedad clásica de consumo, a una sociedad creativa. Según la definición dada por Cambridge Dictionary la sociedad de consumo se caracteriza por la adquisición masiva de bienes y servicios que suelen no ser necesarios. En este modelo, el consumidor final se limita a adquirir los bienes y servicios que el mercado le ofrece sin poder intervenir en la cadena de producción.

Con la llegada de la tecnología y la interconexión, no solo se abrieron las puertas a nuevas posibilidades de mercados, productos y servicios, sino que también facilitó el desarrollo de soluciones creativas a problemas cotidianos e inesperados, lo cual ha implicado una transformación en el paradigma social, llevándolo a una sociedad creativa, en la cual, según Iba (2013) en Santuber, Owoyele, Krawietz y Edelman (2018) el entorno ya no se considera dado o fijo, sin más bien como un punto de partida para crear. Esto ha permitido que los consumidores intervengan en la cadena de producción, generando soluciones para sus propios problemas, cuando el mercado no les ofrece productos con valor añadido y hechos a la medida.

Este nuevo paradigma ha permeado todas las profesiones, llevándolas a poner en el centro de sus procesos al usuario y obligándolas a buscar soluciones creativas para las nuevas exigencias de los consumidores. En el caso del derecho, este cambio de modelo ha sido arrollador, debido a que históricamente, el ejercicio de la abogacía ha estado permitido únicamente a los abogados, restringiendo así a la competencia no autorizada por la ley, y creando un monopolio sobre los servicios legales (Furlong, 2017). Hasta hace poco, esta situación era tolerada por el consumidor, debido a la falta de opciones existentes en el mercado, pero el cambio de paradigma y el avance de la tecnología ha permitido que este servicio pueda ser prestado por otros oferentes no abogados, que tienen en consideración las verdaderas necesidades del consumidor. Esta situación ha obligado al mercado legal tradicional a reinventarse, incorporándose así al nuevo paradigma.

Para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, los abogados no solo han tenido que colaborar con otras profesiones e industrias, sino que se han visto en la necesidad de adaptar herramientas provenientes de otras disciplinas para poder satisfacer las necesidades de los consumidores. El *Design Thinking* ha sido uno de los nuevos instrumentos que ha tomado el derecho de los diseñadores y lo ha adecuado a sus necesidades, creando así la metodología de

Legal Design. Esta metodología no solo busca mejorar la apariencia de un documento legal, sino también propiciar la evaluación y creación de servicios legales que estén enfocados en el uso, utilidad y actividad para el consumidor.

Legal Design busca hacer del sistema legal y sus servicios, uno más centrados en el ser humano, para que sea más utilizable y satisfactorio, creando así un puente entre el consumidor y el derecho, el cual permite mejorar el sistema legal en sus diferentes aplicaciones, como en el litigio, en lo corporativo, o en el sistema estatal, haciéndolo más asequible para los usuarios no abogados.

Este trabajo se divide en tres grandes capítulos. En primer lugar, se explica cuál ha sido el cambio de paradigma que se ha presentado en la sociedad, que ha llevado a la necesidad de replantearse la forma en que se prestan y ofrecen los diversos servicios, y productos, y a su vez, como este cambio ha sacado a relucir la obsolescencia del mercado legal y las diversas críticas que se le hacen a la disciplina. En segundo lugar, se presenta la metodología de *Legal Design*, explicándole desde sus orígenes provenientes del *Design Thinking*, pasando por su teoría y por último, su composición y beneficios de su aplicación. El tercer y último capítulo es un ejercicio aplicado de *Legal Design*, realizado dentro de la empresa Protección S.A, donde se buscó mejorar la experiencia de los usuarios internos no abogados.

CAPÍTULO I: UN CAMBIO EN LA SOCIEDAD

1.1. Cambio de paradigma

Históricamente, las sociedades se han visto enfrentadas a constantes cambios en sus paradigmas sociales, desde la sociedad agricultora, pasando por la sociedad industrial, hasta la sociedad de consumo, estos paradigmas van evolucionando, según Welzel e Inglehart (2005) de acuerdo con los valores y la actitud de los individuos, quienes se ven afectados por los cambios en las condiciones materiales; actualmente, las personas no solo tienen riqueza, sino que tienen tiempo, lo cual los ha llevado a disfrutar de otros aspectos de la vida por fuera de lo laboral. Este cambio ha llevado al surgimiento de unos valores post materialistas, lo cual implica que “la tendencia predominante parece ser un cambio intergeneracional del énfasis en la seguridad económica y física, hacia un énfasis creciente en la autoexpresión, el bienestar subjetivo y la calidad de vida.” (Welzel & Inglehart, 2005)

Este nuevo paradigma que ha empezado a surgir desde comienzos de los años 2000 se ha visto impulsado por la creatividad, siendo esta la característica definitoria de la economía y la sociedad, pues según Florida (2002) se le ha reconocido como la fuente de la que surgen las nuevas tecnologías, las nuevas industrias y la nueva riqueza. Por lo tanto, se puede decir que actualmente se presenta el paradigma de la sociedad creativa, la cual es multifacética y transversal a todos los aspectos de la vida, pues incita nuevos ambientes de trabajo, estilos de vida y promueve la diversificación de las relaciones interpersonales.

Según Reimeris (2015) la sociedad creativa es la predecesora de la sociedad de la información y de la sociedad del conocimiento. La evolución del paradigma, según el autor, se ha dado respecto a dos dimensiones, que han sido constantes en estos tres tipos de sociedad. Estos son la tecnología y la especialización. La sociedad de la información se caracterizó por la integración de las telecomunicaciones y la tecnología, como principales facilitadores para la expansión de la información, por lo cual no existían, ni las fronteras físicas, ni la especialización, pues lo que se buscaba era impulsar el uso de la tecnología para tener un mayor acceso a la información y la comunicación. Posteriormente, con la llegada de la sociedad de conocimiento, la tecnología alcanzaba un nuevo nivel, pues no solo se había generalizado, sino que también penetró en todos los aspectos de la vida, generando una dependencia, más allá, de

la comunicación o el trabajo. Lo anterior llevó a que la especialización dependiera del contexto, en el cual se aplicaba el conocimiento.

La sociedad creativa, explica Reimeris (2015), está basada en la innovación, y esta proviene del potencial creativo de los individuos. Aquí la tecnología se vuelve un canal para la creatividad, la cual no solo se ve expresada en productos y procesos, sino también en la cultura y el arte. Esto implica que, en la sociedad creativa, la tecnología, la ciencia y el arte adquieran la misma importancia, y esto a su vez, ha llevado a la necesidad de una mayor segregación y reconocimiento a las industrias creativas y culturales. Otra de las características de la sociedad creativa es la exclusividad, dado que la constante creación y producción de cosas nuevas, ya sea un producto, servicio, concepto o idea, es una forma de exclusividad que permite distinguir a los individuos de los demás, y gracias a esto se da la especialización. En general, la sociedad creativa se basa en la innovación, la competitividad y, sobre todo, la exclusividad.

Esta nueva sociedad se caracteriza entonces por la expansión de la tecnología, la innovación, la competitividad y la exclusividad, elementos que han llevado a una explosión creativa en los individuos. Esto implica que, sin importar la profesión, la creatividad ha permeado las funciones de los individuos, y ha llevado a una apertura de nuevos conocimientos, proyectos, y a la diversidad que trae consigo la innovación.

Según Richard Florida (2002) ha aparecido una nueva clase social, a la cual ha nombrado la clase creativa. Con la emersión de este nuevo grupo, se ha dado un fuerte cambio en los valores, las normas, y en la actitud de las personas. Dentro de las características que se le atribuyen a este grupo, Florida (2002) destaca tres. En primer lugar, está la individualidad, entendiendo esta como una forma de autoexpresión. Los individuos de esta clase no están conformes con las estructuras organizacionales de las instituciones, ni con sus directivas, pues son conscientes de que, como individuos, cada uno tiene una forma diferente de trabajar y vivir, y por lo tanto tienden a resistirse a las normas y estructuras diseñadas para la sociedad. En segundo lugar, se les atribuye la meritocracia, pues los miembros de esta clase trabajan duro, les gustan los retos y los estímulos. Quieren salir adelante porque son buenos en lo que hacen, y quieren ser reconocidos por esto. Por último, son un grupo que se inclina hacia la diversidad y la apertura, buscan espacios de trabajo y ambientes en los que sientan que cualquier persona puede encajar y salir adelante, en otras palabras, espacios abiertos a las diferencias.

Ahora bien, este cambio de paradigma ha permeado todos los aspectos de la sociedad, no solo creando un nuevo grupo social, sino también modificando la forma en la que las organizaciones operan y piensan, lo que a su vez ha llevado a reestructurar el desarrollo de las diferentes disciplinas. Este nuevo paradigma pone en el centro del sistema al consumidor. En otras palabras, el consumidor ya no solo recibe el producto o servicio, ni su participación se limita a hacer retroalimentaciones, sino que ahora, los consumidores buscan soluciones con valor añadido y hechas a su medida. Lo anterior se debe a que, según Iba (2013), en la sociedad creativa, los consumidores no se limitan a lo que ofrece el mercado, sino que crean sus propios bienes, herramientas, conceptos y conocimientos, por medio de la cooperación entre individuos que forman comunidades creativas, donde se comparte todo tipo de información. Todo lo anterior implica que la capacidad de crear ya no es exclusiva de las empresas.

Para el caso de los abogados, y en general, la disciplina del derecho, el paradigma creativo ha llevado a que áreas y temas antes pertenecientes a la periferia del derecho, comiencen a abrirse camino hacia el centro, tomando mayor relevancia debido a que traen consigo innovación y permiten la implementación de nuevas tecnologías a este campo. Temas como la informática jurídica y el *Legal Design* han permitido incorporar la nueva mentalidad de la sociedad creativa, poniendo en el centro al ser humano y permitiendo la participación de múltiples disciplinas.

1.2. Críticas al Derecho

Dentro de la nueva ola de creatividad, el Derecho ha sido una de las disciplinas más atrasadas del mercado, esto se debe al control monopolístico que han tenido los abogados sobre el mercado legal, llevando a que la prestación del servicio no sea actualizada ni tenga la necesidad de responder a las demandas del mercado. Sin embargo, gracias a la colaboración que ha existido por parte de algunos juristas del derecho, el mercado legal está cambiando de un estado latente, pasando de un sistema individualista, de baja tecnología, a un sistema dinámico colaborativo y de alta tecnología (Furlong, 2017). La nueva generación de abogados está experimentando los efectos más fuertes de este cambio, comenzando en la facultad de derecho al final de una era y uniéndose al mercado laboral al comienzo de otra.

Según el autor Furlong (2017) desde su origen, el mercado legal ha sido monopolizado por los abogados, pues, a pesar de que se consolidará un sistema legal coherente y se crearán marcos

civiles alternativos para la resolución de conflictos, las “necesidades legales” han subsistido, y estas podían ser suplidas únicamente por los abogados. Los problemas interpersonales, la incertidumbre en los negocios y transacciones comerciales, y la regulación entre el gobierno y los gobernados eran algunos de los desafíos que se presentaban en la sociedad, pero la resolución de estos, solo se vio satisfecha cuando apareció una disciplina capaz de satisfacer estas necesidades, la cual, por muchos siglos, ha estado conformada únicamente por los abogados. A pesar de esto, los inconvenientes y limitaciones que han tenido las personas para resolver sus conflictos y acceder a un servicio legal, han subsistido, lo cual ha llevado a que el monopolio del derecho sea considerado obsoleto, pues como oferentes, los abogados no han logrado satisfacer las necesidades emergentes de los consumidores.

Lo anterior ha llevado a que las soluciones legales sean proporcionadas exclusivamente por los abogados y, por lo tanto, la capacidad de atención a la demanda de este servicio es limitada, dado que históricamente, los estados han prohibido la práctica del derecho no autorizada por la ley. Esto implica que los abogados han gozado del monopolio de los servicios legales durante siglos, impidiendo que nuevos oferentes entren a competir en el mercado, y a su vez, que los consumidores puedan tener acceso a diversas y mejores opciones.

La constante inconformidad de los consumidores y la llegada de tecnología ha sacado a la luz las numerosas críticas con las que se enfrenta hoy en día la profesión del derecho. En primer lugar, existe una gran asimetría en el mercado legal, pues los consumidores tienen poco conocimiento de la ley, y poca capacidad para evaluar los servicios legales prestados, debido a la falta de diversidad en la oferta del servicio, obligando al usuario a acogerse a los deseos de los prestadores del servicio, y por ende, a un abuso en las condiciones de la relación.

Para Furlong (2017) otra de las grandes críticas que se le ha hecho al monopolio del mercado legal, es el costo tan alto y la forma en que los abogados suelen cobrar por sus servicios. El cobro por hora ha sido el método reinante en el mercado legal, y aún constituye el método de cobro principal de muchas firmas, pero para los usuarios, esta metodología puede llegar a ser dudosa, pues la tarifa consiste en un cargo específico por hora, multiplicado por un número de horas que no es definido ni claro para el consumidor. En este caso, no es el sistema de mercado quien dispone el precio basado en la demanda de prestación de servicios legales, sino, que son los mismos abogados quienes definen su propio valor, y este es “un sistema que desalienta

notoriamente la producción eficiente y traslada el riesgo de eventos imprevistos del vendedor al comprador” (Furlong, 2017).

