

**EL NUEVO DESAFÍO DE LOS ABOGADOS: TRANSFORMAR LA
EXPERIENCIA DE LOS SERVICIOS LEGALES A TRAVÉS DE LA
INNOVACIÓN.**

Isabella Rojas Quintero

Trabajo de grado para optar por el título de Abogado

Asesor: Camilo Piedrahita Vargas

**Universidad EAFIT
Escuela de Derecho
Medellín
2021**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. Insatisfacción de las personas con los servicios legales privados y públicos en Colombia y Estados Unidos	7
1.1. Estudio de las necesidades jurídicas insatisfechas en Estados Unidos	13
CAPÍTULO 2. Innovación legal como herramienta para el mejoramiento de la satisfacción de los servicios legales	15
2.1. Legal Design Thinking	20
2.1.1. Aplicaciones del <i>Legal Design</i>	39
2.1.2. ¿Cómo ha aportado el Legal Design en Colombia y Estados Unidos?	46
2.2. LegalTech	48
2.2.1. ¿Cómo ha aportado el LegalTech en Colombia?.....	49
2.3. LawTech	50
2.4. NewLaw	51
2.5. Legal Project Management	52
2.5.1. Agile como metodología del Legal Project Management.....	53
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57

RESUMEN

Por largos años, el mundo del derecho se ha presentado como algo ajeno a la comunidad, por la complejidad del lenguaje y por los largos textos que parecen escritos para que pocos los lean o los entiendan. La nueva década, presenta nuevos retos y nuevas tendencias que protagonizan un nuevo proceso de transformación con exigencias diferentes, más humanas, más empáticas y más alcanzables para toda la población.

Los abogados, las áreas legales e incluso los tribunales se enfrentan entonces al reto de reinventar el modelo de negocio, transformar el lenguaje técnico y complejo a uno amigable y fácil de entender incluso para aquellas personas que no tienen conocimiento alguno del tema, crear formas de liderazgo nuevas y adaptarse a las necesidades del siglo XXI. El objetivo principal es cerrar la brecha de los profesionales del derecho con las demás personas, generando soluciones alternativas para los diferentes problemas legales, la idea es “pensar fuera de la caja”.

Todo esto se puede lograr siguiendo un método estructurado, de observación, creación de ideas y experimentación. El uso del diseño centrado en el ser humano (*Legal Design Thinking*) es una gran herramienta que, junto a la tecnología (*LegalTech*), puede revolucionar y cambiar la forma estática, técnica y tradicional de hacer las cosas, comenzando desde la redacción de documentos legales como conceptos jurídicos y contratos hasta la forma en que las Altas Cortes manifiestan sus decisiones y llevan a cabo sus procesos.

Los pioneros en este tema han dedicado sus esfuerzos en encontrar soluciones a problemas puntuales que encuentran en el sistema jurídico y han generado grandes resultados positivos que son ejemplo a seguir por todos los prestadores de servicios jurídicos.

INTRODUCCIÓN

La evolución del mercado, las relaciones laborales y la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación han generado la necesidad de innovación de la práctica profesional en cualquier área del saber, entre estas el área legal que por tantos años se ha mantenido estática, técnica y tradicional. Así pues, actualmente no basta con que un abogado tenga conocimientos técnicos excepcionales, también necesita ser innovador, estratégico y transformador. Para lograrlo, los profesionales del derecho deben desarrollar habilidades interdisciplinarias y buscar metodologías creativas e innovadoras que impulsen la eficiencia de la función jurídica y generen experiencias de mayor valor en la prestación del servicio legal.

Cuando se plantea el tema de la innovación en el derecho surgen fuertes posiciones, la primera plantea una resistencia conservadora, que plantea las dificultades de innovar en el sistema legal, se enfocan únicamente en las barreras y maximizan los “contras” de este desarrollo como la disminución en la oferta de empleo, la confianza que podrían tener las personas acerca de lo que encuentran en Internet, la desactualización y la facilidad de manipulación de la información de gente mal intencionada.

La segunda posición resalta la importancia de la innovación a través de la inteligencia artificial y la tecnología, los expertos en este tema afirman que este es el futuro del sistema legal, su principal objetivo es automatizar las consultas legales, agilizar y reducir costos del trabajo diario de los abogados, facilitar la relación con los clientes a través de aplicaciones y servicios automatizados, entre otros.

La tercera, es la posición de Margaret Hagan, la directora del *Legal Design Lab* de Stanford que propone que juristas, jueces y expertos legales pueden encontrar formas de mejorar el sistema legal tanto para abogados como para las demás personas a partir de un cambio de mentalidad, en la cual se vea el mundo del derecho de forma diferente a lo que está en los libros. Para esto, desarrolló una

documentación llamada *Law By Design* que plantea que “el diseño es la forma de generar ideas prometedoras sobre cómo se podrían mejorar los servicios legales y luego desarrollarlas de manera rápida y efectiva”, pues ha experimentado cómo a través del diseño, se pueden hacer los servicios legales más útiles, amigables y atractivos.

Así mismo, argumenta que el derecho debe ser rediseñado y reiniciado, con una cultura de pensamiento de diseño centrado en el ser humano. El pensamiento de diseño es una forma de analizar problemas con la mentalidad de un diseñador, haciendo uso de las herramientas creativas de esta profesión y centrando la atención principalmente en los usuarios, o sea en las personas a las que se dirige el proceso o el conocimiento, pues es primordial crear soluciones, productos y servicios consecuentes con sus realidades, cosa que los abogados actuales pocas veces tienen en cuenta a la hora de dar una solución a un problema jurídico.

El principal objetivo de esta corriente innovadora es mejorar el sistema legal actual y la experiencia del derecho, para lograrlo, plantea grandes e importantes retos, como: cómo hacer el sistema de más fácil acceso, cómo hacer que las personas se sientan más respaldadas por el sistema legal, cómo crear herramientas inteligentes para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones, cómo hacer el derecho más accesible para no abogados, cómo comunicarse mejor con los usuarios, cómo crear una cultura de experimentación en organizaciones legales, entre otros.

Para lograr una transformación en la industria de servicios jurídicos que perdure en el tiempo, los esfuerzos deben apuntar a identificar qué herramientas podrían utilizar los prestadores del servicio jurídico en cualquier modalidad, para que de manera sistemática cambie la experiencia de los servicios jurídicos. Con este fin, el presente trabajo estará dividido en dos importantes capítulos, el primero mostrará cuáles son las principales necesidades jurídicas insatisfechas de los usuarios de los servicios legales en Colombia y Estados Unidos (que se estudiará

con el fin de ver posteriormente las soluciones que se han propuesto a esas necesidades). Y en el segundo se explicará qué es la innovación legal y se mostrará la forma en la que puede ayudar a resolver o disminuir las necesidades jurídicas insatisfechas; exponiendo algunos casos de éxito de Estados Unidos que sirven como ejemplo para el caso de Colombia.

PALABRAS CLAVE

Innovación legal, servicios jurídicos, Legal Design.

CAPÍTULO 1. Insatisfacción de las personas con los servicios legales privados y públicos en Colombia y Estados Unidos.

Para transformar la experiencia del derecho, una de las primeras tareas por resolver es reconocer la existencia de un problema en el sistema legal o de una “necesidad jurídica insatisfecha” que es una medida que ha sido utilizada en varios países y recientemente en Colombia para el análisis del acceso a la justicia. La American Bar Association definió las Necesidades Jurídicas como situaciones, eventos, o dificultades que generan cuestiones legales en las cuales la representación legal puede ser apropiada. (1994, p.8).

A partir de ese reconocimiento, se pueden emplear las herramientas necesarias para generar soluciones o plantear mejoras, pero para que estas sean efectivas, no pueden quedarse en un papel, estas deben materializarse, ser probadas y deben poderse mejorar.

Para encontrar estas necesidades jurídicas se consultaron diferentes encuestas más recientes realizadas por el Centro de Estudios de Derecho Justicia y Sociedad – DeJusticia, con el objetivo de recolectar la información suficiente para determinar algunos de los problemas jurídicos existentes en Colombia y la forma en la que se han abordado. Estas encuestas son aplicadas a población general, población en pobreza extrema y población en situación de discapacidad; buscando determinar la satisfacción de estos grupos poblacionales a los mecanismos judiciales, con el fin de resolver las necesidades que tengan.

A continuación, se detallarán los hallazgos de la encuesta realizada por este centro de estudios y posteriormente se resaltarán las conclusiones a las que han llegado después del análisis de los datos recogidos:

Frente a las Necesidades Jurídicas, se dijo que 4.6 millones de colombianos vivieron 8 millones de necesidades jurídicas desde el 2013 hasta el 2017. Así, aproximadamente el 66% de esas necesidades jurídicas fueron provocadas por hurto, estafas disputas respecto de la prestación de servicios de salud y servicios públicos domiciliarios y conflictos vecinales y familiares. Además, la mitad de la

población encuestada, afirma que estas necesidades produjeron una afectación alta.

El 25% de la población reaccionó a esas necesidades jurídicas intentando llegar a un arreglo directo; un 42% decide no hacer nada y solo un 33% acude al sistema de justicia, y de estos procesos, la mitad no tiene resultado.

Dejusticia plantea cuatro puntos importantes por los cuales se presentan estas cifras en la reacción de las personas frente a la justicia: 1. El desconocimiento de las instituciones jurídicas, de la posibilidad de acceder a la justicia en determinadas ocasiones y el procedimiento para hacerlo. Esto ocurre tanto en la población general como en la población en extrema pobreza, 2. El tiempo y los trámites 3. Falta de confianza en las autoridades y 4. Elevado costo económico. Estas dos últimas son razones comúnmente utilizadas para explicar la poca búsqueda de soluciones institucionales, pero en su análisis, fueron ofrecidas en pocos casos en la población encuestada.

En conclusión, plantean que los dos principales cuellos de botella para la resolución de los conflictos por el sistema judicial son la renuncia a llevar un caso y que alrededor de la mitad de los casos se encuentran pendientes. Además, concluyen que la proporción de necesidades jurídicas insatisfechas en las principales ciudades del país oscila entre 43% y 48%.

Por su parte, en el 2013, la Cámara de Comercio de Bogotá realizó una encuesta donde buscaba determinar las necesidades jurídicas insatisfechas y las barreras de acceso a mecanismos alternativos de solución de conflictos que presentaban los grupos encuestados (población en condición de pobreza extrema, población en condición de discapacidad, público en general, usuarios de la conciliación extrajudicial en Derecho, servidores públicos habilitados por Ley para conciliar, notarios, centros de arbitraje y conciliación y empresas).