Otra de las críticas está relacionada directamente a los consumidores del mercado legal, pues según la Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas realizada por el Ministerio de Justicia colombiano, encontró que, para 2017, solo el 8% de la población general entrevistada, que tuvo un conflicto, contó con la asesoría de un abogado (La Rota, Lalinde, & Uprimny, 2017). Para Furlong (2017) el mercado legal actual es individualista y de baja tecnología, lo cual representa un grave problema a la hora de aportar soluciones legales a las necesidades actuales, y por lo tanto, genera falencias en el desarrollo del mercado legal, ya que los oferentes no cumplen con las necesidades insatisfechas de los consumidores, llevándolos a preferir no resolver su problema legal, antes que acudir a un abogado.

Para Sainz (2020) la necesidad de que el derecho se incorpore al nuevo paradigma radica en que, actualmente suele usarse un ‘derecho reactivo’, con el cual se busca “minimizar y mitigar los riesgos asociados a un contrato, y a partir del cual se procura negociar y redactar el documento, teniendo en cuenta principalmente la posibilidad de que surja un conflicto” (Sainz, 2020). Para el autor, esta corriente desincentiva la colaboración entre las partes, ya que las pone en una posición defensiva al poner en primer plano los riesgos asociados al contrato. El problema radica en que los abogados se centran en los riesgos que puede traer la transacción legal, y dejan de lado la intención original del consumidor, esto es, que el negocio sea exitoso. Por ello, es importante que dichos contratos sean elaborados de forma clara, entendible y utilizable, por los usuarios no abogados, ya que, normalmente estos contratos no son lo suficientemente claros para las partes interesadas. Si estos cambios se logran, “es probable que sean más y mejor utilizados por las partes y que existan menos dudas en cuanto a su interpretación” (Sainz, 2020).

Por su parte, Szabo (2010), considera que generalmente los abogados están entrenados para comprender el sistema legal y aplicar las leyes. Para resolver los casos, los abogados acuden no solo a la ley sino también a aplicaciones pasadas de la misma, utilizando precedentes legales para guiar sus respuestas, en otras palabras, los abogados se guían por la confiabilidad que tiene la aplicación del pasado, pero la ley va más allá de eso, una norma adquiere un nuevo significado cada vez que es aplicada. Por lo tanto, dice el autor, los abogados deben centrarse

más en la validez, esto es, en pensar si la solución que se le está proponiendo al usuario, se adapta a su situación.

Estas críticas no solo hacen referencia al Derecho como se conoce hoy, sino que son inconformidades que datan de los orígenes de la disciplina, y no son desconocidas por los abogados. El problema radica en que, a pesar de ser conscientes de estas falencias y fallas, ha existido un desinterés por corregirlas y mejorar, siempre excusado en que el Derecho debe ser así para garantizar las normas. Estas críticas no solo son completamente válidas y acertadas, sino que deben ser trabajadas sin excusa alguna. Es por esto por lo que se realiza el siguiente trabajo, para demostrar que existen maneras de mejorar el Derecho y volverlo más accesible a los usuarios.

Ahora bien, con la llegada del nuevo paradigma al mercado legal, este se está transformando en un sistema dinámico y colaborativo, donde la tecnología cobra gran protagonismo dentro del derecho, permitiendo la transformación a nuevas formas de prestar los servicios legales con valores agregados, ofreciendo a los consumidores, un campo más amplio para satisfacer sus necesidades y poder hacer comparaciones entre las experiencias de los distintos proveedores que existen dentro del mercado legal. Logrando un cambio en el sistema legal, se podría manejar el derecho de una manera más simétrica entre los compradores y vendedores de servicios legales. La sociedad creativa no solo se ha filtrado en la disciplina legal, sino que ha traído consigo nuevas herramientas que le están facilitando a los abogados la adaptación y mejora del servicio legal.

CAPÍTULO II: ¿QUÉ ES LEGAL DESIGN?

2.1. Su origen

Antes de hablar de *Legal Design* es necesario conocer cuál es su origen, pues como se expresó anteriormente, con el cambio de paradigma, el derecho se vio en la necesidad de tomar prestadas herramientas de otras disciplinas, para adaptarlas a sus nuevas necesidades. Es por esto que los abogados adoptan la metodología del *Design Thinking* proveniente del campo del diseño, para transformarla en una metodología que les permita crear servicios y proporcionar mejores soluciones pensando en el usuario.

Según Saavedra (2017), la metodología del *Design Thinking* tiene sus orígenes en 1956 en el MIT, donde expertos en diferentes campos como el concepto de diseño científico, la técnica de “*brainstorming*”, la metodología de la creatividad operacional y la teoría cinética que hoy se conoce como “*insights*”, se reunieron para discutir la necesidad que existía en Estados Unidos de un cambio de paradigma en la disciplina del diseño. Posteriormente, en 1991, el profesor de Stanford David Kelley funda la firma de diseño IDEO, la cual recoge todos los conocimientos desarrollados a lo largo de la historia pasando por los pensamientos de diseño escandinavos, el diseño científico, y la escuela ULM, trabajando con equipos multidisciplinarios, para abarcar diversos ámbitos de la metodología, cosa que anteriormente no se realizaba ya que se centraban solo en la industria y la ciencia. Este cambio transversal fue lo que revolucionó el diseño y la forma de trabajar, hasta llegar a su máxima expresión que es lo que hoy en día se conoce como *Design Thinking*.

Ahora bien, el término *Design Thinking* fue acuñado en la D.School de Stanford, instituto que se centra en la enseñanza para el diseño y el aprendizaje experiencial, el cual fue fundado en compañía de Kelley en 2005 para revolucionar la forma de enseñar que tenía la Universidad de Stanford. El nombre surge dado a que los estudiantes se califican como expertos en un modo de pensar, lo cual deriva en el término *Design Thinking*. Pero no fue sino hasta 2008, cuando Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford y director general de IDEO dio impulso a esta metodología implementándola al mundo de los negocios.

El *Design Thinking*, como su nombre lo indica, es un pensamiento de diseño que consiste en pensar como un diseñador para transformar la manera de desarrollar productos, servicios,

procesos y cualquier estrategia de negocio dentro de las empresas. Esta metodología “es una forma de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito” (Serrano y Blázquez, 2016), que se basa en estudiar y analizar la conducta humana respecto del producto o servicio que se ofrece, para luego crear uno nuevo que satisfaga las necesidades del usuario, con una estrategia viable de negocios que puede dar lugar a un valor agregado para el cliente y que proporcione una oportunidad para el mercado.

Según Serrano y Blázquez (2016) la metodología se basa en un proceso participativo que fomenta la creatividad y la toma de decisiones, donde las buenas ideas nacen de un proceso creativo participativo, en el cual colaboran distintos sujetos en la búsqueda de soluciones. El hecho de que participen distintos sujetos de la sociedad abre los campos de visión, permitiendo fomentar nuevas alternativas de solución; tanto proveedores, profesionales, empleados y clientes, pueden aportar nuevos conceptos que guíen los cambios de paradigma que vivencian las empresas y el mercado.

Design Thinking engloba tres tipos de inteligencia para resolver problemas: inteligencia integral, emocional y experimental.

- **Inteligencia Integral:** el ser humano es complejo y multidimensional, y estas dimensiones deben ser abordadas de forma integral para poder responder a las exigencias del mundo actual y tener un desarrollo pleno y equilibrado. (Serrano y Blázquez, 2016).
- **Inteligencia Emocional:** Daniel Goleman (1995) la describe como una forma de interactuar con el mundo, cuyo aspecto principal son los sentimientos y las habilidades, tales como el control de los impulsos, autoconciencia, motivación, perseverancia y empatía, considerando esta última como una fuente de riqueza para todos.
- **Inteligencia Experimental:** es la capacidad de aprender a partir de ensayar y probar las cosas, tal y como lo hacen los niños. Esta inteligencia implica la observación, manipulación y registro de las variables (Serrano y Blázquez, 2016). Siendo así, este es el verdadero valor agregado de la metodología *Design Thinking*, el poder experimentar las cosas y testearlas con los usuarios antes de que se realice una entrega final; esto es lo que ha revolucionado dicha metodología.

El *Legal Design*, nace de la conjugación de esta metodología con el entorno legal, y su propósito es ayudar a solucionar problemas legales de forma creativa, partiendo de las necesidades específicas de los consumidores de estos servicios. Aunque no es posible establecer en qué momento nace oficialmente esta nueva metodología, una de las precursoras es la abogada Margaret Hagan, creadora del Programa Legal Tech & Design para el Instituto de Diseño de Stanford. Para Hagan (2020) “El propósito del *Legal Design* es desarrollar un enfoque participativo y centrado en el ser humano para reformar el sistema legal [...] Reconoce el valor de tener grupos interdisciplinarios e inclusivos que construyen y prueban nuevas mejoras al sistema. *Legal Design* se basa en la exploración creativa y la realización del trabajo de diseño, junto con el pensamiento sistémico y el análisis del trabajo legal.”

2.2. Su Teoría

A pesar de que la metodología de *Legal Design* surgió relativamente hace pocos años, esta ha ido tomando fuerza dentro del derecho, moviéndose hacia el centro del sistema legal. Esto ha llevado a la necesidad de establecer las bases teóricas del *Legal Design* para solidificarla como una disciplina académica, ya que “la metateorización se especifica como una forma multidimensional de dar sentido científico y, por lo tanto, es concebible que se califique como un enfoque apropiado en el contexto de las complejidades legales” (Santuber et al., 2018). Aunque aún no existe un consenso sobre la teoría de *Legal Design*, algunos autores se han puesto en la tarea de establecer los fundamentos de esta nueva disciplina.

Santuber et al. (2018) proponen utilizar una serie de teorías como materia prima para poder crear una metateoría con un enfoque pluralista. La primera es la Teoría de los sistemas autopoyéticos. Dónde auto:propio, y poyéticos:creación. Este es un sistema que se caracteriza por ser autoorganizado y autogenerativo, en otras palabras, nada del sistema existe fuera del mismo, aunque no está aislado de otros sistemas, por lo cual son cognitivamente abiertos, pues percibe y actúa recíprocamente con los demás.

En segundo lugar, se propone la Teoría de los sistemas sociales autopoyéticos de Luhmann, en los cuales según Michailakis (1995) un sistema de comunicación se reproduce a sí mismo, y a su vez, este se inserta dentro del sistema social, forman subsistemas autónomos de comunicación. Para Santuber et al. (2018) los subsistemas sociales son el legal, el económico,

el político, el religioso y el de salud. Se podría entender entonces que “el sistema legal se compone de comunicaciones que se refieren a la distinción entre lo legal / ilegal o lícito / ilícito, cuya respuesta la determina el propio sistema. El sistema legal interactúa con el sistema social al que pertenece, así como con los otros subsistemas y el sistema creativo” (Santuber et al., 2018).

En tercer lugar, está la Teoría del sistema creativo autopoyético de Iba. El autor propone que los procesos creativos son sistemas cerrados autoproducidos y autoorganizados (Iba, 2010), siendo el descubrimiento el elemento constitutivo, que surge a partir de la idea, la asociación, y por último la consecuencia. Como se mencionaba anteriormente, los sistemas autopoyéticos están comunicados con los otros sistemas, pues son cognitivamente abiertos, por lo que el sistema creativo necesita de una acción del sistema psíquico para emerger.

Por último, los autores Santuber et al. (2018) Incluyen la Teoría del diseño, la cual utiliza concepciones avanzadas de diseño que se centran en el ser humano, proporcionando una descripción detallada de las necesidades humanas para promover el bienestar de las personas, por medio de la satisfacción de sus necesidades básicas (McKim en Santuber et al., 2018)

Santuber et al. (2018) concluyen que el *Legal Design* es una red que articula la unión de los sistemas autopoyéticos. Esta red se materializa cuando se da la interacción de sus tres pilares base, que son el ser humano, el proceso creativo y el derecho.



Santuber et al. (2018) Recuperado de: Legal Design as Academic Discipline: Foundations, Methodology, Applications.

Por su parte Hagan (2017) explica que la metodología *Legal Design* se puede describir como el diseño que se centra en el ser humano aplicado al mundo legal, con el propósito de que los servicios legales sean más centrados en el ser humano, más satisfactorio y usable. Este enfoque cuenta con tres elementos: el proceso, la mentalidad y la mecánica, los cuales sirven para concebir, construir y probar diferentes formas de hacer las cosas en el derecho, y por lo tanto incita a la participación y empoderamiento tanto de los consumidores como de los abogados.