Sobre las necesidades jurídicas insatisfechas planteó que en la población general se ubican entre 43% y 48%, en la población en condición de pobreza extrema, un 42% y 46% y entre 50% y 52% para la población en condición de

discapacidad; y que los principales obstáculos que se encontraron para el acceso a la justicia fueron: “1) Falencias en la orientación jurídica; 2) Una cierta decepción acerca del desempeño de autoridades administrativas y particulares; y 3) La mora en los procesos.”

La Cámara de Comercio de Bogotá resaltó que no hay conocimiento de la mayoría de las poblaciones de mecanismos judiciales aparte de la acción de tutela y que en muy pocos conflictos se recibe la ayuda de un abogado. Termina concluyendo que “la falta de conocimientos obstaculiza el acceso a la justicia, al menos de algunos grupos poblacionales. La población en extrema pobreza, en un alto porcentaje, no se acuerda o no sabe qué sucedió con sus procesos, no acudieron a las autoridades porque no sabían que podían hacerlo o cómo, o no sabe cómo responder las preguntas de satisfacción de los servicios de justicia recibidos. Estas carencias en la orientación judicial son entonces un factor determinante en la falta de satisfacción de las necesidades jurídicas y afectan de manera desproporcionada a grupos de personas vulnerables”.

Una particularidad importante por resaltar de la encuesta realizada por la Cámara de Comercio es que incluyó a las empresas, pues estas también son sujetos en la experiencia del derecho, y resaltó que esta población conflictos en relación con hurto (51.1%), estafa (17.8%), instalación o desinstalación de servicios públicos (10%), derechos de los socios o dueños (5.4%) y la convivencia con los vecinos donde funciona la empresa por temas ambientales (3.7%). Advierten que el 72.6% de las empresas prefieren la negociación directa en la resolución de conflictos y solo el 2.6% prefiere el proceso judicial, esto por las necesidades del contexto social y económico en el que están inmersas la mayoría de empresas encuestadas. Pero indica que hay poco uso y conocimiento de los mecanismos alternativos de solución de conflictos.

Reconocido lo anterior, es evidente que en Colombia existen muchas necesidades jurídicas insatisfechas y que el factor común de muchas de estas es la falta de conocimiento por parte de los ciudadanos de las diferentes poblaciones encuestadas.

Otro gran signo de alarma, es el Informe de 2020 del Doing Business que mide objetivamente las regulaciones comerciales al interior de los países para analizar la viabilidad de los negocios, también analiza las pequeñas y medianas empresas nacionales y mide las regulaciones que son aplicables a lo largo de su ciclo de vida.

Este informe, aborda tres preguntas: 1. ¿cuándo cambian los gobiernos la regulación para desarrollar su sector privado?, 2. ¿cuáles son las características de los gobiernos que implementan reformas? y 3. ¿cuáles son los efectos del cambio regulatorio en diferentes aspectos de la actividad económica y de la inversión? Las economías que obtienen buenos puntajes en el Doing Business tienden a beneficiarse de mayores niveles de actividad empresarial y menores niveles de corrupción según el Banco Mundial, ya que ofrece buenos puntos de referencia en el clima empresarial de cada economía.

El Doing Business cuenta con el indicador de **cumplimiento de contratos** que busca medir el tiempo y valor que toma resolver una disputa comercial ante un tribunal local de primera instancia, así como el índice de calidad de los procesos judiciales; donde se califica con un puntaje de (0-100).

El caso de estudio que utilizó en informe Doing Business para esta medición fue el incumplimiento de un contrato de compraventa entre dos empresas; ambas ubicadas en la ciudad de negocios más grande de la economía (En este caso Bogotá). El Comprador solicita muebles hechos a medida, luego no paga alegando que los bienes no son de calidad adecuada.

El valor de la disputa es el 200% de la renta per cápita o el equivalente en moneda local de USD 5,000, lo que sea mayor. El Vendedor demanda al Comprador ante el tribunal competente y solicita el embargo preventivo de los bienes muebles del demandado para garantizar la afirmar. La reclamación se discute sobre el fondo debido a la alegación del Comprador de que la calidad de los productos no era adecuado. El juez decide a favor del vendedor; no hay apelación. El Vendedor ejecuta la sentencia mediante una venta pública de los bienes muebles del Comprador.

Colombia obtuvo un puntaje de (34,3) ubicandolo en el puesto 177, por debajo de países como uno de los países con puntaje más bajo de América Latina, por debajo de países como Chile (64,7), Argentina (57,5), Perú (59,1), Ecuador (57,7), Bolivia (55,6), Venezuela (44,2), entre otros.

Así mismo, el Banco Mundial (2019) realizó un pequeño análisis de América Latina basado en los resultados del Doing Business donde planteó que:

“América Latina está retrasada en relación con otras regiones del mundo en lo referente a allanar el camino para que las pequeñas y medianas empresas nacionales hagan negocios. Ninguna de las economías de la región se ubicó entre las 10 que han mostrado más mejoras durante los últimos dos años y ninguna de ellas se ha clasificado entre los 50 mejores lugares del mundo para hacer negocios. México sigue siendo el país mejor clasificado de la región, en el puesto 60, pero por segundo año consecutivo no introdujo ninguna mejora importante en el clima para los negocios. No obstante, hay algunos indicios positivos.”

Esto indica que además de las necesidades jurídicas insatisfechas de acceso a la justicia que se detallaron anteriormente; se tiene gran deficiencia en temas de cumplimiento contractual y esto puede generar desconfianza tanto en inversores nacionales como en inversores internacionales y se puede ver limitada la capacidad de la economía para crecer de manera sostenible según el Banco Mundial.

Por último, se expondrán dos gráficas realizadas por la Corporación de Excelencia en la justicia, la primera, deja en evidencia, uno de los principales problemas en la experiencia de los servicios jurídicos, como lo es el desconocimiento, este caso específico, mostrará el desconocimiento de los mecanismos de protección de los derechos. Esta gráfica muestra los resultados obtenidos en la Encuesta de Cultura Política 2019 que se aplica desde 2011, con periodicidad bienal, a personas mayores de edad con ciudadanía colombiana. La segunda es una gráfica acerca de la percepción ciudadana sobre el Sistema Judicial colombiano que responde a “Favorable” o “Desfavorable en relación a esa percepción” desde 2010 hasta 2021:

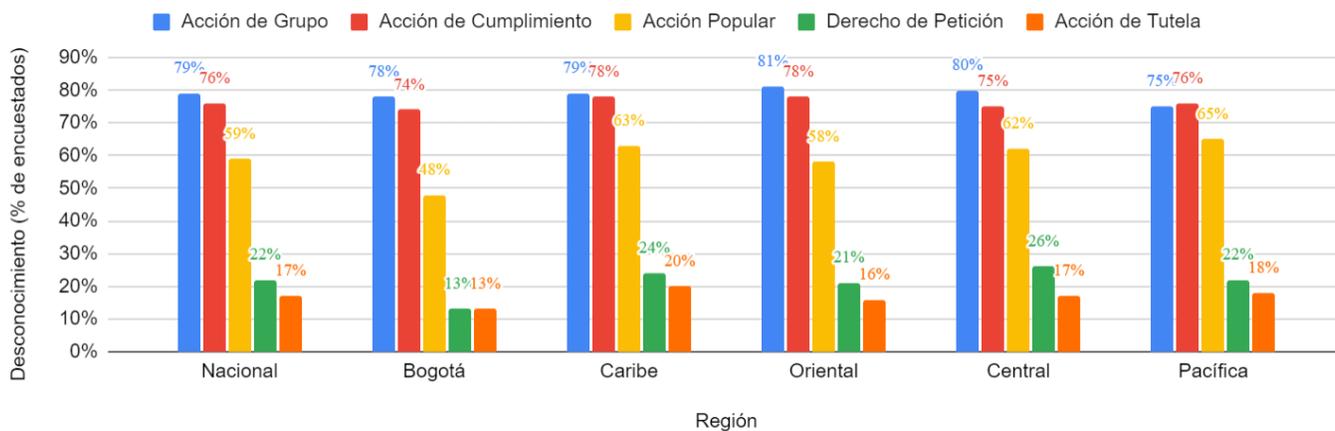


Ilustración 1. Desconocimiento ciudadano sobre los mecanismos constitucionales para la protección de derechos fundamentales en Colombia (CEJ, 2020)

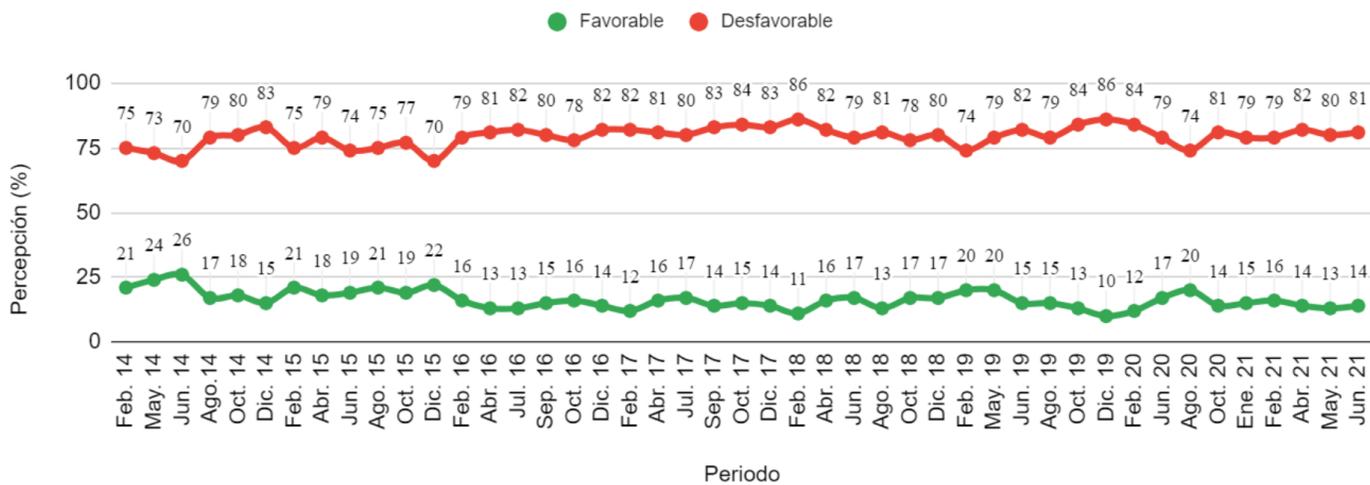


Ilustración 2. Percepción ciudadana sobre el Sistema Judicial colombiano (CEJ, 2021).