Se podría decir entonces que la metodología de *Legal Design* recoge la cultura del *Design Thinking*, la investigación de usuarios, y el método de diseño centrado en el ser humano. Lo anterior implica que se pone en el centro a las personas y sus contextos, para poder mejorar su situación legal particular, utilizando la tecnología como un intermediario. A partir de esto se pueden crear contenidos y servicios que sean utilizables, útiles y que generen engagement¹

2.3. Ámbitos de Aplicación

Legal Design es una disciplina naciente que busca que la oferta de servicios legales, y el sistema legal funcionen mejor para los consumidores, en otras palabras, que sea centrado en el ser humano. Para lograr esto, ha sido necesario incluir elementos y técnicas del diseño visual, tecnología y la participación multidisciplinaria. El *Legal Design* no solo pretende mejorar la apariencia de los documentos legales sino la de proporcionar herramientas que permitan evaluar y crear servicios legales para mejorar el sistema legal en múltiples frentes, como hacer del sistema uno más accesible para los consumidores no abogados que buscan resolver sus problemas legales cotidianos, para facilitar dentro de las empresas los procesos de contratación, negociación, comunicación interna e incluso litigios, o para asuntos gubernamentales donde se requiere comunicar y hacer cumplir derechos y obligaciones, determinar responsabilidades, y en general, facilitar la comunicación de asuntos legales entre gobernantes y gobernados.

En el ámbito de acceso a los servicios legales se puede encontrar una de las primeras aplicaciones de *Legal Design*, la cual fue hecha en 2009 para el proyecto *Street Vendor Project* en Nueva York, donde la diseñadora Candy Chang, en conjunto con el grupo *Urban Justice Center* encontraron una forma de descifrar y simplificar el reglamento legal de vendedores

¹ Para el propósito de este trabajo se entenderá ‘engagement’ como “participación activa con un contenido” (Marketing Accountability Standards Board, 2020)

ambulantes de la ciudad de Nueva York, para decodificar la información legal y poder dar a conocer de una manera óptima los derechos y deberes a las personas no abogadas y a los más de 10.000 mil vendedores ambulantes de la ciudad. El resultado fue una guía ilustrada que recopila las reglas más comúnmente violadas, los derechos de los vendedores e incluía la información en diferentes lenguas, haciéndola más incluyente. A continuación, se muestra el resultado final del proyecto:



KNOW YOUR RIGHTS

আপনার অধিকারকে জানুন। 懂得你的权力 َاعرف حقوقك Conozca Sus Derechos



If you follow the rules, you have the **RIGHT** to vend on a public sidewalk. Store owners and security guards can't make you move.

আইনকে অবসরণ করে রাস্তার পাশে আপনি ভেড়ার ব্যবসা করতে পারেন। দোকানের মালিক বা সিকিউরিটি গার্ড আপনাকে সরতে পারবে না।

如果你遵守规则，当你工作在公共人行道时，店员和保安人员不能够让你离开。

إذا تمسك بالالقانون، من حَقك أن تباع على الرصيف العام.

ليس من حق المالك والحراس أن يمتدك من مكانك.

Si usted sigue las reglas, usted tiene el **DERECHO** de vender en una acera. Los propietarios de tiendas o almacenes y los guardias de seguridad no le pueden hacer mover.

Police can't make you move, unless:

পুলিশও আপনাকে সরতে পারবে না। যদি না,

在以下几种情况下，警察有权让你离开:

ليس من حق الشرطة أن يمتدك من مكانك إلا إذا:

La policía no le puede mover, a menos que:



There is an emergency. (Fire)
কোন ধরনের অস্বাভাবিক সঙ্ঘাত

在紧急情况下 (如火灾)
هناك حالة طارئة. حريق!
Hay una emergencia.
(Un incendio)



There is a big event. (Parade)
বড় ধরনের প্যারেড

在有大型活动情况下 (如游行)
هناك مناسبة كبيرة. مسيرة احتفالية!
Hay un acontecimiento grande.
(Un desfile)

If you get a ticket: তাহলে: 如果你得到罚单: إذا عارك (الشرطة) تكت: Si le ponen una multa:

1



Take a photo or video of your spot. You can use these in court.

কোর্টে ব্যবহার করার জন্য আপনার ভেতরের জায়গার (স্পট) ছবি ও ভিডিও তুলে রাখুন।

尽量拍下照片或是录像，可以作法庭的证据

خذ صورة أو فيديو لمكانك والحدث لكي تستخدمهما في المحكمة.

Tome fotos o video de su lugar. Usted puede utilizar éstos en un tribunal.

2



Get names and badge numbers of the police.

জরিমানা প্রদানকারী (টিকেট দানকারী) পুলিশের বেজ নম্বর ও নাম লিখে রাখুন।

尽量记下警察的名字和警号。

سجل اسم ورقم بادج الشرطي.

Consigna los nombres y números de insignia de la policía.

3

311



File a complaint if the police abuse your rights or are disrespectful.

পুলিশ যদি আপনার অধিকার ও মর্যাদাকে হুমু করে তাহলে তার বিরুদ্ধে অভিযোগ করুন।

如果警察侵犯你的权力或对你的麻痺，你有权力投诉他。

سجل شكوة إذا الشرطة انتهكوا حقوقك أو تعاملوا معك بعدم احترام.

Haga una queja formal si la policía abusa sus derechos o le trata con una falta de respeto.

4



Show up in court. If you don't, you'll be fined more.

কোর্টে হাজিরা দেন। হাজিরা না দিলে, আপনার **৳** পর বেশী জরিমানা করা হতে পারে।

一定要准时出庭。如果没有到庭，你将会被加重罚款。

احضر الى المحكمة. إذا لا تحضر، سيفرضونك أكثر.

Aparezca en el tribunal. Si no lo hace, será penalizado con mayores multas.

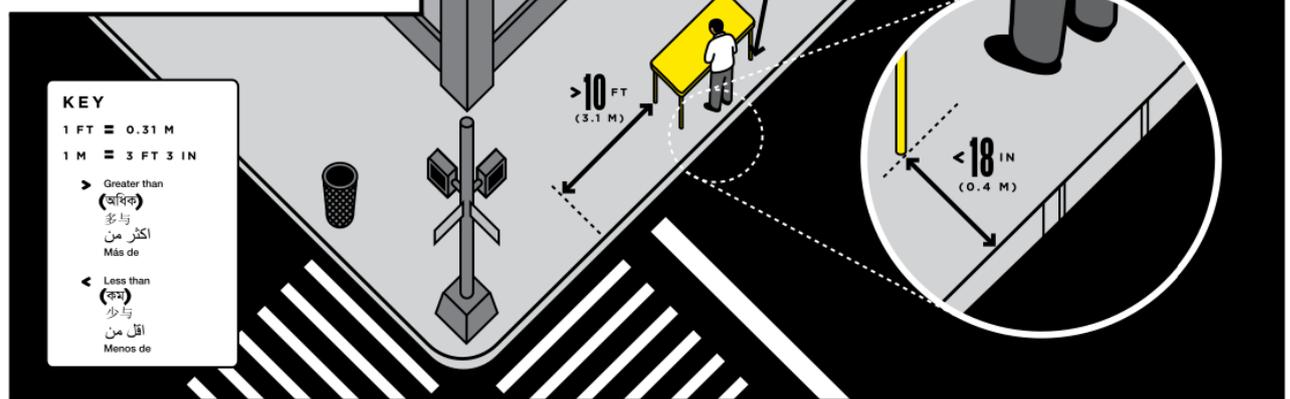
KNOW THE LAW

আইনকে জানুন 认识法律 اعرف القانون Conozca la Ley

1. Get a license.
১) ভেড়ার লাইসেন্স নিন।
1. 要持有執照
1. احصل على رخصة
1. Obtenga una licencia.

2. Vend on a legal street.
২) বৈধ রাস্তার মধ্যে ব্যবসা করুন।
2. 要在正确的街头
2. بيع على شارع مسموح
2. Venda en una calle legal.

3. Vend in a legal spot.
৩) বৈধ জায়গায় (স্পটে) ব্যবসা করুন।
3. 要在正确的地方
3. بيع في مكان مسموح
3. Venda en un lugar legal.



Por otro lado, en la esfera privada, los documentos e información legal que usualmente se comparte es compleja y poco atractiva, esto no solo aplica para los ciudadanos y consumidores, sino también para los profesionales y las empresas. Muchos documentos legales suelen ser subestimados o descartados ya que este puede estar redactado de forma poco clara para el usuario, provocando malentendidos o llevando a problemas legales. Uno de los documentos más utilizados y tal vez menos comprendidos son los contratos, por eso, se ha venido trabajando en la re-visualización y rediseño de los mismos, para hacerlos más comprensibles, efectivos, y amigables con el usuario.

Uno de los contratos más usados es el de políticas de privacidad, pero este suele ser extenso y contener muchos detalles, lo cual lleva a que el usuario no lo lea. La diseñadora Stefania Passera quien se ha especializado en *Legal Design* y en la visualización de contratos, llegó a la conclusión de que lo que los usuarios buscan conocer en estos documentos son los puntos clave y las implicaciones que tiene estos para ellos, por lo cual, junto con la empresa Juro, dedicada a automatizar contratos, creó una versión corta donde se muestra de forma amigable los datos clave que los usuarios deben conocer sobre la política de privacidad de la página web de la empresa. En la siguiente imagen se muestra los términos de privacidad que aparecen cuando se ingresa a la página web de Juro.

The image shows a screenshot of a web browser displaying the Juro website. A modal window titled "Your privacy at a glance" is open, providing a summary of the company's data protection practices. The modal includes sections on data collection, usage, third-party processing, cookies, and user rights, all presented in a clear, user-friendly format.

Juro
Your privacy at a glance

Hello. We are Juro Online Limited (known by humans as Juro). Here's a summary of how we protect your data and respect your privacy.

Types of data we collect *Tell me why*

- Contact details
- Financial information
- Data from your contracts
- Data that identifies you
- Data on how you use Juro

How we use your data *How exactly?*

- To keep Juro running
- To help us improve Juro
- To give personalised customer support
- To send you marketing messages (but only if you tell us to)

Third parties who process your data *What do they do?*

The following services help us keep Juro running by storing or processing your data on our behalf:

- Infrastructure: Algolia, AWS, MongoDB
- Analytics: Google Analytics, Heap, Mixpanel, Metabase, Hotjar
- Integrations: (by your request) Salesforce, Slack, Google
- Comms: Hubspot, Intercom, Sendgrid, Sumo
- Payments: Stripe

We use cookies *How can I choose?*

- We use only necessary cookies to run and improve the service
- Our third party service providers use cookies too, which they control
- You can turn off cookies but this will mean for example that we can't recognise you in in-app messaging or we can't resolve issues so efficiently

When and how we collect data *Am I included?*

We collect data from people browsing our website, customers of Juro and people who view / sign contracts through Juro, when...

DATA YOU GIVE | **DATA WE COLLECT**

- You browse any page of our website
- You request a demo of Juro
- We call you
- You use Juro
- You receive emails from us
- You view and sign contracts
- You chat with us for customer support
- You connect integrations (like Slack)
- You opt-in to marketing messages

Know your rights *What can I do?*

- Access information we hold on you
- Opt-out of marketing comms
- Port your data to another service
- Be forgotten by Juro
- Complain about us

If you have any concerns about your privacy at Juro, please email us at support@juro.com or hit the Intercom button to start chatting with us

[Read the full policy](#)
 (no legalese, we promise)

Hello. We are Juro Online Limited (known by humans as Juro). Here's a summary of how we protect your data and respect your privacy.

Types of data we collect Tell me why

- Contact details
- Financial information
- Data from your contracts
- Data that identifies you
- Data on how you use Juro

How we use your data How exactly?

- To keep Juro running
- To help us improve Juro
- To give personalised customer support
- To send you marketing messages (but only if you tell us to)

Third parties who process your data What do they do?

The following services help us keep Juro running by storing or processing your data on our behalf:

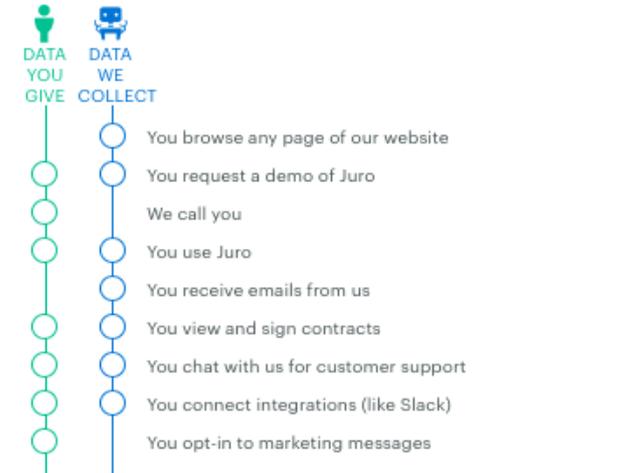
- Infrastructure: Algolia, AWS, MongoDB
- Analytics: Google Analytics, Heap, Mixpanel, Metabase, Hotjar
- Integrations: (by your request) Salesforce, Slack, Google
- Comms: Hubspot, Intercom, Sendgrid, Sumo
- Payments: Stripe

We use cookies How can I choose?

- We use only necessary cookies to run and improve the service
- Our third party service providers use cookies too, which they control
- You can turn off cookies but this will mean for example that we can't recognise you in in-app messaging or we can't resolve issues so efficiently

When and how we collect data Am I included?

We collect data from people browsing our website, customers of Juro and people who view / sign contracts through Juro, when...



Know your rights What can I do?

- Access information we hold on you
- Opt-out of marketing comms
- Port your data to another service
- Be forgotten by Juro
- Complain about us

If you have any concerns about your privacy at Juro, please email us at support@juro.com or hit the Intercom button to start chatting with us

[Read the full policy](#)
(no legalese, we promise)

Por último, la metodología *Legal Design* ha empezado a penetrar la esfera estatal, ayudándola a cerrar la brecha que existe entre gobernantes y gobernados, mejorando la comunicación de asuntos legales que afectan el día a día de los ciudadanos. Un ejemplo de esto es la creación del *Arizona Eviction Self-Help website*, creado por *Stanford Legal Design Lab* en conjunto con la Corte de Arizona, este prototipo busca proporcionar una guía para que las personas del condado de Pima que tengan una audiencia de desalojo conozcan sus derechos, los documentos que deben preparar, y obtengan información general sobre la audiencia de desalojo. Las imágenes a continuación dan cuenta de cómo se visualiza la página web.

Currently, the Centers for Disease Control has an order in place that temporarily stops landlords from evicting tenants for not paying rent. There are steps the tenant must take to be protected under this order. The CDC Order is set to expire March 31, 2021.
[Learn More](#)

Help is Available

There are programs that can help tenants at every stage of the eviction process.

[Find Help](#)



Know Your Rights

Navigate through the eviction process and discover the options available to tenants who have a legal defense.

[Eviction Process](#)

Getting Assistance

The threat of eviction or being evicted is a scary, stressful, situation for everyone. There is a lot of uncertainty that no one is able to plan for without support. In Arizona, there are agencies and programs in place that are able to help navigate the legal system, find financial assistance, and match people with support services.



Legal Aid

Been wrongfully evicted or not sure what your legal options are? There are legal aid services in Arizona that may be able to help.



Rental Assistance

Struggling to pay rent? There are programs in Arizona that may be able to help.



Utility Assistance

Struggling to pay bills? You may be able to find help with electricity, gas, and water bills.



Help After Eviction

Have you been evicted and need to find temporary shelter, a place for your pets, or other services? There are agencies that may be able to help.

Eviction Information



Eviction Overview

General information about the eviction action process in Arizona.



Before an Eviction Hearing

Understand that there are options and actions you may take before being served a summons and appearing at court.



Eviction Hearings

Discover how to prepare for an eviction hearing by understanding the process and what evidence you may be able to gather to present a defense.



After an Eviction Hearing

Information on what you should expect and your options after a Judge enters an eviction judgment in favor of the landlord.



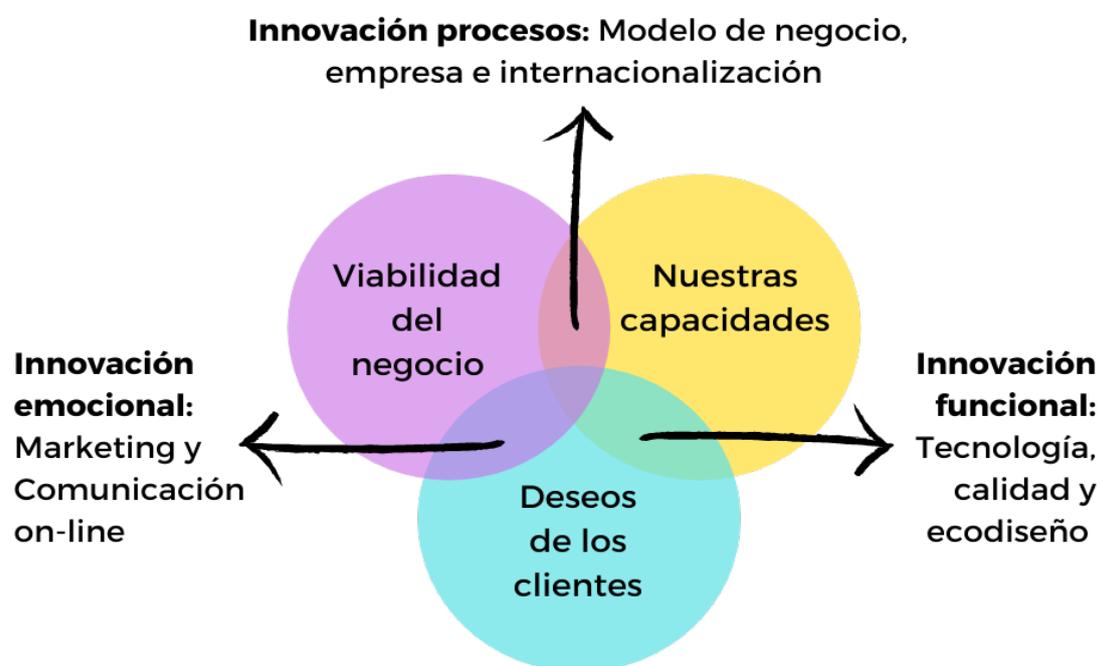
Set Aside Vs. Appeal

Explore information on who can and what is needed to appeal or set aside an eviction judgment.

Legal Design es una disciplina transversal en todos los ámbitos del derecho, ya sea para crear nuevas políticas, garantizar el acceso a la justicia, o prestar un servicio legal, es necesario tener en cuenta herramientas como la tecnología, el diseño visual, y el enfoque al usuario, pues estas permiten mejorar el sistema legal. Los abogados deben considerar siempre la participación multidisciplinar y tener un enfoque hacia la experiencia del usuario, para poder crear productos y servicios que se adapten a las necesidades actuales del mercado y del consumidor.

2.4. Pasos para la aplicación de la metodología

Serrano y Blázquez (2016) exponen que para la aplicación de la metodología del *Legal Desing*, no solo se deben tener en cuenta las herramientas sino también los tres elementos que integran el pensamiento de diseño, que son fundamentales para que los proyectos, productos o servicios sean innovadores, estos son: viabilidad económica, factibilidad tecnológica y el deseo de las personas.



Serrano Ortega & Blázquez Ceballos (2015) Recuperado de Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro

El gráfico anterior enfoca su visión de innovación en torno a 3 elementos: la tecnología, la empresa y las personas. Según Serrano y Blázquez (2016), al analizar la empresa se evidencia si la innovación es económicamente viable o posible; en la tecnología se evidencia si el producto o servicio es factible; y en las personas se demuestra si el producto es deseable.

Ahora bien, partiendo de que el propósito de *Legal Design* es implementar la actividad participativa y lograrse una reforma del sistema legal actual, que reconozca la importancia de la entrada de la nueva tecnología y el cambio de paradigma, es importante abarcar aquellas herramientas que son empleadas dentro de la metodología *Legal Design*.

Según Margaret Hagan, en su texto *Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System* (2020), muestra un esquema general de los pasos más destacados que se pueden seguir para la aplicación de la metodología:

En primer lugar, se encuentra la creación de una red participativa más amplia, constituida por un grupo multidisciplinario de profesionales, junto con los sujetos que se encuentran involucrados dentro del campo de aplicación de la metodología, que son llevados a discusiones de diseño y de cómo reformar aquello que se discute, ya sea un producto, un servicio o el sistema legal.

En segundo lugar, el grupo debe iniciar la investigación, la cual debe estar centrada en el ser humano. Para Berger-Walliser et al. (2017) observar y entender las necesidades del usuario es un prerrequisito para lograr hacer un diseño legal exitoso. La finalidad de esta etapa es comprender cuáles son aquellas necesidades y dolores que aquejan a los usuarios. Con esa información, se aportan lluvia de ideas que son posibles oportunidades de solución y satisfacción a esas necesidades, que se detectaron respecto de ese producto, servicio o frente al sistema legal como tal. La investigación permite encontrar como resultado, si existen problemas experienciales, de usabilidad, de comunicación o cualquier otro que impida el uso o funcionamiento correcto del producto o servicio.

En tercer lugar, el grupo participativo realiza un prototipo preliminar con los nuevos productos, servicios o políticas que puedan satisfacer a cabalidad las necesidades de los usuarios. La construcción de dicho prototipo se hace por medio de grupos conformados por diferentes actores como miembros de grupos de investigación universitarios, empleados de las empresas que se encuentren involucradas, expertos en el área de servicios, como diseñadores o programadores, y abogados; para que estos hagan un proceso de divergencia y convergencia, donde se seleccionan las mejores ideas y a través de diferentes herramientas, empiecen el proceso de prototipado. Es importante recordar, como lo señalan Berger-Walliser et al (2017), que uno de los objetivos principales del *Legal Design* es utilizar un lenguaje claro y sencillo para mejorar la comunicación con el usuario.

En cuarto lugar, se realizan las pruebas del prototipo específico donde se evalúan los resultados, los cuales pueden incluir la capacidad de las personas para resolver problemas de forma rápida, completa y colaborativa, que busca aportar calidad eficiencia y usabilidad del prototipo entregado.

Por último, se debe hacer un seguimiento exhaustivo al prototipo entregado, con la finalidad de estar monitoreando que, en todo momento, este cumpla con los parámetros y objetivos para los que fue creado, y de ser necesario, se actualice para que continúe aportando valor a los usuarios del mismo.

2.5. Herramientas que componen la metodología

Existen muchos métodos y herramientas para la investigación y el diseño que sirven en el proceso de *Legal Design*. La elección y aplicación de las mismas dependerá de cada proceso, y solo a medida que avance la investigación, será posible discernir cuales son las mejores para aplicar. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan algunos ejemplos de la aplicación de estos instrumentos en las diferentes etapas del proceso de diseño que expone la autora Margaret Hagan en su texto *Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System* (2020).

En la primera etapa, se busca crear una comunidad innovadora, esto es, que sea participativa e interdisciplinaria. Al iniciar este proceso, para establecer una agenda y tener diferentes perspectivas sobre la creación y evolución de innovaciones para aplicar en el sistema de legal, es necesario agrupar una comunidad con personas de diferentes disciplinas y contextos, para que hagan parte del proceso de diseño.

Para poder llevar a cabalidad esta fase, se acude a los métodos del diseño participativo. Esto permite integrar a más stakeholders², y darles un rol de toma de decisión durante la investigación y el diseño. Para fomentar la integración y participación de grupos multidisciplinarios, se puede acudir a diferentes herramientas como los talleres colaborativos, campamentos de diseño, sesiones de co-diseño, o juegos de creación y priorización. Estas herramientas son dinámicas e interactivas, son participativas y generativas, lo que permite descubrir las necesidades de las personas, crear nuevos conceptos y facilitar el establecimiento de la agenda que posteriormente se trabajará.

Otro método que se puede encontrar es el de la investigación de acción participativa, la cual no solo busca comprender el mundo, sino también cambiarlo, por medio de la colaboración. Se pretende hacer una reforma del mundo, poniendo a los miembros de la comunidad en el centro

² Entendido como personas que participan en todo el ciclo de vida del producto o servicio.

de los esfuerzos, y esto se hace a través de experimentaciones que se basan en la experiencia y la historia social.

Algunas de las herramientas que se utilizan en estos métodos son los talleres de mapeo conceptual, los cuales permiten que las personas piensen teniendo en cuenta las relaciones de poder, los procesos actuales, y como se puede mejorar el sistema. Otra herramienta es el mapeo de activos, donde se identifica las fortalezas y talentos comunes que existen en la comunidad, por fuera de las instituciones formales. Aquí se busca ver los problemas de una comunidad desde una perspectiva donde se priorizan los recursos comunitarios. Por otro lado, los diagramas de espina de pescado permiten observar las posibles causas de eventos específicos, presentando la información en forma de columna vertebral y ramificaciones. Este ejercicio se puede realizar en grupos para identificar y comprender los problemas y necesidades de una determinada situación.

La segunda fase, busca comprender cómo se puede realizar una reforma legal que esté centrada en el ser humano. Aquí los métodos y herramientas pretenden descubrir cuales son las necesidades y problemas de los usuarios, para poder priorizar las oportunidades. En esta fase se puede encontrar un enfoque más cuantitativo que permite categorizar las necesidades legales, que las personas pueden llegar a tener, y comprender los patrones, grupos y comportamientos que tienen los individuos en respuesta a estos problemas legales.

Para este paso, se pueden encontrar métodos de investigación que se centran en el análisis de tendencias a gran escala, y los contenidos particulares que generan los usuarios por medio de las plataformas de internet. Estas permiten comprender cuales son las necesidades legales actuales que existen en la sociedad, y, por lo tanto, identificar las oportunidades. Otra herramienta que resulta útil es la que permite auditar los resultados de la búsqueda, para comprender cómo los usuarios interactúan con los servicios legales que son prestados en línea. Un instrumento que se ha venido incorporando en el mundo legal, es el de la inteligencia artificial, la cual permite, por medio de bots, crowdsourcing y métodos de clasificación en línea, detectar, contar y caracterizar a las personas que expresan sus necesidades e inconformidades legales por medio de redes sociales.