1.1. Estudio de las necesidades jurídicas insatisfechas en Estados Unidos

Como se mencionó anteriormente el estudio de las necesidades jurídicas insatisfechas ha sido una forma de medir la satisfacción de las personas frente al sistema de justicia en diferentes países. Estados Unidos es uno de los pioneros en el análisis de las necesidades jurídicas insatisfechas de la población. La American Bar Association (ABA) tiene como objetivo promover el crecimiento y mejoramiento de la profesión legal, apalancando la formación jurídica, para erradicar las necesidades jurídicas insatisfechas y lograr un sistema judicial donde todas las personas puedan participar y finalmente eliminar la discriminación.

La ABA ha realizado una serie de encuestas para de conocer y evaluar las condiciones actuales de la sociedad, con el fin de eliminar las barreras existentes en el acceso a la justicia. Una de las encuestas que ha tenido mayor relevancia por años ha sido la *LEGAL NEEDS AND CIVIL JUSTICE, A Survey of Americans*, en este estudio se realizaron más de 3.000 entrevistas a estadounidenses de bajos y moderados recursos, y se tenían 5 objetivos de análisis: “1. conocer la naturaleza y el número de situaciones familiares que plantean problemas legales, 2. conocer qué pasos da la gente para lidiar con esas situaciones, 3. determinar qué tipo de servicios legales se brindan con respecto a las necesidades que se llevan al sistema legal, 4. evaluar la conciencia del público sobre los servicios legales disponibles y 5. calibrar las reacciones de los que han tenido contacto con la justicia civil”¹.

De este estudio, se concluyó que aproximadamente la mitad de los hogares encuestados enfrentó alguna situación con un problema legal, de los cuales el 47% son hogares de bajos ingresos que reportaron haber tenido al menos una necesidad legal y 52% son hogares de ingresos moderados. Los problemas jurídicos de los hogares encuestados de ingresos bajos y moderados que se mencionan con mayor frecuencia son los que tienen que ver con finanzas personales y asuntos relacionados con la vivienda y la propiedad inmobiliaria. Seguidamente, la ABA

¹ Traducción propia del documento LEGAL NEEDS AND CIVIL JUSTICE, A Survey of Americans

menciona las acciones que toman las personas frente a esas necesidades legales. Los siguientes fueron los resultados:

Acción a tomar	Hogares con recursos bajos	Hogares con recursos moderados
Gestión por sus propios medios	41%	42%
No tomó ninguna medida	38%	26%
Recurrió al sistema de justicia civil (abogados, conciliadores, entre otros).	29%	39%
Recurrió a un tercero no legal	13%	22%

Tabla 1. De elaboración propia con información del informe LEGAL NEEDS AND CIVIL JUSTICE, A Survey of Americans

De los datos expuestos, la ABA plantea dos preguntas, la primera es ¿cuál es la razón por la que las personas no recurren a la ayuda legal, por desconocimiento, el costo, resignación o por alguna barrera administrativa existente? y ¿hay problemas que pueden resolverse adecuadamente sin el sistema judicial? Para resolver estas preguntas, se le preguntó a los encuestados las razones por las cuales no recurrían a el sistema, a lo que respondieron:

- Tienen la creencia de que esto no los ayudará y que además les costará demasiado.
- No creían que la situación lo ameritara y que podrían manejarlo por su cuenta.
- No sabían cómo encontrar un abogado.

Por último, se preguntaron por el nivel de satisfacción que tuvieron las personas que accedieron al sistema de justicia, poniéndolo en contraste con aquellas personas que no tomaron ninguna acción; a lo que se dijo que el 48% de los hogares de bajos ingresos y el 64% de los hogares de ingresos moderados estaban satisfechos cuando acudieron al sistema de justicia. En cambio, solo el 29% de hogares de ingresos bajos y el 39% de hogares de ingresos moderados estaban satisfechos al no tomar ninguna acción.

CAPÍTULO 2. Innovación legal como herramienta para el mejoramiento de la satisfacción de los servicios legales.

La innovación es “la introducción de un producto (bien o servicio), nuevo o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Vergara et al, 2016, p.59).

Así como en cualquier área del conocimiento, el derecho necesita innovar, pues la sociedad es cambiante y genera la necesidad de adaptarse. Algunos piensan que esto se hace a través de la observación y el análisis de la realidad, para adaptar las normas a los nuevos desafíos; pero la normatividad no es lo único que concierne a derecho. Hay temas como el acceso a la justicia, la cercanía del derecho con las personas, la empatía y la generación de confianza con el ciudadano de a pie, entre otros temas relevantes, que necesitan innovación y que pueden generar valor en la sociedad.

Para comprender la importancia de la innovación en el derecho, se debe entender al menos de forma general cuál ha sido el papel de los abogados a lo largo de la historia y la necesidad de cambio que se manifiesta por las exigencias del entorno actual.

Los abogados han sido parte fundamental de la sociedad, tanto en el sector privado con las empresas y la vida cotidiana de las personas, como en el sector público con la administración de justicia y la interpretación de las leyes. Esta profesión surge en la época del Imperio Romano, donde se crean los primeros textos jurídicos, y se construye el Sistema Jurídico Romano. Aparece la incipiente figura del defensor de los derechos, bienes e interés de forma individual y con el carácter que ha conservado en sus líneas generales hasta hoy. (Bielas, 1960, como se citó en Rodríguez, 2011).

Pérez plantea que los juristas y abogados del período clásico tenían dos roles: por un lado, el *advocati* que era el encargado de representar a las personas en los juicios públicos y, por otro lado, el *iurisconsulti* que aconsejaba en materia de derecho a diferentes actores, respondían consultas y redactaban documentos especiales. Posteriormente, en el período post-clásico surge el derecho como un saber, separado de la experiencia social y así comienzan a surgir escuelas de derecho y compilados de normas. Con el paso del tiempo, se consolidan las universidades.

La base de la enseñanza del derecho era la lectura de textos, acompañado de explicaciones de los casos difíciles; así mismo, se propiciaban disputas donde cada estudiante defendía una posición y los demás debían argumentar estar a favor o en contra. (Pérez R, 2002). De ahí que el papel de los abogados se caracterice por su participación en los enfrentamientos jurídicos. En estos enfrentamientos, son indispensables habilidades como elocuencia, argumentación y redacción; destrezas que han sido relevantes desde siglos anteriores en Roma y Grecia donde se dieron los primeros cimientos de la profesión.

Actualmente, los abogados siguen siendo educados bajo metodologías dogmáticas similares a las mencionadas anteriormente, por lo que la profesión se ha mantenido estática, técnica y tradicional. Margaret Hagan, le atribuye esta resistencia al cambio a un gran grupo de abogados que tiene el pensamiento de que la innovación implica necesariamente el apareamiento de una inteligencia artificial milagrosa en el futuro que dejará sin trabajo a los abogados. Sin embargo, hay formas de innovar y de transformar la industria de los servicios jurídicos, tanto para los usuarios, como para los prestadores del servicio, sin dejar a estos últimos sin utilidad. Por su parte, Richard Sussking² asegura que los servicios legales tradicionales están sufriendo una transición casi obligatoria por las tecnologías de la información y las tecnologías disruptivas que modifican las formas de llevar a cabo las operaciones tradicionales (2008).

² Abogado inglés que asegura en sus diferentes libros que la transformación digital es el futuro de la justicia. Es visto por muchos como un referente a seguir en temas de innovación legal.

Esto hace evidente que, el papel de los abogados se encuentra inmerso en un proceso de transformación, como consecuencia de los cambios culturales que se remontan al siglo XX, la evolución de nuevas tecnologías y todos los problemas y realidades sociales que se enfrentan en la actualidad. Ahora el abogado no solo requiere capacidades de oratoria, buena redacción y conocimientos técnicos, pues la información se encuentra al alcance de todos, a tan solo un clic de distancia.

Sobre todo, porque, aunque los abogados son percibidos como “trabajadores y estructurados”, se tiene la creencia popular de que son “deshonestos y egoístas”, según la investigación sobre estereotipos del Instituto de Ciencias Sociales de la Fundación UADE (2017). De igual forma, se especula que todo aquello de lo que los abogados hablan y escriben es difuso, lleno de palabras técnicas, letra pequeña y difícil de entender, al menos para aquel que no tenga conocimientos específicos en esta área del saber.

De ahí que se generara la necesidad de sensibilizar a los abogados frente a las realidades sociales, de ser creativos para dar nuevas soluciones, mantener una actitud abierta al cambio e innovadora y sobre todo de crear servicios centrados en el usuario. En la misma línea, aunque los abogados siempre han jugado un papel reactivo ante los problemas, las exigencias actuales piden operar de una manera preventiva, donde se pueda anticipar el surgimiento los riesgos, es un reto intelectual, es abandonar el terreno firme sobre el que caminaban los abogados para aventurarse en un mundo donde caminen en la incertidumbre.

Los profesionales del derecho entonces, deben tener aptitudes adicionales como: **empatía** con las personas para entender sus necesidades y poder solucionar sus problemas, para crear productos y servicios consecuentes con las necesidades; **colaboración**, dejar el egoísmo a un lado para traer lo mejor de las otras disciplinas, áreas del conocimiento e incluso no abogados para engrandecer la potencialidad del producto o servicio legal; **curiosidad** para cuestionarse por todo, no importa por cuanto tiempo algo se haya hecho de alguna forma, siempre va a haber algo mejor; **pensamiento estratégico** que permita tener una visión más allá de los problemas y las soluciones comunes. Adicionalmente, desde un punto de vista deontológico

los abogados deben “buscar el respeto y el cumplimiento de la justicia, tanto de la parte que asesora y defiende, como de los órganos jurisdiccionales. Es una función social la que realiza, pues los justiciables depositan su confianza en ese profesional para que los guíe y los conduzca por el sendero de la paz y el bienestar” (Monroy, s.f.).

Estas aptitudes hacen que los abogados sean interdisciplinarios y más competitivos, generando mejoras en la industria de servicios legales y logrando mayor impacto en las personas.

Así las cosas, el principal reto al que se enfrentan los abogados en el entorno actual es a la necesidad de pensar más en la calidad del servicio, ya que “la excelencia técnica y la formación meramente jurídica ya no aportan un valor diferencial, son necesarias, pero se trata de algo que se da por hecho que hay que tener, son un básico, un factor higiénico, no suman y desde luego no tienen el peso que tenían para la abogacía tradicional.” (Navarro, E, 2016).

Arbeláez y Espinosa plantean que una de las formas de mejorar las tensiones sociales en Colombia, es formular nuevas interrogantes en la formación de los abogados. Resaltan que es importante que los profesionales en derecho vayan más allá del ejercicio ordinario del saber y no se limiten a los llamados lugares comunes. Además, estas autoras citan a Jaime Giraldo Ángel, que afirmó que el derecho no puede estar alejado de la realidad social si se quiere romper el esquema dogmático que ha distanciado el derecho de la problemática en Colombia.

Surge entonces la necesidad de ofrecer un espacio académico y de formación legal que tenga 3 componentes principales: **interdisciplinariedad** donde los abogados no solamente resuelven un problema a través de las formas tradicionales que ofrece el derecho, **colaborativo** donde los abogados entiendan que se requiere una colaboración expresa con otras profesiones y **empírico**, que sea a través de retos reales y concisos que existan en el acceso a la justicia, que implica también acceso al derecho. (Hagan, s.f)

Aquellos abogados que se preocupan por la innovación y quieren hacer las cosas de manera diferente, se han preguntado por las carencias y necesidades que tienen los usuarios de sus organizaciones, empresas, o firmas de abogados. Así mismo, algunas empresas privadas, por medio de programas de *compliance* han descubierto que la mejor forma de actuar frente a los riesgos o a los problemas es con abogados que cumplan con un rol más preventivo que reactivo, donde se puedan detectar tempranamente los riesgos, para poder evitarlos; usando cosas como el *smart legal communication*, en otras palabras, es pensar cómo a través de la comunicación clara y precisa, pensada en el ciudadano, reducen riesgos legales de mejor manera.

Hagan (2018) indica que en Estados Unidos existe una gran variedad de programas que se enfocan explícitamente en capacitar a los estudiantes sobre la innovación en el acceso a la justicia. Entre estos: el Laboratorio de diseño legal de Stanford, el Laboratorio NuLaw de la Northeastern University, el Laboratorio de derecho de Chicago Kent, el Laboratorio de Acceso a la Justicia de la Facultad de Derecho de Harvard, el Programa de Innovación para la Justicia de la Universidad de Arizona, el Laboratorio LIT de la Facultad de Derecho de Suffolk, el Programa de abogados de Iron Tech de Georgetown, el programa LawX de Brigham Young, el RnD legal del estado de Michigan, el programa de innovación y leyes de Vanderbilt.

Eso es muy importante para la innovación, pues las universidades son unas de las instituciones protagonista del nuevo orden económico, profesional, social y cultural. En ellas se forman los nuevos cuadros que liderarán las instituciones y organizaciones encargadas de tomar y ejecutar las decisiones económicas, políticas, culturales, sociales en sus comunidades. En ese sentido la formación del carácter e identidad del universitario se torna indispensable (Ochoa et al, 2018)

Las universidades son instituciones dedicadas a la enseñanza superior, son centros de formación que tienen como tarea difundir y generar conocimiento. En su desempeño tienen grandes retos como formar profesionales integrales, competentes y con valores que el aporten a la sociedad. La innovación es un factor fundamental para lograrlo, pues este factor permite dar una respuesta a las

necesidades cambiantes de la sociedad, tal como lo dicen Botero y Vásquez “es un proceso que supone no solo generar nuevo conocimiento sino una transformación, implica un cambio que produce mejoras, cuyo secreto no es más que el aprendizaje de la forma, elemento vital en cualquier rama del saber”.

Como bien lo plantean Botero y Vásquez, en la cultura occidental, se piensa que la innovación es únicamente desarrollar tecnología o elementos muy sofisticados, sin embargo, la verdadera innovación es simple, pero marca la diferencia. Solo se necesita una buena idea que solucione una necesidad concreta o que corrija un aspecto que falle.

De esta forma, la innovación legal se ha hecho popular entre juristas y abogados, y ha sido tomado como uno de los mejores caminos para encontrar soluciones a los problemas de acceso al derecho, acceso a la justicia, entre otros. A continuación, se detallarán algunas formas de innovación legal:

2.1. Legal Design Thinking

“En general, los abogados han sido entrenados para pensar, escribir y reducir riesgos. Pero el diseño legal es todo lo contrario: es hacer, construir y asumir riesgos. La innovación avanza por un camino de prueba y error.”

Federico Ast (2020)

Para hablar de *Legal Design Thinking* es necesario conocer y entender su origen: el *Design Thinking* o pensamiento de diseño. El diseño es una disciplina creativa centrada en el ¿cómo?, es una herramienta práctica para proyectar soluciones a problemas que se presenten en el entorno, comúnmente se cree que el diseño se limita a hacer creaciones atractivas y estéticas, pero, a diferencia de otras artes visuales, el diseño tiene como fundamento elementos prácticos, conceptuales y de relacionamiento; que hacen que una representación visual tenga significado y sea totalmente funcional. Así, “el diseño es el poder humano de concebir, planificar y hacer productos que sirven a los seres humanos en la realización de sus fines individuales y colectivos” Buchanan (2001).

La misión de un diseñador entonces, es buscar la solución a un problema de manera intuitiva, estratégica y creativa, pero, con bases investigativas sólidas y concretas, con el fin de llegar a verdaderas soluciones. Mike Press y Rachel Cooper han analizado la naturaleza cambiante del diseño y el nuevo papel de los diseñadores en el siglo XXI, y plantean que el trabajo de los diseñadores debe enfocarse completamente en la “experiencia de consumo” en otras palabras, centrar su atención en la persona para entender el contexto y las necesidades del público objetivo, para poder analizar los problemas desde su perspectiva y poder idear soluciones útiles y adecuadas; generando un mayor valor en la experiencia de los usuarios.

Los usuarios son el eje central sobre el cual deben desarrollarse las soluciones, los productos y los servicios legales. Son además los críticos principales de todas las actuaciones, son ellos los que deben aprobar o no los desarrollos jurídicos, pues es a aquellos a quien van dirigidos, son el puente para llegar a una solución o idea acomodada a la realidad.

Son los abogados, jueces, notarios, funcionarios públicos, ciudadanos y todas las demás personas que día a día deben enfrentarse a un dilema, servicio o problema legal. En otras palabras, son todos aquellos que tienen que hacer uso del sistema.

¿Para qué sirve el diseño? al ser una herramienta flexible pero bien estructurada, el diseño tiene múltiples funciones dependiendo el uso que se le dé o para qué se necesite, por ejemplo: uno de los usos más frecuentes es la solución de conflictos de manera rápida y efectiva, pero también se usa como método de investigación o para construir un nuevo producto o servicio que resuelve una necesidad. Así mismo, el diseño es útil para mejorar procesos, hacerlos más fáciles, entendibles y más valiosos para las personas, generando mejores experiencias para los usuarios.

Por su parte, el *Design Thinking* es una metodología para innovar creada por David Kelley profesor de la Universidad de Stanford, que parte de la identificación de las necesidades de las personas, se basa en una investigación profunda que

consta de observación y análisis de los comportamientos de los humanos, más allá de lo que ellos mismos puedan decir. Este proceso de conocimiento, permite entender cuál es el problema real para a partir de ahí, encontrar oportunidades de crear nuevas soluciones.

Esta metodología tiene una característica multidisciplinaria, es decir, busca que confluyan distintas mentalidades para poder tener una mirada desde diferentes perspectivas y que, de esta manera, las soluciones no se vean sesgadas por una sola forma de pensar.

Aunque hay que prestar especial atención con esto, pues, aunque se ha valorado considerablemente por diversas áreas del saber ya que brinda facilidades y transforma la forma de ver los problemas, existen preocupaciones como la que plantea el diseñador teórico Nigel Cross (2010), que resalta el trato indiscriminado que se le ha dado al término *Design Thinking*, pues se ha utilizado indistintamente para referirse a una multitud de ideas y conceptos del diseño implementados a otras disciplinas.

El proceso de *Design Thinking* se compone de cinco etapas, que no tienen un orden obligatorio, en cualquier momento se puede retroceder o adelantar si es necesario. Para comenzar se debe recolectar toda la información posible hasta encontrar el problema específico y una solución que cumpla con los objetivos propuestos en el principio.

¿Cuáles son las etapas?

Primera etapa - Empatizar: el proceso de *Design Thinking* comienza intentando comprender las necesidades y el entorno de los usuarios involucrados en el conflicto que se busca resolver para generar soluciones consecuentes con sus realidades. Se genera a través de una inmersión en el contexto de la problemática de las personas.

Herramientas para empatizar:



Ilustración 3. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil para entender a los usuarios o clientes y así poder crear productos, servicios o soluciones con base a sus necesidades.



Ilustración 4. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita descubrir las necesidades de los usuarios o cuando se quiere probar el funcionamiento de un producto o servicio.

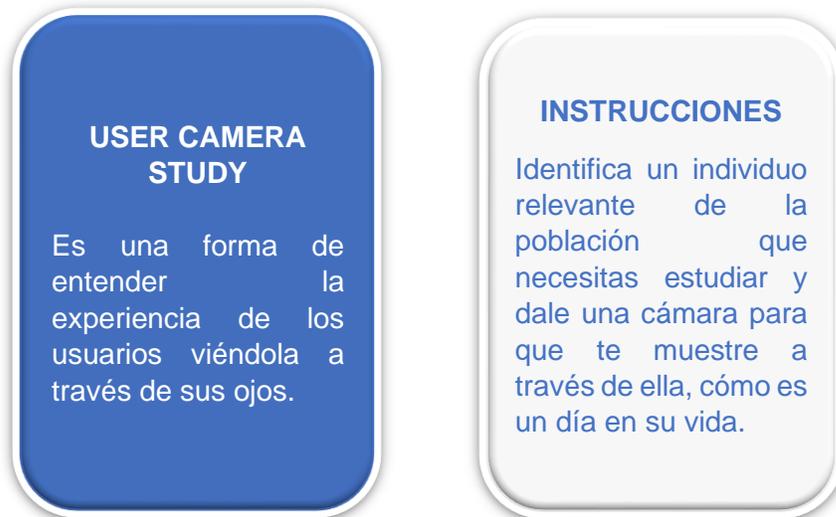


Ilustración 5. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita entender el sentir de los usuarios a través de algo más que sus palabras.

Segunda etapa - Definir: se debe seleccionar la información más relevante que se recolectó en la fase de empatía para identificar los problemas cuyas soluciones serán clave para el resultado innovador.