Ahora bien, también se pueden encontrar dentro de esta fase, métodos de investigación de diseño, los cuales permiten comprender las necesidades y experiencias desde una perspectiva

cuantitativa. Para Berger-Walliser et al (2017) la etnografía es el método más utilizado en las investigaciones de *Legal Design*, pues sirve para analizar las necesidades de los usuarios por medio de la observación de los mismos a la hora de interactuar con el sistema e instituciones legales, o cuando deben desarrollar tareas legales. Este instrumento permite la inclusión de otros actores que hacen parte del proceso colaborativo, para que compartan sus experiencias. El propósito general de este ejercicio es encontrar personas que participen del sistema o estén tratando de usar el sistema a través de diferentes medios como la tecnología, el lenguaje, o los servicios, para luego recopilar información de ellos donde se exponga cuales son sus necesidades y deseos, para poder identificar cuales son los posibles cambios que se requieren. Algunas de las herramientas que se pueden implementar en este método son: las notas de entrevistas codificadas, mapas de viaje de usuarios individuales, diagramas de carriles que trazan las experiencias de múltiples partes interesadas, listas de requisitos de usuarios, mapas de sistema que prioriza a las partes interesadas y sus problemas.

El muestreo teórico, por su parte, implica la construcción de hipótesis y teorías por medio de la recolección y el análisis de datos. Para el *Legal Design*, este método es útil a la hora de recopilar entrevistas, observaciones y otros datos, para poder identificar patrones y temas comunes. Las perspectivas e hipótesis surgen de muestras que se toman de investigaciones de campo y las experiencias de los usuarios, para que el investigador pueda tener un fundamento basado en la realidad humana, pueda establecer categorías para las personas involucradas, y plantearse los pasos a seguir.

La tercera fase, da paso a la creación de ideas y prototipos, por lo cual se utilizan métodos para crear diseños exploratorios. Esto implica un trabajo más creativo, especulativo y centrado en la construcción, partiendo de la información obtenida en las etapas anteriores. Los métodos que se usan, buscan acercarse a los problemas complejos por medio de la construcción de prototipos, su prueba, y la revisión de los mismos, por medio de la iteración colectiva³, para poder ir mejorando las teorías, hipótesis y las posibilidades de cambio en el proyecto.

En *Legal Design*, el prototipado de productos o servicios suele abarcar también el ámbito público, esto es, los servicios judiciales. Un prototipo de políticas públicas para la innovación del servicio implica la creación visual, para poder realizar experimentos donde se pruebe cuales

³ Un ambiente de colaboración iterativa es aquel donde se toman ideas y comentarios de diferentes personas y fuentes. Posteriormente se toman esas ideas y se pulen para poder alcanzar la meta deseada en proceso de diseño (Schmidt, 2019)

son los comportamientos, riesgos y otros posibles resultados que pueden ser inesperados. Este método de prototipado de políticas le sirve al *Legal Design* para realizar trabajos de exploración sobre cómo se puede reformar la legislación, las regulaciones, y la forma en que las Cortes dictan sentencia.

El co-diseño, es otro método muy utilizado, pues permite incluir los puntos de vista de un amplio grupo de participantes, tanto en la lluvia de ideas como en la creación de prototipos. El co-diseño permite realizar actividades creativas, de tal forma en la que, se pueden incluir personas con diferentes conocimientos. Aquí se busca que los diseñadores y desarrolladores se integren en grupos multidisciplinarios donde se incluya todo tipo de conocimientos y perspectivas, para que entre todos dibujen, discutan y construyan. Incluir en este método a personas con conocimientos de diseño y desarrollo, permite facilitar la traducción de la visión del grupo en un prototipo más refinado.

El diseño especulativo, por su parte, se utiliza para explorar posibilidades que aún no son factibles, lo cual permite tener una visión más amplia, desafiar prejuicios y pensar a largo plazo. Este método no se centra en la practicidad inmediata, sino que busca generar soluciones a largo plazo, y plantear intervenciones innovadoras y provocativas. Posteriormente, lo que se busca con este método es generar conversaciones críticas o realizar talleres de co-diseño, donde los participantes se enfrenten a una visión desafiante de lo que podría ser, y a su vez, piensen más allá de la realidad actual.

Por último, la etapa de evaluación de los nuevos diseños permite hacer una valoración temprana y significativa, para definir qué diseños pueden pasar a ser pilotos. Los diferentes métodos aplicados a esta fase sirven para hacer los diseños más atractivos y utilizables, identificar qué riesgos presentan, y cómo se pueden refinar antes de pasar al piloto. Los métodos variarán dependiendo del producto o servicio legal que se esté diseñando.

Todo trabajo de *Legal Design* requiere evaluar la usabilidad⁴, ya que es un criterio central. Se puede utilizar la medida de facilidad de uso de un sistema para valorar nuevas comunicaciones, tecnologías o servicios, y para esto, se utilizan encuestas para obtener retroalimentación de los posibles usuarios del prototipo, para conocer en qué nivel usan las personas la interfaz, si es

⁴ Esta palabra es tomada del inglés “usability” y se entiende como un atributo de calidad que mide lo fáciles que son de usar las interfaces, basado en los conceptos de eficacia, eficiencia y satisfacción del usuario. (Nielsen, 2012)

fácil de aprender, la eficiencia, la velocidad y precisión del prototipo a la hora de ser utilizado. Estas encuestas también permiten medir la experiencia y confianza de los participantes del proceso.

Además de medir la usabilidad del prototipo, es necesario utilizar herramientas que permitan analizar las sensaciones de las personas, en otras palabras, que tan bien tratados se sienten, si mejora su sentido de confianza hacia el servicio legal, o cual es la percepción de eficacia del servicio. Esto se puede aplicar tanto para los servicios legales privados, como para el sistema de justicia. Aquí también, se implementan encuestas breves donde se le pregunta a los usuarios como es su relación con la institución gubernamental o privada. La pregunta más importante que se debe hacer es: ¿este nuevo servicio o producto mejoraría o empeoraría el sistema?

Otros métodos que se pueden aplicar son aquellos que buscan medir el diseño para la dignidad. Aquí se busca conocer las experiencias, confianza y la percepción de control que tienen las personas de un sistema. Para poder hacer esta medición no solo se tiene en cuenta la felicidad y satisfacción, sino también la sensación que pueden tener los usuarios de ser tratados con cuidado, si tienen conocimiento del sistema, y si consideran que tienen a su disposición opciones de calidad y la capacidad para actuar dentro del sistema.

Por su parte, las sesiones de prueba de diseño abiertas permiten obtener resultados cualitativos, ya que, durante estas sesiones se puede recopilar las reacciones e interacciones que tienen los participantes cuando se les presenta el prototipo, lo que posteriormente sirve para hacerle modificaciones necesarias. Aquí se busca que las personas tengan una participación activa proponiendo cambios, imaginando funciones que permitan al prototipo funcionar de manera ideal, e improvisar el uso del mismo imaginándose en una situación práctica. Más allá de obtener una evaluación del prototipo, lo que este método busca es llegar a la siguiente versión, refinando los detalles.

Por último, cuando se está trabajando con prototipos que implican tecnología (páginas web, *apps*) es necesario hacer un testeo de campo temprano, para identificar la cantidad de personas que hacen uso del prototipo, cuántos vuelven a usarlo, y si lo recomiendan a otros. Esta evaluación también permite ver el número de errores y daños que se pueden presentar con el uso del piloto.

Para Hagan (2020), a la hora de idear, diseñar y construir, el investigador debe tener en cuenta una serie de variables y preguntas que le permita mantenerse encaminado, y obtener el mejor resultado para el usuario.

- **Usabilidad:** ¿el prototipo sirve para mejorar la habilidad de las personas para usar el sistema legal? ¿mejora la experiencia positiva al usarlo?
- **Justicia procesal:** ¿hace sentir al usuario que el sistema legal es justo, transparente y “hecho para ellos”?
- **Engagement:** ¿el prototipo afecta el deseo de las personas de participar (engage) en situaciones legales, como usar el sistema legal para resolver problemas?
- **Capacidad Legal:** ¿ayuda a comprender a la persona de manera eficiente y suficiente, la compleja información legal? ¿Les ayuda a descubrir cómo se aplica la ley a su situación particular? ¿les permite tomar una decisión informada?
- **Resolución:** ¿el prototipo ayuda a las personas a resolver el problema, proteger sus intereses, y obtener un resultado positivo?
- **Carga administrativa:** ¿reduce de manera significativa la cantidad de tiempo y dinero que las personas deben gastar para realizar el proceso legal?

Es importante recordar que el *Legal Design* no solo se trata de un buen diseño, sino también de la realización de un buen proceso de diseño. Existen muchas herramientas provenientes de diferentes disciplinas que permiten adaptar cada proceso a sus circunstancias específicas, lo cual hace que el *Legal Design* sea una disciplina flexible, en donde su finalidad última es mejorar la accesibilidad a la información, y la experiencia de los usuarios.

2.6. Beneficios para su aplicación

Legal Desing es una metodología que contribuye al crecimiento organizacional y profesional dentro de la sociedad. Son muchos los beneficios que se obtienen a raíz de su aplicación en determinados campos disciplinarios, inclusive, en palabras de Serrano y Blázquez (2017):

“Un buen pensador de diseño: se cuestionara las cosas; será original en sus planteamientos; tendrá flexibilidad mental, utilizará la imaginación y el pensamiento crítico, empleará la creatividad dentro de sus limitaciones; experimentará todo lo que

pueda; trabajará en equipos multidisciplinarios y por último y más importante: no tendrá una visión reduccionista de la vida”.

Partiendo de la idea de que el pensamiento de diseño aporta novedades al proceso de innovación, y que guarda estrecha relación con el pensamiento creativo, Serrano y Blázquez, en su libro *Design thinking Lidera el presente. Crea el futuro* (2017) presentan una serie de elementos que permiten experimentar, aprender y aplicar la metodología del *Legal Desing*, la cual está revolucionando el sistema jurídico que existe actualmente. Algunos de estos elementos son:

- La empatía y observación de los usuarios con respecto a un determinado producto o servicio,
- La imaginación y el pensamiento crítico que logran generar muchas ideas para obtener la respuesta correcta,
- La creatividad dentro de las limitaciones que la realidad lo permite,
- La experimentación y creación de prototipos para convertir la idea en realidad,
- La multidisciplinariedad combinada con el trabajo en equipo para encontrar una solución mucho más valiosa y acertada, y por último,
- El uso del elemento de un pensamiento integrador con buena capacidad de análisis y la gestión de una gran cantidad de información de forma rápida, eficaz y sencilla.

Dentro del amplio abanico de mejoras que se logran con el *Legal Desing*, se puede resaltar:

1. Una resolución mejorada de los problemas, donde se logra ser más progresistas y creativos en la elaboración de soluciones para los distintos problemas que presenta un determinado producto o servicio.
2. Se puede lograr un servicio mucho más centrado en el cliente y sus necesidades, que abarque todo aquello relacionado con la mejora en los servicios que brindan, comunicando una información más clara, convincente y utilizable.
3. Se logra mejorar la comunicación de la información legal compleja, para que sea mucho más clara, sencilla y práctica, potenciando la experiencia del usuario. Esto hará que se fortalezca la relación de confianza existente entre el usuario y la empresa.

4. Ayuda a construir un nuevo conjunto de trayectorias y oportunidades profesionales para los abogados, con nuevos tipos de trabajos y competencias, que logran avances organizacionales y profesionales.

5. Se desarrollan nuevas formas de colaboración jurídica para los usuarios de servicios legales, mejora los procesos y la toma de decisiones, construyendo comunidades más fuertes y unidas dentro de los lugares de trabajo legales, tales como las firmas de abogados o el área legal en las empresas.

6. Enseña cómo prestar los servicios legales a los clientes, y la sociedad en general, a través de la implementación de la tecnología o con modelos de pensamiento creativos e innovadores, que convierten las ideas en producto, servicios y negocios más viables, rentables y confiables.

7. Permite mejorar los canales de comunicación y las relaciones entre gobernante y gobernado, pues facilita el uso del sistema judicial y la comprensión de las diferentes normas y políticas implementadas por el gobierno.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE EJERCICIO PRÁCTICO APLICADO

3.1. Introducción

En este capítulo se presenta un ejercicio aplicado de *Legal Design*. Para poder llevar a cabo esta investigación, nos contactamos con el área de Protección S.A. que se encarga de ofrecer servicios legales a los usuarios internos de la empresa, llamada el área de Gerencia de Regulación. El propósito general se centró en descubrir si los productos y servicios legales eran útiles, utilizables, interactivos y comunicables.

A continuación, se presenta la metodología que se utilizó, luego el análisis de las diferentes entrevistas y actividades, y por último, la conclusión de la investigación y las recomendaciones realizadas al área de Regulación para mejorar sus servicios.

3.2. Metodología del proyecto de investigación

3.2.1. Perspectiva epistemológica

El trabajo pretende demostrar la aplicación de la metodología de *Legal Design*, a un documento o proceso legal. Para este caso, el ejercicio se hará en conjunto con el área legal (Gerencia de Regulación) y de innovación de la empresa Protección, para entender las necesidades de los usuarios internos. Para el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta la perspectiva subjetivista, ya que según Camacho y López *et al*, (2011) este enfoque busca entender la realidad particular de los individuos, partiendo de que el punto de vista de la persona está delimitado por sus condiciones particulares, las cuales determinan los juicios que formulan. El subjetivismo entiende que el sujeto conoce y juzga las situaciones según su entendimiento de la realidad.