Herramientas para definir:

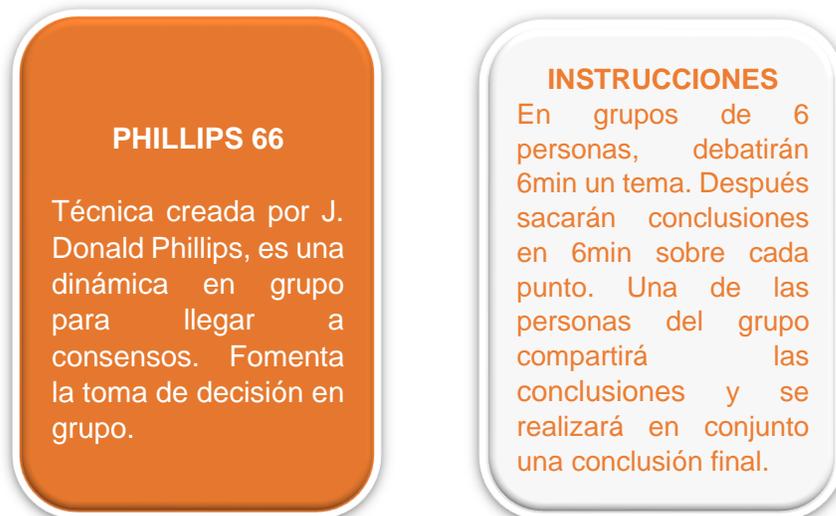


Ilustración 6. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se busca fomentar el trabajo en equipo para tomar una decisión, Además, se practica la síntesis a la hora de tratar el tema y se centra el pensamiento.



Ilustración 7. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita tener claro el contexto sobre el que se está trabajando.

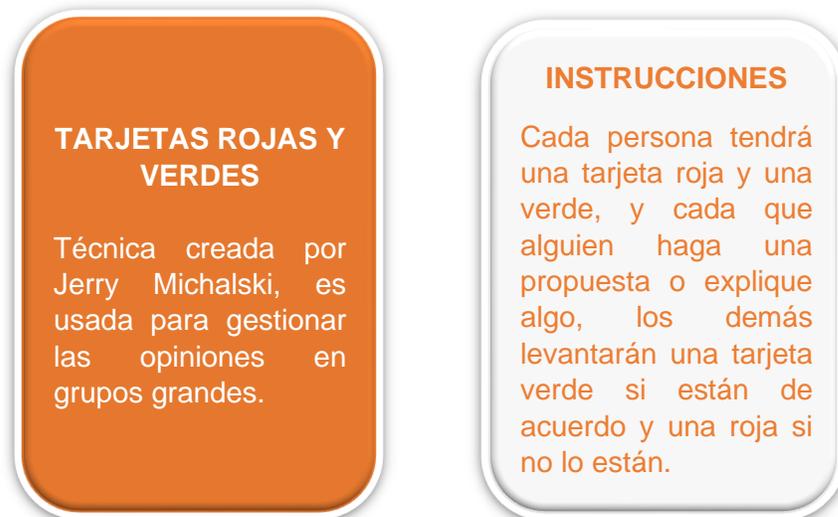


Ilustración 8. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se busca tomar decisiones en grupo.

Tercera etapa - Idear: en esta etapa se hace una especie de “lluvia de ideas”, para favorecer el pensamiento creativo, es importante eliminar juicios de valor, pues no se pueden tachar las ideas de “buenas o malas” todas aportan.

Herramientas para idear:



Ilustración 9. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita realizar predicciones ante problemas complejos.



Ilustración 10. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita evaluar la relación entre distintas variables sobre un tema central y obtener una visión global y simplificada del mismo.

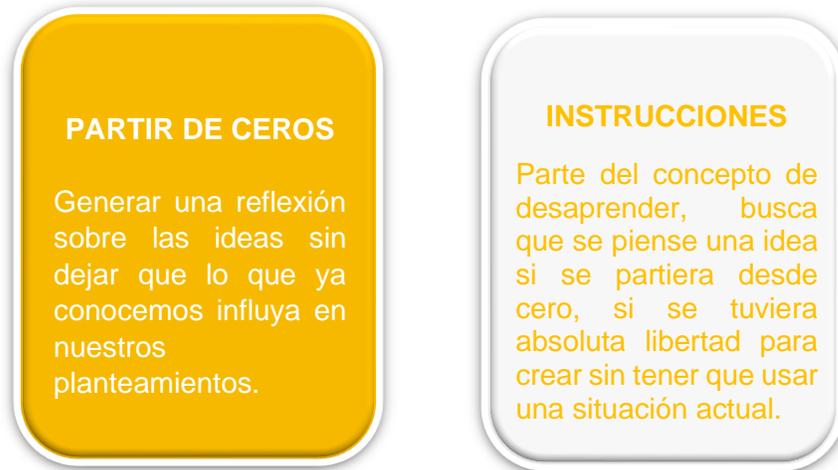


Ilustración 11. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesitan generar nuevas ideas o se necesita reconceptualizar un producto o servicio.

Cuarta etapa - Prototipar: aquí las ideas se vuelven realidad, se convierten en cosas concretas, tangibles que se puedan poner a prueba, por esto se construyen prototipos. Se recomienda no gastar muchos recursos ni tiempo en la construcción de estos, pues posteriormente se van a testear, mejorar y cambiar de acuerdo a las necesidades. ¿Cómo se hace un prototipo? Los prototipos se empiezan con una hoja de papel donde se puede graficar las cosas que se imaginen que pueden llegar a ser el prototipo, inicialmente es muy básico y a medida que se validan con los usuarios, se hacen cambios y se logra conseguir complejidad y veracidad.

Herramientas para prototipar:



Ilustración 12. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se necesita evaluar la funcionalidad de un producto o servicio, pero no desde la perspectiva teórica, sino desde la perspectiva aplicada.

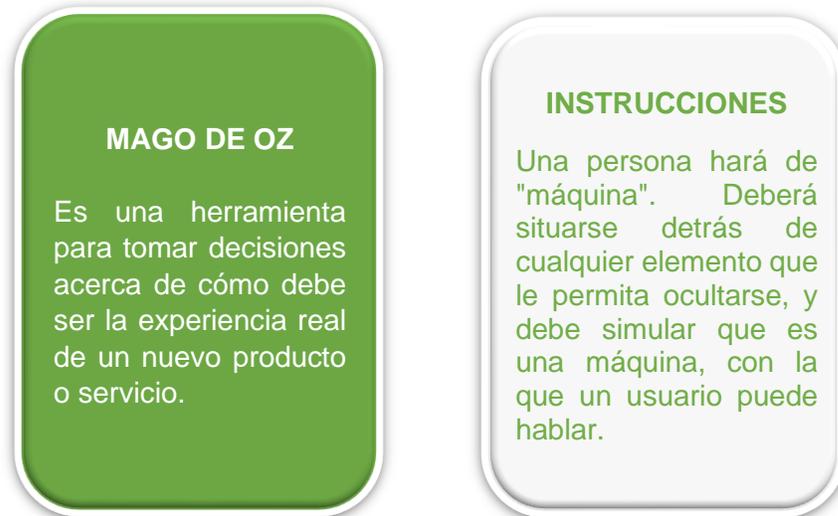


Ilustración 13. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

Esta herramienta es útil cuando se quiere simular como funcionaría determinado producto o servicio que entra en contacto con las personas.

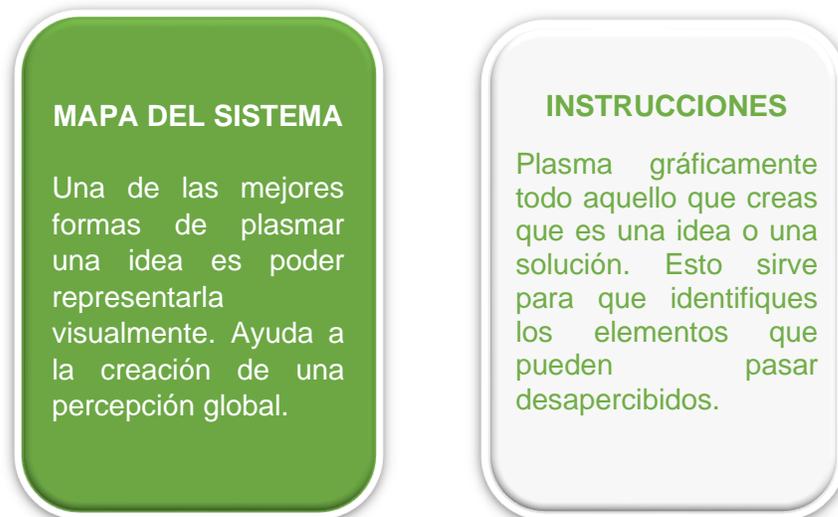


Ilustración 14. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

La representación gráfica sirve para analizar los productos, servicios o soluciones antes de aplicarlos.

Quinta etapa - Testear: esta etapa consiste en probar los prototipos, poniéndolos al alcance de los usuarios para que estos hagan las retroalimentaciones pertinentes y se pueda realizar un mejor análisis con el que obtener la solución que se estaba buscando.

Herramientas para testear:

STAR, STOP, CONTINUE

Es una técnica de FeedBack, que permite descubrir cosas a mantener, eliminar o agregar a nuestra idea.

INSTRUCCIONES

Haz una plantilla con tres columnas (1. Star, 2. Stop y 3. Continue). En equipo, usaremos notas adhesivas para escribir, en ellas cosas del proyecto que debemos comenzar, continuar o detener.

Ilustración 15. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

ENTREVISTAS CUALITATIVAS

Cómo su nombre lo indica, esta herramienta se trata de hacer entrevistas para empatizar con los usuarios y entenderlos.