La base de este trabajo es, entonces, entender la percepción de cada usuario respecto de su experiencia con los canales y documentos legales dentro de la empresa de Protección, para plantear posibles soluciones para mejorar la experiencia del usuario internos.

3.2.2. Finalidad

Teniendo en cuenta que la aplicación de la metodología *Legal Design* busca mejorar la experiencia del usuario, el fin principal de esta investigación es mejorar y/o crear nuevos

productos y servicios legales dentro de la Gerencia de Regulación de Protección, que satisfagan las necesidades de los usuarios internos.

3.2.3. Metodología

Teniendo en cuenta que esta investigación aborda temas y conceptos difícilmente cuantificables, la metodología desarrollada fue la de *Legal Design*. Pues fue una investigación iterativa y flexible, que se dividió en tres etapas: de investigación, de imaginación, y de creación de un prototipo.

No se pretendió probar ninguna teoría ni explicar una hipótesis en particular, sino generar una hipótesis propia que respondiera a la pregunta problema inicialmente planteada: ¿Cómo aplicar *Legal Design* en el derecho sirve para satisfacer las necesidades de los consumidores inconformes? En la práctica, se buscó estudiar un pequeño número de casos, pero con la intención de poder comprender a profundidad las necesidades, insatisfacciones y opiniones de los usuarios, más allá de mediciones puntuales respecto a algo, por ende, en la implementación de la metodología se hará énfasis en la especificidad.

3.2.4. Población

La población objeto de estudio son los usuarios internos de Protección S.A a nivel nacional, es decir, todos los empleados de la empresa que hacen uso de los servicios legales que ofrece la Gerencia.

3.2.5. Muestra

Ya que no es posible abarcar la totalidad de la población a la que va dirigida la presente investigación, se tomó una muestra, determinada por las investigadoras, conformada por algunos de los usuarios que más consultan y recurren a los servicios legales que ofrece la Gerencia, a través de los diferentes canales que existen para esto.

Para este trabajo se utilizó la muestra de caso tipo, ya que el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información. Aquí no es importante ni la cantidad ni la estandarización, sino analizar las experiencias y significados que tiene un hecho para una persona (Hernandez, Fernández & Baptista. 2014)

3.2.6. Muestreo

Para esta investigación se utilizó el muestreo “por conveniencia”. Esto se debe a que la muestra de la población fue elegida de manera voluntaria por las investigadoras, tomando en cuenta criterios como el área al que pertenecen los sujetos y el número de consultas realizada a la Gerencia de Regulación en un determinado rango de tiempo. Esto permitió hacer una representación de la población de referencia. Este muestreo, según Mendieta (2015) se utiliza cuando al elegir la población, no se sabe cuántos sujetos pueden cumplir con los parámetros deseados pero cumplen con el requisito del fenómeno en general.

3.2.7. Recolección de datos

La recolección de la información relevante se realizó mediante entrevistas virtuales que permitieron conocer e interpretar las experiencias y aquellas necesidades que no han podido satisfacerse cuando han acudido a los servicios legales de la Gerencia. Para alcanzar el fin deseado, las entrevistas fueron hechas de manera oral, pues eso permite interpretar el lenguaje no verbal de los entrevistados y obtener conclusiones a partir de ello.

3.3. Elementos de contextualización

La metodología de *Legal Design* se ha ido popularizando cada vez más dentro de las empresas, convirtiéndose en su desarrollo central para potenciar la interacción con los usuarios. Protección no ha sido la excepción, enfocándose recientemente en la aplicación de la misma para mejorar las experiencias que tienen los usuarios tanto internos como externos (clientes) con la compañía. En este orden de ideas, el área más interesada en utilizar esta metodología es la Gerencia de Regulación, que se encarga de prestar servicios de asesoría jurídica a los usuarios internos de la compañía, quienes a su vez transmiten esta información a los usuarios finales.

Estos servicios se componen de responder las consultas legales realizadas por los usuarios por medio de los diferentes canales de comunicación, principalmente por medio de una plataforma llamada Bizagi, la cual permite al usuario crear una solicitud, llenando unos filtros, que permiten categorizar la consulta, adjuntar documentos, y llenar una descripción con la pregunta o solicitud. Aunque esta es la plataforma donde se hacen los requerimientos de manera formal, otro medio utilizado para responder es a través de Microsoft Teams; brindar charlas informativas con relación al objeto de negocio de la empresa, actualización normativa a los

empleados de la compañía y acompañamiento legal en los diferentes procesos como registros mercantiles, otorgamiento de poderes de representación y contratos celebrados por Protección. Otro mecanismo al que pueden acudir los usuarios para responder preguntas legales, es por medio del bot llamado Attento. Aunque este mecanismo no fue creado ni es administrado por el área de Gerencia, es importante mencionarlo, porque su propósito es ser un filtro, esto es, si el bot no es capaz de responder la consulta, pasará a indicar al usuario que ingrese a la plataforma de Bizagi.

El problema o dolor que ha tenido la Gerencia es que, respecto de las consultas legales, las preguntas tienden a ser repetitivas, por lo cual, la Gerencia creó tres documentos que se llaman: Concepto Único de Cesantías, Concepto Único de Pensiones Obligatorias y Concepto Único de Pensiones Voluntarias, los cuales recopilan aquellas preguntas más frecuentes, con sus respectivas respuestas, creando así unos repositorios de información. Sin embargo, estos documentos no son de fácil acceso ya que se encuentran ubicados en la intranet de la empresa, esto es, una de las muchas páginas de uso interno. El problema de su almacenamiento es que, la ruta para poder llegar a estos es larga y compleja, en otras palabras, pocas personas saben como llegar hasta ese lugar. Adicionalmente, son documentos en un formato Word de más de 100 páginas, los cuales dificultan la búsqueda rápida y efectiva de información. Todo esto llevó a que el proyecto fuera, inicialmente, la realización de *Legal Design* a uno de estos documentos.

No obstante, durante la realización de la primera fase del proceso, esto es, en la investigación preliminar para contextualizar el trabajo, se llegó a la conclusión de que, el proceso de *Legal Design* no debía iniciar centrándose en el producto, sino averiguando las necesidades y dolores de los usuarios, para posteriormente adaptar o crear productos y servicios que se acomoden a los usuarios. Por lo cual, la investigación tomó otro rumbo, en el cual se hizo un análisis de los servicios y herramientas que ofrece la Gerencia de Regulación, para saber si estos son los indicados para los usuarios.

3.4. Análisis de entrevista área de Gerencia de Regulación

El punto de partida de esta investigación fue la realización de una entrevista semiestructurada grupal a algunos miembros del área de Gerencia de Regulación. Esta actividad se hizo utilizando una herramienta virtual de coparticipación llamada Mural, en donde todos los participantes pueden escribir diferentes ideas, conversar y establecer discusiones para poder tener una noción más profunda de las preguntas y, en general, del ejercicio.

En un principio, el área de Gerencia de Regulación (GR de ahora en adelante), había propuesto hacer *Legal Design* a alguno de los documentos que recoge las preguntas más frecuentes que se le realizan al área, ya sea cesantías, pensión obligatoria o voluntaria. Pero para poder saber si esto era realmente lo que necesitaban, se procedió a realizar una actividad de coparticipación, en forma de entrevista semiestructurada, donde tanto entrevistados como entrevistadores participaban de la creación de un contexto sobre los productos y servicios que ofrece el área, a partir de unas preguntas determinadas. El ejercicio estaba encaminado a cuestionar sus puntos de vista respecto al objeto de la investigación, ponerse en la posición del usuario y entender las verdaderas necesidades y frustraciones, tanto propias como de los usuarios. Este ejercicio constó de 6 preguntas a las cuales los entrevistados podían dar múltiples respuestas.

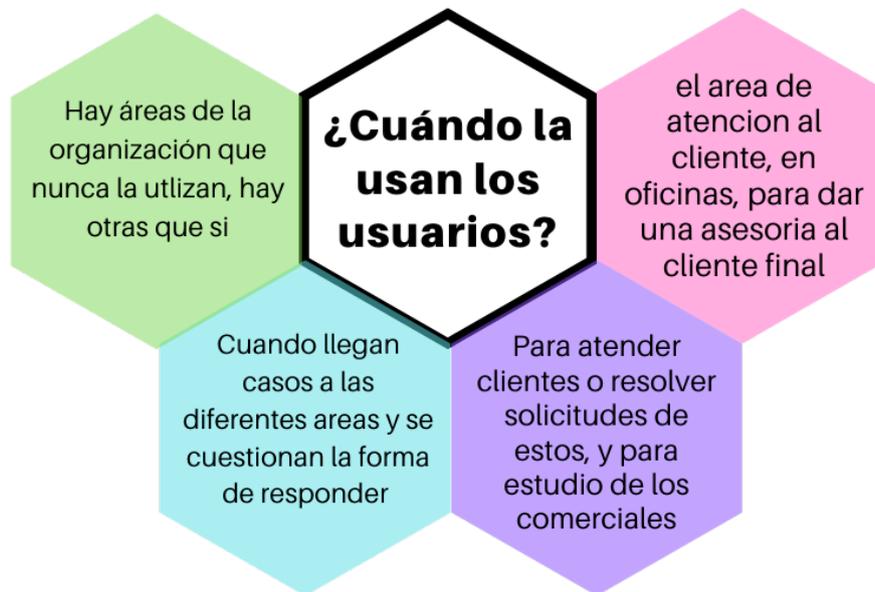
Para la primera pregunta, se llegó a la conclusión y consenso de que, la actividad debía centrarse, no en hacer directamente *Legal Design* a alguno de los documentos que sirven como herramienta para los usuarios, sino más bien en averiguar si, en general, los usuarios se encontraban satisfechos y cómodos con las herramientas y canales que ofrece la GR. Una de las mayores preocupaciones que expresaron los abogados era que, Bizagi, la plataforma en la cual se hacen las consultas de manera formal, parecía no haber tenido una gran acogida⁵, pues no tenía el flujo de consultas que se había esperado.



Teniendo en cuenta que el ejercicio nació de la propuesta para hacerle *Legal Design* a algún manual, en la segunda pregunta se le pidió a los entrevistados que imaginaran en qué momentos, las diferentes áreas, podrían llegar a usar el manual. Esta pregunta, por un lado,

⁵ Esta plataforma fue lanzada a principios de 2020

ayudó a los abogados a imaginar las diferentes situaciones en que sus usuarios podrían usar la herramienta, y por el otro, permitió crear una hipótesis en la cual, los usuarios de las áreas que implican atención inmediata con el cliente consultan los manuales para darle una respuesta rápida y acertada a los clientes.



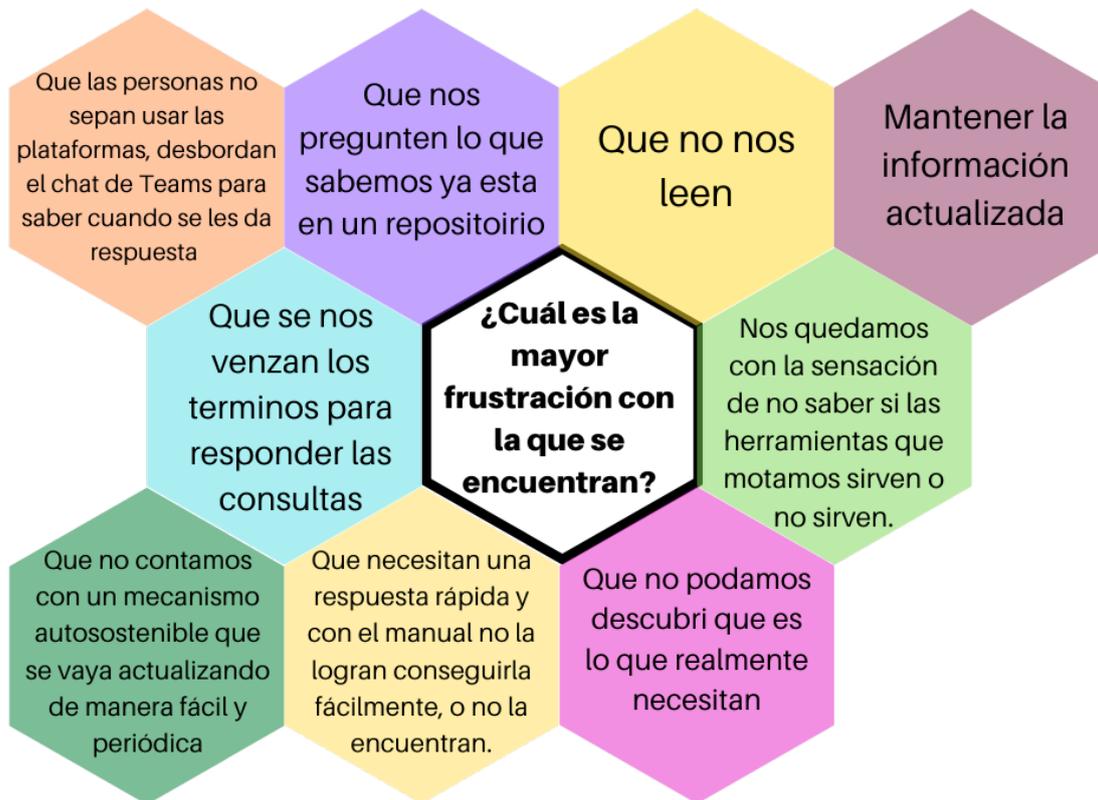
La tercera pregunta estaba encaminada a reflexionar sobre la necesidad del mismo. Esta pregunta llevó a la realización de que, aunque el área legal lo considerara un buen insumo, tal vez había ciertas áreas que no lo necesitaran o que no era la herramienta indicada. Por otro lado, los entrevistados llegaron a la conclusión de que estos manuales requerían una habilidad de autoestudio, que no todas las personas tienen.