INSTRUCCIONES

Pregunta cosas concretas, pide que describa experiencias, y profundiza en las respuestas preguntando el porqué. Presta atención al lenguaje no verbal y no intentes llenar los silencios

Ilustración 16. Gráfica de elaboración propia con información de (Design Thinking en Español, s.f)

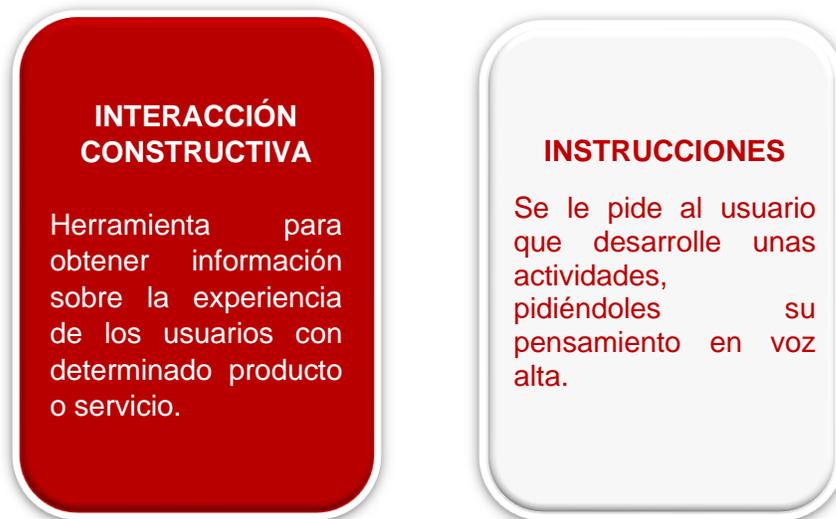


Ilustración 17. Gráfica de elaboración propia con información de (*Design Thinking en Español, s.f*)

El *Design Thinking* según Vega es una herramienta utilizada por diseñadores para resolver problemas complejos mediante la comprensión y empatía con el usuario para observar y detectar sus inquietudes, necesidades y problemas desde su perspectiva y de esta forma, dar una mejor solución. Con el tiempo, las personas han aplicado este conocimiento a diferentes áreas del saber cómo el derecho, la medicina y la ingeniería, haciendo que aprovechen su máximo potencial a través de la innovación, un ejemplo de esto es el denominado *Legal Design Thinking* que es una aplicación del *Design Thinking* específicamente para el derecho.

La idea de combinar el diseño, la tecnología y el derecho, puede llegar a transformar el sector legal ofreciendo ayuda tanto para los no abogados, en cuanto al entendimiento y empoderamiento frente a documentos y servicios legales, como a los abogados, en la búsqueda de soluciones a los problemas que se le presentan en el ejercicio de su profesión.

De esta forma, el *Legal Design* que consiste en la aplicación del diseño centrado en el ser humano a la experiencia del derecho “para hacer que los sistemas y servicios legales sean más centrados en el ser humano, utilizables y satisfactorios.” (Hagan, s.f.). Las metodologías de pensamiento de diseño permiten que los abogados se den cuenta que su trabajo puede ir más allá de una perspectiva formalista, normativa tradicional, es la forma de derrumbar los muros normativos y

dejar de lado el fetichismo normativo que comienza a esconder a los abogados detrás de contratos difíciles de entender y largos discursos.

En otras palabras, el *Legal Design Thinking* es la implementación del pensamiento de diseño al sector jurídico, con objetivos propios de esta industria, por ejemplo: mejorar el acceso a la justicia, la comunicación entre la autoridad y las personas que quieren acceder a la justicia, o mejorar la comunicación entre abogados y cliente. Por medio del análisis profundo del usuario y la creación de productos y servicios legales más interactivos, útiles, eficientes y amigables. Así, puede ser utilizado como herramienta para resolución de problemas o como herramienta de innovación e implementación, para desarrollar nuevas ideas en nuevos productos y servicios.

A través de esta metodología de pensamiento de diseño centrado en el usuario, se pueden identificar problemas de forma correcta y solucionarlos de la mejor manera, además de esto, se pueden plantear problemas que podrían llegar a existir, anticipándose y planeando posibles soluciones. Esas soluciones logran a través de etapas similares a las del *Design Thinking*, que Margaret Hagan adaptó especialmente al derecho y describió como se detallará a continuación:

Etapa 1. Descubrimiento y comprensión: para comenzar el proceso de creación se deben entender las necesidades del público objetivo al que se dirigirá el producto, la solución o el servicio jurídico, las personas de este público serán los usuarios. En esta etapa se mantiene la empatía que se mencionó anteriormente, para poder entender la perspectiva de las personas y así entender qué necesitan. En esta etapa aún no se tiene definido el problema, se mantiene abierto para no sesgarse con un pensamiento y no delimitar el campo de acción.

Para recopilar información es necesario hacerse preguntas todo el tiempo, sobre cada cosa, con profundidad y sin prejuicios. También se debe analizar y observar más allá de lo que las personas dicen, identificar señales y emociones de

las personas, ya que no siempre es fácil expresar en palabras lo que realmente se necesita.

Herramientas para descubrir y comprender:

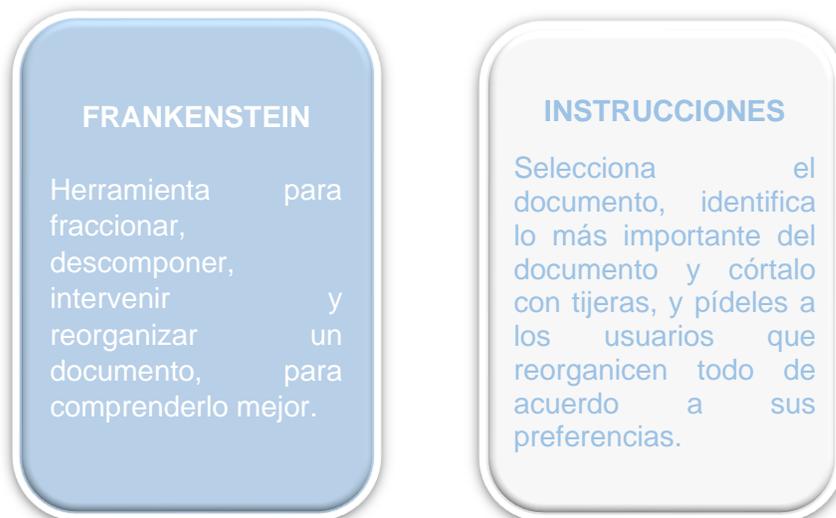


Ilustración 18. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 19. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 20. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)

Etapa 2. Sintetizar: en esta etapa se considera toda la información de los usuarios recolectada en la etapa anterior y se hace un Brief para enfocarse y enmarcar los desafíos del proceso de desarrollo, se identifica cuáles podrían ser los problemas a tratarse. Una de las metodologías para el desarrollo de esta etapa es la creación de entregables, donde se reduzca la información y que esta sea útil para guiar el resto del proceso de diseño.

Se debe definir el público objetivo del proceso de diseño, se debe analizar sus intereses, necesidades, aspiraciones, comportamientos, entre otras cosas, para poder diseñar un producto o servicio óptimo. Posteriormente, se debe definir en qué parte del sistema se va a enfocar y así se puede precisar el problema específico que se va a resolver.

Entregables útiles:

- Historias de usuario para narrar la forma en que un usuario puede utilizar un nuevo producto o servicio para lograr la solución que necesita, es uno de los entregables que sirve para verificar la procedencia del usuario y la visión de su escenario ideal, es una guía para el proceso de diseño.
- Requisitos de usuario, es una lista donde se sintetiza el resultado de la etapa de descubrimiento, este es un polo a tierra en el proceso de diseño. Aquí se plasma

lo que le importa al usuario, lo que necesita, cómo quiere recibir información, cuáles son sus preocupaciones, qué sirve y qué no sirve, entre otras cosas.

- Informe de diseño, donde se encapsule todo el problema en una sola oración, esto puede hacerse a través de mapas de problemas.

Herramientas para sintetizar:



Ilustración 21. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 22. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 23. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)

Etapa 3. Construir: en esta etapa se intenta aterrizar todo el proceso anterior, se construyen ideas concretas visualizando oportunidades en el diseño y preparando el terreno para comenzar a hacer prototipos reales que se puedan llevar a la vida real. Se debe comenzar priorizando las ideas que anteriormente fueron sintetizadas, para aterrizarlas en puntos de contacto con la experiencia legal que se piensa ofrecer a través de un producto o un servicio y en conjunto se planean las ideas para el diseño. En todo momento se debe tener en cuenta el conocimiento del marco normativo para garantizar la aplicabilidad de las ideas. En otras palabras, esta etapa es para materializar las ideas que se han recogido con el fin de concretar una experiencia jurídica que se ajuste a las necesidades de los usuarios.

Herramientas para construir:



Ilustración 24. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 25. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 26. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)

Etapa 4. Evolucionar: en esta etapa se prueban los prototipos que se construyeron en la etapa anterior, se busca identificar fallos, situaciones que no han sido analizadas, contraste con las experiencias de los usuarios y se idean las soluciones a estos vacíos o errores.

Herramientas para evolucionar:



Ilustración 27. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)



Ilustración 28. Gráfica de elaboración propia con información de (Toolkit Háptica, 2021)

Con el fin de desarrollar el *Legal Design Thinking* se une en Stanford la Facultad de Derecho y la Facultad de Diseño y se crea el *Legal Design Lab* que ha sido utilizado para crear productos y servicios enfocados en el ser humano para lograr innovar en el derecho y crear nuevas formas de acceso a la justicia usando la empatía y la creatividad. Para esto, exploraron diferentes etapas y construyeron algunos prototipos con el fin de que sean probados por la población que va a ser usuaria del producto o servicio.

Por su parte, en Helsinki se llevó a cabo la Cumbre de Diseño Legal (*LEGAL DESIGN SUMMIT*), donde se reunieron expertos en derecho, diseño y tecnología de diferentes países para explorar el mundo del diseño legal.

Aunque en Colombia el tema es reciente y ha sido poco explorado, ha habido diferentes acercamientos al *Legal Design*, con abogados que han intentado transformar la experiencia del derecho desde Universidades, como en la Universidad Sergio Arboleda con el Centro de Innovación y la Universidad de los Andes con programas el Programa de Innovación Legal (PIL) que es una plataforma colaborativa e interdisciplinaria para el desarrollo de una agenda de transformación en la educación legal.

También se ha visto que grandes entidades como Bancolombia han hecho cambios en sus contratos más densos para que estos estén centrados en los usuarios, sean fáciles, intuitivos y más satisfactorios, pues se dieron cuenta de que la tarea de los profesionales del derecho se estaba convirtiendo en rellenar contratos y reasimilaron la labor del abogado bajo el enfoque de la Universidad de Stanford, así, en 2019 decidieron probar esta metodología con un piloto.

Algunas firmas de abogados igualmente han decidido mejorar sus prácticas frente a los usuarios y han usado diferentes formas de innovación como el *Legal Design* y el *Legal Tech* para optimizar la experiencia.

De la misma forma, en la Rama Judicial se está desarrollando un proyecto enfocado en la Corte Constitucional donde se busca mejorar el entrenamiento de los judicantes de la Corte, ya que al día llegan más de 3.000 tutelas y estos abogados no titulados tienen un punto crítico de la selección de tutelas y deben aprender a hacer resúmenes esquemáticos, pero por los tiempos ajustados los judicantes no tienen la preparación necesaria y esto hace que el proceso sea más lento y menos efectivo. Entonces se quiere mejorar el proceso con el *Legal Design* a partir del diseño de una estrategia que descongestione labores automáticas.