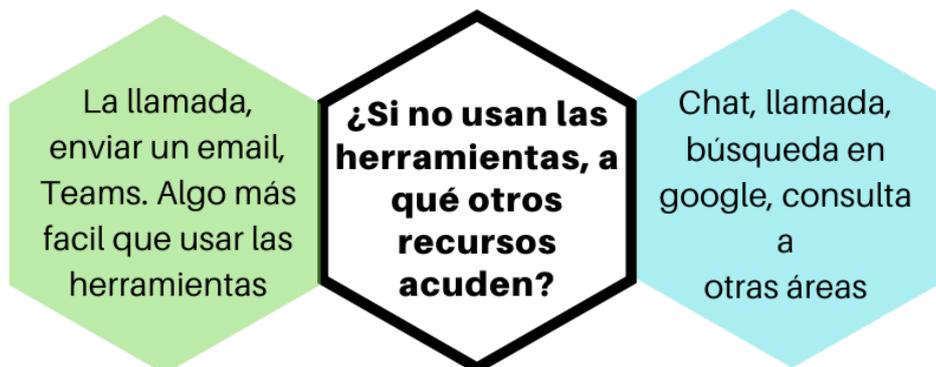
Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta anterior, en cuarto lugar, se decidió preguntar por todas las herramientas y canales de comunicación en general (manuales, plataforma de consulta, Bot, etc.) que tiene la Gerencia. Con esta pregunta se pretendió imaginar todos los problemas que los usuarios podían tener a la hora de hacer uso de dichos servicios. El resultado de esta pregunta permitió incluir estas posibles insatisfacciones dentro de la hipótesis de cuales son las posibles insatisfacciones que tienen los usuarios.



Para esta investigación, no solo se debía entender al usuario final, sino que también se consideró importante entender los dolores del área de Gerencia de Regulación. Pues las posibles soluciones que se plantearon al final de la investigación debían tener en cuenta todos los puntos de vista, y todas las necesidades, y así buscar un punto de alineación. Por eso, para la quinta pregunta, se buscó averiguar qué dolores le causaban a los abogados, la prestación de dichos servicios y las herramientas.



Por último, se les preguntó a los abogados qué otras formas de obtener información legal creían que usaban los usuarios, además de las herramientas que ofrece la GR. Esta última pregunta permitió crear otra hipótesis, respecto de los medios alternativos a los que acudían los usuarios para no tener que hacer uso de las herramientas principales (Bot, Bizagi y manuales) que ofrece la Gerencia.



De este ejercicio, entonces, se lograron obtener tres hipótesis que se buscaron corroborar posteriormente en las entrevistas a los usuarios. Primero, que los usuarios de las áreas que implican atención inmediata con el cliente consultan los manuales para darle una respuesta rápida y acertada a los clientes. Segundo, una lista de diferentes insatisfacciones de los usuarios, tales como, el lenguaje jurídico, los tiempos de espera y la dificultad de acceso a las

herramientas. Y tercero, las alternativas a las que acuden los usuarios, diferentes a las herramientas y servicios que presta la GR.

3.5. Análisis de las entrevistas a usuarios internos

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a 11 empleados de diferentes áreas de la empresa de Protección S.A., los cuales fueron agrupados en las siguientes categorías: diferentes fuentes consultadas, utilización de Bizagi, lo que se resalta de los servicios, mejoras que se le pueden hacer al servicio, problemas o dolores que tienen con los servicios, e ideas o deseos de servicios que quisieran.

Respecto a las diferentes fuentes, además de la plataforma Bizagi, que los usuarios consultan para responder sus dudas legales, la mayoría de los entrevistados revelaron que, ante una duda inmediata, la primera fuente a la que acuden es a sus compañeros, ya sea de equipo, líderes, e incluso miembros de otras áreas. Esto se debe a que, en general, es la forma más rápida de resolver su inquietud, teniendo en cuenta que la mayoría de los entrevistados trabajan directamente con los clientes.

Por otro lado, la mitad de los entrevistados utilizan cartillas o documentos que contienen información legal. Es importante resaltar, que estos documentos son brindados por el área de gestión del conocimiento para que los empleados tengan material de estudio para la certificación⁶ interna. Dos de los entrevistados explicaron que ellos mismos habían creado sus propios repositorios a partir de información legal básica que fueron obteniendo. Siete de los once entrevistados mencionaron que una buena fuente de consulta es la Wiki⁷ pues ahí pueden encontrar documentos o información de manera rápida.

Algunos de los entrevistados resaltan las capacitaciones que hace la líder del área de GR en temas tributarios. No solo les parece muy útil tener esta clase de actividades, sino que también

⁶ Examen que realiza la empresa a sus empleados cada 3 años. Para esto, se crea un material de estudio que incluye cartillas con toda la información legal. Estas cartillas son creadas entre el área encargada de la certificación y el área de Gerencia de Regulación

⁷ Es una plataforma interna de Protección donde se encuentran documentos, artículos e información. Esta plataforma sirve como un tipo de buscador donde se pueden aplicar distintos filtros. El área de GR no mencionó la existencia de esta herramienta durante las entrevistas iniciales, por que ellos no hacen uso de esta, y por eso no se hace mención de la misma al inicio de este capítulo.

les permite aclarar sus dudas. Además, es un valor agregado que pueden conocer al abogado encargado del tema, lo cual les permite saber a quién hacerle preguntas del tema en el futuro.

Por último, se mencionó que se consulta al área de GR por medio de correos o la plataforma de Teams, ya que estos son más rápidos y no requieren un proceso de formalización. Solo dos personas mencionaron el uso de google como fuente de consulta.

En segundo lugar, cuando se preguntó por la utilización de la plataforma Bizagi, para hacer consultas formales, aunque solo una persona dijo que no la utilizaba, se encontró que los demás entrevistados hacían un uso limitado de esta herramienta. En general, los entrevistados dijeron que solo acuden a esta cuando tienen una pregunta compleja o cuando no pueden encontrar la información por otros medios. Cinco de los entrevistados dicen que le piden a sus líderes o jefes que eleven la consulta, ya que a ellos se les da respuesta más rápido.

En tercer lugar, la mayoría de los entrevistados resaltan que la oferta de la GR es oportuna, que la plataforma de Bizagi es sencilla de utilizar y que cada vez que hacen una consulta, se les manda un correo que les permite hacer seguimiento de su consulta.

En cuarto lugar, se les preguntó a los trabajadores qué mejoras le harían a la plataforma, y la respuesta más recurrente fue que, cuando se hace la consulta, no se les informa que a qué abogado se le fue asignada. Por otro lado, se expresó que la plataforma era muy básica, no tiene en cuenta las diferentes necesidades de las distintas áreas y además, no hay forma de estandarizar las preguntas que hacen los usuarios, lo que implica que los abogados no entiendan la pregunta y pueden dar una respuesta que no le sirve al usuario.

En quinto lugar, al preguntarle a los usuarios por los problemas o dolores que tenían con los servicios de la GR, se encontró que la mayoría de los entrevistados concordaron con que el lenguaje utilizado en las respuestas a las consultas de Bizagi, es extremadamente elaborado y complejo, lo cual implica que los usuarios deben, en la mayoría de los casos, hacer una traducción de dicha información para poder transmitirla de manera más sencilla al cliente; en otros casos, esto implica que los usuarios deben buscar a los abogados para que les aclaren la información cuando esta no es clara. De lo anterior, los abogados no tienen la obligación de firmar sus respuestas, por lo tanto, el usuario no siempre puede contactar directamente con el

abogado, para aclarar dudas sobre la consulta, lo cual, según los entrevistados, es un dolor, ya que deben volver a iniciar el proceso de consulta.

Por otro lado, a los usuarios les parece compleja la ruta para llegar a Bizagi. Quienes tenían esta queja explicaban que ellos tienen guardado el link para llegar, porque sino, es muy tedioso y complejo. En esta misma línea, dos entrevistados resaltaron que la plataforma era poco agradable.

Otro dolor que se mencionó, son los tiempos de espera. Algunos usuarios resaltan que no hay prontitud en la respuesta, pues hay áreas que requieren la información de manera más apremiante que otras.

En sexto y último lugar, se les pidió a los entrevistados que describieron el servicio que les gustaría que les prestara la GR, a lo cual, todos los usuarios llegaron a una idea similar: un portal de respuestas, un repositorio en el cual se puedan resolver dudas de manera inmediata, que sea sencillo de consultar, que tenga la información siempre actualizada. Muchos dijeron que les gustaría que fuera como un “google” o un “Wikipedia” que permita filtrar la información por medio de palabras clave. Todos los entrevistados coincidieron en que les gustaría un espacio que permitiera obtener la información de manera rápida.

3.6. Categorización de la información

A continuación, se presenta la categorización de la información. Para esto se decidió crear cuatro categorías. Las mejoras hacen referencia a pequeñas acciones que se pueden implementar de manera inmediata sobre los servicios y herramientas que ya existen. Las recomendaciones son las ideas nuevas que pueden pasar a la etapa de prototipación y testeo; estas fueron el resultado de las entrevistas y posteriormente el análisis de las mismas en conjunto con el área de innovación de Protección S.A. La categoría de repensar busca que se replantee la necesidad de seguir usando esos servicios y herramientas. Y por último, las alertas son situaciones que se evidenciaron durante las entrevistas, que pueden ser motivo de dolor tanto para los usuarios como para la GR, y que pueden solucionarse con la implementación de las mejoras y recomendaciones.

MEJORAS

- Incluir más opciones de categorías en Bizagi
- Crear una plantilla base de respuesta, para utilizar un lenguaje más estandarizado
- Incluir el nombre del abogado que responde la consulta
- Se debe aclarar la oferta del servicio a los usuarios.
- Unificar la información en un solo lugar, y que esta sea administrada por el área de GR.

ALERTAS

- Obsolescencia de la información contenida en los materiales de estudio y otros documentos que puedan consultar los usuarios.
- Creencia de que a los jefes o líderes se les da respuesta más rápido.
- Desconocimiento en la oferta de tiempos para responder consultas
- Desconexión en la transmisión de la información

RECOMENDACIONES

- Crear una sub-página en La Wiki que sea exclusiva para montar contenido legal creado por la GR, como los Conceptos Unificados y documentos que recopilen las preguntas frecuentes.
- Crear un documento con información básica de consulta y presentarlo como la versión oficial a los usuarios.
- Realizar una formación más especializada las áreas, para lograr un mayor acogimiento de las herramientas.
- Crear un botón de atajo que re-dirija fácilmente a los usuarios la plataforma Bizagi

REPENSAR

- Las Cápsulas Jurídicas (información que se manda semanalmente con actualizaciones legales por medio de correo electrónico a todos los empleados de la compañía)
- El uso del ChatBot como primer filtro de consulta.

3.7. Mejoras y Recomendaciones

Como se mencionó en el apartado anterior, después de todo el proceso de investigación se llegó a una serie de conclusiones expresadas en forma de “mejoras” y “recomendaciones”. A continuación, se procede a dar una explicación más detallada de estas.

En cuanto a las mejoras: para la plataforma de Bizagi, se pueden incluir nuevos filtros y categorías, esto permite que la consulta sea más específica para los abogados y que se pueda tomar en cuenta las necesidades de más áreas. En segundo lugar, si los abogados firman las consultas que les corresponde, esto permite a los usuarios consultar sus dudas de manera más eficaz, ya que así, pueden ir directamente a la fuente que les brindó la información, sin tener que volver a iniciar el proceso por la plataforma, lo cual implica no solo esperar el tiempo determinado en la oferta, sino que además existe la posibilidad de que esta consulta sea asignada a otro abogado. En tercer lugar, se propone crear un formato o plantilla básica para responder las consultas, este elemento puede ser creado en conjunto con el área de comunicación y marca, ya que ellos son los encargados de realizar los comunicados para los clientes, y, por lo tanto, saben transmitir los mensajes de forma clara. Por último, para poder

mejorar la experiencia del usuario, se invita a modificar visualmente la plataforma de consultas, para que esta sea más atractiva y agradable; lo que se busca con esto es promover el uso de la misma.

Respecto a la prestación del servicio como tal, se propone, por un lado, aclarar la oferta del servicio. Esto es importante, porque se llegó a la conclusión de que los usuarios no tienen claro el tiempo que tienen los abogados para responder las consultas. Los usuarios comentaban que había un tiempo de espera de 5 días, de 8 días y algunos mencionaban que ni siquiera se les daba respuesta. Por otro lado, se deben hacer capacitaciones a los usuarios para que estos conozcan los servicios y herramientas, y sepan cómo obtener acceso a los mismos.