Se hace relevante mencionar a el colombiano José Fernando Torres Varela quien hizo parte del *Legal Design* Lab y colaboró en el desarrollo de diferentes

proyectos en Estados Unidos. Posteriormente llegó a Colombia y desde eso ha trabajado en proyectos para transformar el derecho en algunos sectores de la experiencia del derecho en el país.

2.1.1. Aplicaciones del *Legal Design*

El *Legal Design* identifica problemas a través de procesos experimentales, de construcción, validación, mejora y desarrollo de prototipos para ofrecer soluciones reales a los problemas de los usuarios, esta herramienta tiene un muy amplio espectro de aplicación, pues tiene distintos usos en el ámbito jurídico. Aunque popularmente siga existiendo la creencia de que el diseño se trata únicamente de “embellecer” a continuación se expondrá cómo el pensamiento de diseño puede cambiar el sistema de adentro hacia afuera:

a. *Investigación*

Una de las aplicaciones menos mencionadas del *Legal Design* es la Investigación Legal, pues es bien sabido por todos, que gran parte de los estudios o investigaciones en torno a derecho, tiene como foco principal el pasado y los hechos que transcurrieron, no la exploración de las cosas que podrían suceder. Acerca de esto, Torres planteo que “es un método de investigación académica que usa los procesos, métodos y prácticas del diseño para crear artefactos (prototipos tangibles) con la intención de generar conocimiento nuevo y explorar problemas.” (2020).

La investigación a través del diseño o el *research through design* es una metodología que combina la investigación teórica (es decir, investigación de diagnóstico y de eventos del pasado, donde se recogen datos importantes como antecedentes) con investigación práctica o *action research* (donde se realiza trabajo de campo y corroboración de teorías).

El principal objetivo que persigue la investigación jurídica a través del diseño es dejar de enfocarse en los diagnósticos del pasado y más bien preocuparse por descubrir nuevas formas de hacer productos o servicios que funcionen mejor; visualizar qué podría hacerse mejor y cómo podría hacerse. Torres plantea un claro

ejemplo de lo que podría hacerse con de la investigación jurídica a través del diseño: “En lugar de preguntar "por qué no funcionan los tribunales", el Diseñador Legal pregunta "¿Cómo podríamos diseñar un tribunal para el siglo XXI? Eso funciona". En lugar de informar cómo las personas de bajos ingresos no tienen acceso a los servicios legales, el Diseñador Legal pregunta "¿Cómo podríamos diseñar tribunales del siglo XXI para personas de bajos ingresos?" Y luego crear un prototipo de cómo sería ese servicio legal.” (2017).

Margaret Hagan (2020) explicó que la comunidad de investigación a través del diseño ha establecido un conjunto de metodologías para crear prototipos en etapa temprana como un medio para investigar las necesidades y contextos de los usuarios. Estos son proyectos a largo plazo que necesitan muchas rondas de creación, prueba y error.

b. Diseño de información legal o Visual Design

Aunque muchos abogados tengan una resistencia por estos cambios y no estén acostumbrados a escuchar que las cosas no serán tan literales y ahora serán más gráficas, para nadie es un secreto que en la era digital las personas responden más fácilmente a las imágenes que a los grandes textos, nos encontramos ante una sociedad cada vez más visual.

El *Visual Design* es la forma de presentar y comunicar la información a la audiencia a través de herramientas visuales que faciliten su comprensión, aquí el enfoque está en lo estético y funcional de la comunicación, pero sin descuidar lo técnico del derecho. El diseño ayuda a presentar la información en esquemas más claros y también a tener historias más atractivas.

Diseño de contratos:

“La idea de que un contrato debe ser algo formal y aburrido no es correcta”

Thomas D. Barton

Uno de los grandes problemas al que se enfrentan los abogados en la actualidad es a la forma en que se redactan los contratos, pues según una reciente encuesta realizada por la International Association of Contract and Commercial Management, 1 de cada 10 contratos se considera fácil de entender y solo el 17% de los entrevistados estaban satisfechos con el proceso. Esto ha sido así por años, pues los abogados no buscan redactar documentos sencillos y digeribles, sino contratos que cumplan con los requisitos de validez que exige la ley y que además minimice al máximo los riesgos que puede correr el cliente en una relación contractual.

Además, popularmente se tiene la creencia errónea de que entre más densos y extensos sean los contratos, son mejores y más conocimiento demuestran. Pero esta no es la realidad, ahora un abogado debe tener la capacidad de sintetizar y organizar la información de tal forma que quien es destinatario del contrato, entienda fácilmente la redacción del documento. Así, el diseño contractual busca hacer que la información sea accesible para la persona a quien va dirigido el contrato, para que se esta forma, sea posible incluso evitar futuros malos entendidos y conflictos intersubjetivos de intereses.

Acerca del diseño de contratos, la International Association for Contract & Commercial Management – IACCM planteó que, en la actualidad, los contratos no funcionan como les gustaría a los usuarios, pues son difíciles de leer o comprender, pues la redacción se enfoca más en minimizar los riesgos futuros y en los mecanismos para solucionar un conflicto en caso de ocurrir, y no se preocupa por una de las cosas que debería ser más relevante, como lo es el entendimiento mismo del contrato para facilitar su cumplimiento. Así, en vez de prever los escenarios en los cuales se va a desenvolver el conflicto, se eviten esos escenarios, en primer lugar. Para lograr esto, el *Legal Design* ofrece herramientas de diseño contractual, como los infográficos, líneas de tiempo, diagramas, tablas, entre otros.

Organizaciones como Bancolombia se tomaron la tarea de analizar el rol del profesional del derecho y se dieron cuenta que el papel de los abogados se estaba convirtiendo en un simple mecánico que rellena contratos. A partir del 2017 descubrieron los cambios que se estaban haciendo en el mundo frente a la re

asimilación de la labor del abogado y descubrieron que en la universidad de Stanford comenzó a hablar de *Legal Design* y desarrollo una metodóloga que utiliza aspectos del *Design Thinking* aplicada al mundo de los servicios legales trajo herramientas específicas. En 2018 decidieron probar la metodología un hacer un piloto con *Legal Design* y en enero de 2019 con unos documentos para trabajar con la metodología para mejorar la experiencia de los clientes del banco.

Para esto, buscaron personas que tuvieran bases en metodologías de innovación, ya que los abogados están acostumbrados a caminar en “*terreno firme*” y no les gusta caminar en incertidumbre, en cambio los que tuvieran formación en metodologías de innovación estaban acostumbrados a caminar sobre la incertidumbre. (Podcast de Innovación Bancolombia, Ep. 43).

Happio y Passera (2017) sostienen que el concepto de “redacción de contratos” debe ser reemplazado por el de “diseño de contratos”, el abogado entonces tendrá que preocuparse por seleccionar el contenido, palabras y cláusulas correctas, pero, además debe asegurarse de que el mensaje sea claro y entendible para ambos extremos de la relación contractual. Las siguientes, son un compilado de herramientas que proponen las autoras:

Patrones de visualización	Ejemplos
Organización visual y estructura de patrones	<ul style="list-style-type: none"> - Encabezados de búsqueda - Diseños en capas - Resaltado tipográfico - Listas numeradas y con viñetas
Patrones multimodales de documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos basados en cómics - Guías visuales de contratos
Representación visual	<ul style="list-style-type: none"> - Líneas de tiempo - Mesas - Diagramas de flujo - Carriles - Iconos complementarios - Diagramas de entrega

Tabla 2. Elaboración propia con información de *Contracts as interfaces: Exploring visual representation patterns in contract design* (2017).

El objetivo principal siempre será centrarse en las necesidades de los usuarios y servir como puente entre las personas, ayudándolas a alcanzar los beneficios de la colaboración.

Diseño de conceptos jurídicos: Los conceptos jurídicos son conclusiones a las que llega un profesional del derecho que resuelve una duda o desarrolla un concepto a partir de un análisis de los hechos, la normatividad, la jurisprudencia y la doctrina. El diseño legal busca emplear un proceso colaborativo y multidisciplinario con el fin de emitir conceptos legales que sean ligeros para la lectura y así puedan ser comprensibles para las personas que lo leerán, para que de esta forma mejore la experiencia del derecho.

c. Diseño de productos y servicios

El diseño de productos en *Legal Design* es el desarrollo de herramientas que ayudan a solucionar los problemas de los usuarios y el diseño de servicios busca mejorar la experiencia del usuario al momento de resolver esos problemas.

Hagan, en su libro virtual *Law By Design*, dedica un capítulo a hablar sobre lo que ella llama “*Design Mechanics*”, este término encapsula los ingredientes básicos (conocimiento, herramientas, investigación, patrones) para un proceso de diseño enfocado en obtener mejores resultados. La autora plantea que, si el objetivo del abogado es diseñar o implementar nuevos productos o servicios jurídicos, debe pensar primero en este término, pues esto acelera el trabajo y permite obtener mejores diseños más rápido.

La referente mundial del Legal Design, continúa explicando lo que para ella son los principios fundamentales para un buen diseño de productos y servicios legales, los cuales se detallarán a continuación:

1. Empoderar a los usuarios de los servicios legales: eso es importante pues las personas cada vez quieren ser más participes de las cosas que lo afectan y quieren entenderlas. Por eso, los buenos diseños legales serán aquellos que ayudan a los usuarios a comprender lo que está sucediendo, brindándoles las herramientas visuales y hermenéuticas que sean necesarias.
2. Mostrarles el proceso a los usuarios de forma concreta, paso a paso, como si fuera un juego; en lugar de escribir párrafos de la información que se está

ofreciendo. Los buenos diseños legales serán aquellos que le muestran de forma clara al usuario, el camino a recorrer.

3. Fomentar una relación de colaboración entre el usuario y el abogado, donde el usuario tenga un papel importante en su propia defensa, donde pueda también supervisar. Un buen diseño legal será aquel que le proporcione al usuario herramientas, estrategias y plantillas para que la relación sea bidireccional, brindando transparencia y dignidad.
4. Mostrar de forma panorámica y completa la información, a los usuarios les gustaría ver el terreno legal completo en el que se encuentran, como si fuera un mapa de este, para comprender mejor el contexto. Un buen diseño legal dará perspectiva y transparencia sobre el camino a recorrer.
5. Antes de presentar la información, invéstiguela y compílela de manera inteligente y responsable, simplificando el contenido para que los usuarios puedan tener guías simples donde no necesiten tomar muchas decisiones.
6. Personalizar la experiencia: pregúntele al usuario cuál es para él la mejor forma para recibir información, a algunos les gusta leer, otros son más visuales, a otros les gusta simplemente escuchar hay quien prefiere no saber nada. Un buen diseño legal es aquel en el que el contenido está disponible de la forma más conveniente para el usuario, el contenido debe cobrar vida, no puede quedarse en un simple PDF.
7. Un buen producto o servicio legal será aquel que mejore la confianza, reduzca la prejuicio y promueva el compromiso. Hagan plantea los siguientes hallazgos sobre las personas que ha asesorado:
 - a. El usuario no quiere leer textos largos, quiere formas visuales.
 - b. Es mejor cuando el usuario recibe información en forma de historias.
 - c. El usuario quiere ver opciones sencillas, como en un menú.
 - d. El usuario quiere transparencia del proceso, quiere la sensación de que todo está bajo su control.
 - e. El usuario no siempre quiere hablar con abogados, a veces quiere herramientas visuales en internet o de fácil acceso.