En cuanto a las recomendaciones: la primera y más importante es la creación de una subpágina que se encuentre dentro de la plataforma La Wiki. ¿por qué esta plataforma? Porque en las entrevistas se evidenció que la mayoría de los usuarios conocían y hacían un uso frecuente de este servicio. En esta nueva página se propone incluir todos los documentos, normatividad, Conceptos Únicos, e información legal que sea de uso frecuente de los usuarios, esto permite unificar la información en un solo lugar, del cual los usuarios ya tienen conocimiento y hacen uso del mismo, lo que facilita la apropiación del servicio.

Para poder llevar a cabo lo anterior, primero es esencial crear un documento con información básica de consulta. A pesar de que existen los Manuales Únicos, estos no son conocidos por los usuarios, lo cual lleva a que usen otros materiales de consulta como el material de estudio para la certificación o documentos creados por ellos mismos. El problema que esto representa es que no hay garantía de la uniformidad de la información, lo que puede llevar a que, en algunos casos, esta se encuentre desactualizada. Lo que se propone en este caso es recopilar aquellos documentos usados por las distintas áreas y a partir de estos crear un único documento oficial de consulta del cual se pueda garantizar tanto la uniformidad de la información como su actualidad. Este documento debe ser presentado a los usuarios y se debe promover el uso del mismo mediante campañas.

Por último, teniendo algunos usuarios se quejaron de la dificultad para recordar la ruta de acceso a la plataforma Bizagi, se propone crear un botón o enlace directo, ubicado en las principales páginas de uso interno de la empresa, para que este re-dirija a los usuarios sin necesidad de tener que acudir al ChatBot o realizar la ruta completa.

3.8. Conclusiones

Al inicio del proyecto se les preguntó a los abogados del área de GR ¿que querían saber con esta investigación?, a lo cual respondieron que querían saber si las herramientas que tenían eran las que necesitan sus usuarios. Luego de realizar todo el proceso, se llegó a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, que Bizagi como plataforma para hacer consultas, si era utilizado, pero solo como última opción en caso de no encontrar la respuesta por medio de otros canales que no hacen parte de la oferta de la Gerencia. Algo que explica porque las personas prefieren acudir a otras fuentes es porque, (1) son fuentes inmediatas, (2) el lenguaje empleado por los abogados hace que los usuarios deban realizar una traducción de la información, y (3) los abogados puede que no entiendan la pregunta, lo cual lleva a que se dé una respuesta diferente a lo que se pide. Todo lo anterior, puede ser la razón del porque Bizagi no está teniendo el nivel de apropiación esperado por parte de la Gerencia, quienes, durante el ejercicio de exploración, expresaron su preocupación por el poco uso de esta plataforma.

En segundo lugar, que las herramientas como el ChatBot y las cápsulas de actualización legal mandadas por correo, son poco usadas o conocidas por los usuarios. Por un lado, el ChatBot, fue creado para ser el primer filtro de las inquietudes legales de los usuarios, pero esta herramienta no progresó, debido a que, como lo reconocen los mismos abogados, nunca se le enseñó al ChatBot⁸. Por el otro, las actualizaciones legales son enviadas por correo, y como admitió una de las entrevistadas, estos pueden ser pasados por alto debido al alto flujo de correos que reciben cada día los empleados.

En tercer lugar, a pesar de que los Conceptos Únicos son herramientas necesarias, ya que, como se evidenció en las entrevistas, los usuarios prefieren primero acudir a este tipo de documentos; estos se encuentran ubicados en un punto al cual los usuarios no acceden normalmente ni con facilidad⁹. Por eso se recomendó, trasladar todos los documentos e información de consulta a un lugar más conocido y con mayor facilidad de acceso.

⁸ Aquí se hace referencia a que, al ser inteligencia artificial, esta puede ser “entrenada” para que pueda ir recibiendo información e inquietudes más complejas.

⁹ Esto se basa en las entrevistas, ya que solo un usuario mencionó los manuales y la página en donde se encontraban

Por último, el área de GR no mencionó dentro de sus herramientas y servicios, la plataforma La Wiki, pero al hacer las entrevistas, se evidenció que la mayoría de los usuarios hacían uso de la misma, con comentarios como: “este es un buscador más intuitivo” o “que es el google interno de la empresa”, y por lo tanto, se aconseja a la GR incorporarse en esta herramienta.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES GENERALES

El Derecho como disciplina, históricamente, ha girado en torno a sí mismo, con poca apertura a otras disciplinas. Este modelo se ha visto irrumpido por los avances en la tecnología y los cambios en el mercado, para poder adaptarse a las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual la ha llevado a la necesidad de abrirse, acoger nuevas metodologías y a colaborar con otras disciplinas, poniéndose el Derecho en un segundo plano, para permitir el desarrollo de nuevas ideas, servicios y productos. Por esto, se debe dejar de lado la noción de un derecho duro e impenetrable y empezar a considerarlo como una disciplina flexible y abierta a incorporar nuevos conocimientos más allá de lo legal.

El *Legal Design*, se ha ido trasladando de la periferia del derecho hacia el centro, ya que ésta ha permitido que los abogados entiendan realmente cuales son las necesidades de sus usuarios, y, por ende, adapten sus servicios y productos a las mismas. Esta nueva sub-disciplina es transversal a todo el derecho, pues la interacción con el cliente sucede en todos los casos. El derecho y la abogacía no pueden ser pensados sin un cliente que consuma sus productos y servicios, y, por ende, se requiere del *Legal Design* para poder brindar la mejor experiencia y hacer que el Derecho sea más cercano y amigable a las personas.

La aplicación de la metodología consiste en que el abogado tenga un conocimiento amplio del contexto, para luego poder entender la situación del usuario dentro de ese contexto, al hacer esto puede identificar las necesidades y oportunidades que existen para ese usuario, y posteriormente plantear posibles soluciones que puede ir desarrollando o descartando a medida que hace prototipos y pruebas, hasta llegar a la solución indicada para el usuario.

Esta disciplina permite a los abogados prestar servicios óptimos, y eficientes, siendo estos más claros y centrados en las verdaderas necesidades de los usuarios. Trabajar con otras disciplinas ayuda a que los servicios legales sean más completos y complejos, para poder competir en el nuevo mercado. Otro gran beneficio de esta aplicación es que mejora la comunicación entre el derecho y los usuarios, ya que históricamente, esta ha sido una disciplina que se ha presentado como alejada, pero con la complejización y masificación de la tecnología, se ha dado paso a la posibilidad de acercar el Derecho a los consumidores.

En cuanto a los usuarios, el principal beneficio del *Legal Design* es que les permite tener un mejor acceso a los productos y servicios legales, los cuales están basados en sus necesidades y deseos. Teniendo en cuenta que la oferta legal se ha caracterizado por no considerar al consumidor no abogado, esta nueva disciplina le presenta al consumidor un servicio legal a su alcance, que puede comprender y utilizar con facilidad.

El ejercicio práctico, permitió demostrar lo que ya se ha dicho en estas conclusiones, pues en un principio, los abogados de Protección S.A. querían simplemente adecuar el lenguaje de sus Conceptos Únicos, creyendo que esa era la solución para mejorar su oferta de servicios, pero la realidad fue muy distinta. Para empezar, se tuvo que consultar a una diseñadora de producto, experta en temas de *Design Thinking* para poder establecer el mapa de ruta de la investigación, se tuvo que pedir ayuda al área de innovación de la empresa para poder estructurar las entrevistas, y posteriormente, encontrar la mejor forma de hacer el análisis de las mismas. Este ejercicio implicó poner a un lado las creencias de los abogados, para poner en primer plano las necesidades y deseos de los usuarios.

A pesar de todo lo anterior, hoy en día, el *Legal Design* es una disciplina naciente, lo que implica que aún se encuentra en una etapa de descubrimiento y consolidación. Por lo anterior, ha sido difícil encontrar un consenso en su teoría, y además, existen pocos textos académicos que sirvan de base para la misma, lo cual ha implicado que, se debe acudir a las fuentes de las otras disciplinas (como el *Design Thinking*, *User Experiencie*, ente otros) que componen esta disciplina para poder llenar los vacíos que hay.

REFERENCIAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Atlacomulco: Pearson.
- Beaton-Wells, C. (2020). Antitrust's Neglected Question: Who Is "The Consumer"? *The Antitrust Bulletin*.
- Berger-Walliser, G., Barton, T., & Haapio, H. (2017). From Visualization to Legal Design: A Collaborative and Creative Process. *American Business Law Journal*.
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective. *The Design Journal*.
- Castañeda, J. (2002). Nota breve sobre el concepto de consumidor. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Fundación Universitaria del Área Andina Colombia. Investigaciones Andina. (2015). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Fraser, V., & Roberge, J.-F. (2016). Legal Design Lawyering: Rebooting Legal Business Model with Design Thinking. *Legal Design Lawyering*.
- Furlong, J. (2017). The Pivot Generation: How Tomorrow's Lawyers Will Help Build a New and Better Legal Market, *Suffolk University Law Review*.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class--Revisited*: Nueva York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Hwang, J., & Nakata, C. (2019). Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency T. *Journal of Business Research*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill / Interamericana editores.
- Hagan, M. (s.f.). *Law by Design*. Obtenido de What is Legal Design?: <https://www.lawbydesign.co/legal-design/>
- Hagan, M. (2020). Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System. *Design Issues*.
- Justice innovation, Stanford Legal Design Lab. Obtenido de <http://justiceinnovation.law.stanford.edu>
- La Rota, M., Lalinde, S., & Uprimny, R. (2017). *Encuesta Nacional de Necesidades jurídicas: Análisis general y comparativo para tres poblaciones*. Bogotá: Dejusticia.

- Marketing Accountability Standards Board. (2020). *Marketing Dictionary*. Obtenido de Engagement: <https://marketing-dictionary.org/e/engagement/>
- Nielsen, J. (2012, Enero 3). *Nielsen Norman Group*. Retrieved from Usability 101: Introduction to Usability: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Reimeris, R. (2015). Theoretical Features of the Creative Society. *Creativity Studies*.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*.
- Szabo, M. (2010). Design Thinking in Legal Practice Management. *The Design Management Institute*.
- Street Vendor Guide. (2009) *Work*. Obtenido de
- <http://candychang.com/work/street-vendor-guide/>
- Stefania Passera Blog. Contract Design/ Legal Design. Obtenido de <https://stefaniapassera.com/project-type/legaldesign/>
- Santuber, J., Owoyele, B., Krawietz, L., & Edelman, J. (2018). The need for a Legal Design metatheory for the emergence of change in the creative legal society. *JURIX 2018 Workshop "Legal Design as Academic Discipline: Foundations, Methodology, Applications"*. Groningen.
- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Schmidt, C. (2019, octubre 11). *Canto*. Retrieved from Collaborative design – An explanation of this phase in the UX Process: <https://www.canto.com/blog/collaborative-design/>
- Universidad Autónoma de Hidalgo, Perspectivas Epistemológicas en La Investigación Cualitativa. (2011). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/r2.html>
- Vega Sainz, J. (2020). Legal Design Thinking, visuales en los contratos y su validez legal. *Revista Jurídica Austral*.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Yankovskiy, R. (2019). Legal Design: New Thinking and New Challenges .
- Zheng, D.-L. (2017). Design thinking is ambidextrous. *Management Decision*.

ANEXOS

PREGUNTAS ENTREVISTA

- **PRESENTACIÓN**

Hola, mi nombre es Camila/Nickol

Estudiante de derecho que está haciendo una investigación sobre la experiencia del usuario en la prestación de servicios legales, de antemano muchas gracias por tu tiempo.

- **PREPARACIÓN / EXPLICACIÓN**

- El propósito de esta reunión es conocer y entender cómo ha sido tu experiencia como usuario, con los canales de comunicación y consulta del área legal.
- El resultado que buscamos es identificar si estos canales de comunicación están funcionando para ustedes los usuarios internos.
- Es súper importante que sepas que no hay respuestas malas, aquí solo estamos para conocer tu experiencia y opiniones. Todo lo que sea dicho queda entre nosotros.
- No te vamos a dar mucho contexto pues la idea es que puedas hablar libremente sin limitarte a un tema o idea.

- **PREGUNTAS INICIALES, PARA ROMPER EL HIELO**

- ¿Cómo te llamas?
- ¿Cuánto llevas trabajando en la empresa?
- ¿En qué equipo trabajas?
- ¿Qué funciones tienes en el área?

- **PREGUNTAS CLAVE¹⁰**

- ¿Cómo funciona ese proceso de comunicación con el área de Regulación?
- ¿Por medio de qué canal consultas usualmente?
- ¿Qué otro canal o fuentes son utilizadas para resolver tus dudas?

¹⁰ En la entrevista se hicieron otras preguntas espontáneas que sirvieron para guiar la entrevista y profundizar en la información.

- ¿Qué cosas encontraste difíciles y que cosas positivas del uso de ese canal?
Cosas tanto de forma (la interfaz, el diseño, etc) como de fondo (el servicio, la claridad de la información, etc)
- ¿Si el servicio fuera a cambiar, qué rescatarías y que definitivamente quitarías?
- ¿Qué tipo de canal o servicio te gustaría que se ofreciera?