- f. El usuario quiere saber lo que hace y le ha funcionado a la mayoría de personas
- g. El usuario quiere que lo traten con respeto, no quiere que lo traten como un ignorante.

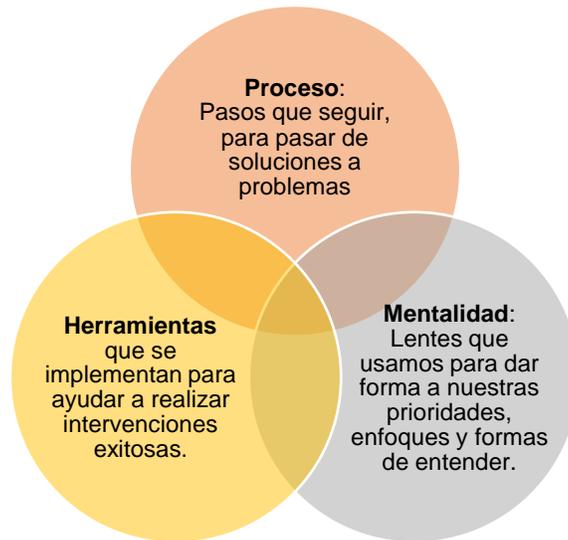


Tabla 3. Tabla de elaboración propia adaptando lo dispuesto en Law By Design

Así entonces, el diseño de productos y servicios legales se enfoca en el diseño funcional y se pregunta por qué es lo que diseña, a quién se dirige el diseño, porqué se diseña y cuál es el impacto que tendrá el diseño.

d. Diseño de procesos legales

En el derecho, los procesos son todas aquellas actuaciones que tienen que hacer las personas para acceder a la justicia, desde la necesidad de ir a un juzgado a interponer una tutela, hasta la explicación que le da un abogado en una firma a un usuario que realiza una consulta. Procura perfeccionar el sistema legal desde las Universidades hasta las Cortes y Tribunales, mejorando el trabajo, la eficacia y la cultura de los juristas. Se trata de diseñar rutas efectivas para optimizar el trabajo desde lo más pequeño hasta lo más grande.

Un ejemplo de lo que puede lograr el diseño de procesos legales, es lo que desarrolló el *Stanford Legal Design Lab* con los proyectos de innovación de justicia, en el cual se desarrolló una plataforma nacional, con las preguntas más frecuentes

que tenían las personas en tema de desalojos, esta es una plataforma interactiva en la que además de conseguir información, los usuarios pueden recibir ayuda o ofrecer ayuda. Así mismo se creó una plataforma para configurar mensajes de texto automatizados desde un tribunal, lo que podría permitir descongestionar algunas actividades de los tribunales y mejorar las tasas de comparecencia de las personas en eventos legales importantes. Los siguientes, son algunos de los procesos que se pueden hacer por medio de esta plataforma de mensajes de texto:

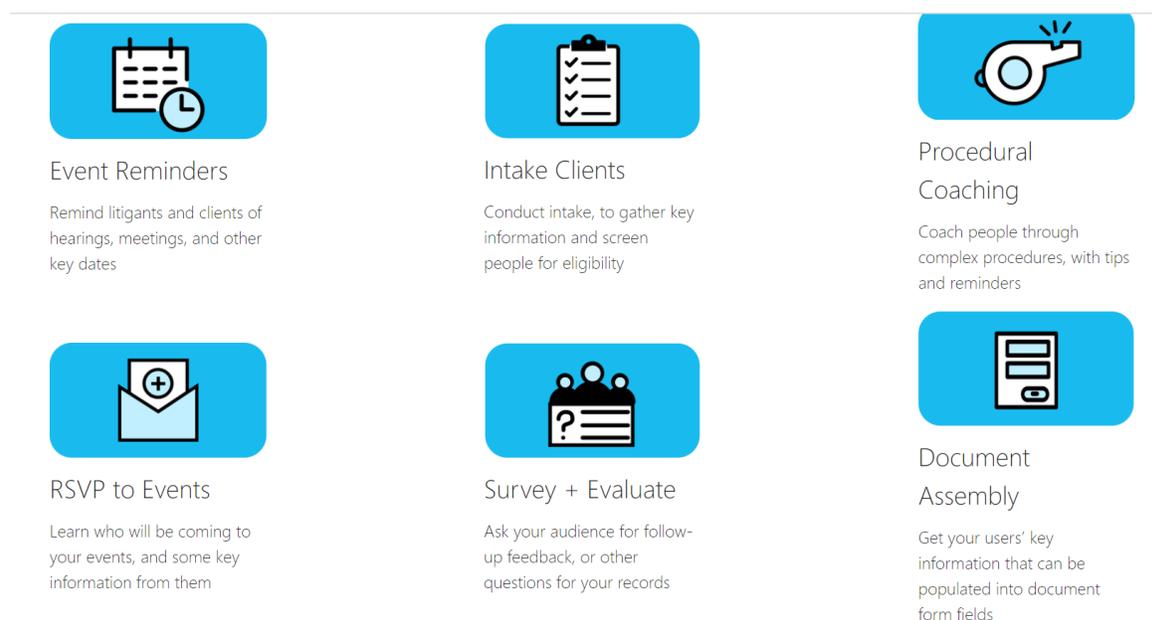


Ilustración 18. Imagen tomada de la página <https://wisemessenger.co/>

2.1.2. ¿Cómo ha aportado el Legal Design en Colombia y Estados Unidos?

Los usuarios son la parte más esencial de un sistema legal, son el público objetivo de la maquinaria jurídica y como tal deberían ser el eje central o la ficha clave para pensar todos los productos y servicios legales. De igual forma, idealmente, estos usuarios deberían estar en la capacidad de participar activamente en estos procesos. Pues, como se mostró en las encuestas expuestas en el primer capítulo, fue evidente que la falta de conocimiento es una de las causas principales por las cuales se dificulta la experiencia del derecho en Colombia, en cuanto a

derechos y obligaciones, mecanismos de acción, mecanismos alternativos de solución de conflictos y autoridades que conforman el sistema de justicia.

¿Cómo lograrlo? El Legal Design, como se expuso anteriormente tiene las herramientas para hacer que una información tan densa, sea comprensible para cualquier grupo poblacional, independiente de su grado de escolaridad o sus recursos. El Legal Design, al centrarse en los usuarios, puede descubrir cuáles son sus necesidades y puede generar conocimiento o legal oportuno y relevante.

En Estados Unidos desde el *Stanford Legal Design Lab* se ha buscado la forma de hacer que el sistema judicial sea más accesible, equitativo y centrado en el ser humano. En su sitio web destacan sus principales objetivos, como: incrementar la participación de las personas en el sistema legal, aumentar las capacidades legales de las personas para navegar en el sistema legal y mejorar la calidad de la justicia para los casos que pasan por los tribunales.

Estos objetivos se han materializado con sus proyectos de innovación, como las plataformas de preguntas frecuentes de ayuda legal para desalojos, la plataforma de preguntas frecuentes de ayuda legal, optimización de resultados de búsqueda en internet para obtener información más segura, la guía del sitio web de defensa de desalojo para Arizona, guías visuales para el proceso legal (para que las personas tengan una visión general de lo que deben hacer al comparecer ante un tribunal de tránsito), una taxonomía de problemas legales que permite clasificar los problemas de las personas y los recursos de ayuda legal disponibles para ellos, entre muchas otras innovaciones que sirven a los usuarios del sistema judicial.

Así mismo en Colombia se ha intentado aplicar en diferentes sectores el sistema jurídico, el Legal Design, se destaca la idea del abogado Santiago Pardo y el diseñador Santiago de Francisco, a mediados de 2018 cuando comenzaron con un proyecto en la Corte Constitucional de Colombia para rediseñar el proceso de la acción de tutela, con el objetivo de facilitar a las personas el acceso a este mecanismo de protección de derechos fundamentales. Ellos se preguntan ¿cómo puede el tribunal hacer que el sistema sea accesible y empoderar a las personas para que sepan cómo usarlo mejor, al mismo tiempo ayudándole a todos los que

hacen parte del tribunal a trabajar con eficiencia, dignidad e integralidad? Aunque esto aún está en proceso, este equipo interdisciplinario ha logrado pequeños avances como optimizar procesos dentro de la sala, que antes se tomaban un día, ahora pueden demorar minutos.

2.2. LegalTech

LegalTech se le llama al uso de la tecnología en los servicios legales, con el objetivo de transformar la práctica tradicional del derecho, innovando y mejorando la forma de pensar y consumir servicios jurídicos, haciéndolos más eficientes y cercanos a las personas, logrando suplir las necesidades del mercado actual. Busca generar una verdadera disrupción en la prestación de servicios legales.

Este fenómeno, se ha aplicado en ámbitos como: reducción de acciones automáticas y repetitivas que realizan los abogados disminuyendo el costo de la mano de obra, simplificando el contacto de los no abogados con el mundo del derecho, reduciendo la necesidad de consultar un abogado para problemas jurídicos simples, entre otros. El uso de la tecnología en el derecho es una forma de innovar que le da una respuesta creativa a la necesidad de facilidad y practicidad.

En Colombia, el primer acercamiento de este tipo de innovación fue a través del Centro de Innovación en Derecho de la Universidad Sergio Arboleda en 2013 con el profesor José Fernando Torres, posteriormente en 2015 se creó el movimiento interdisciplinario Legal Hackers que explora y desarrolla soluciones innovadoras a los problemas relacionados con la intersección entre el derecho y la tecnología, según su sitio web. Este movimiento describe el *LegalTech* como aquellos desarrollos tecnológicos creados para facilitar la prestación de servicios legales, pero también como todos los proyectos disruptivos que buscan innovar la forma tradicional en la que se prestan y consumen los servicios jurídicos (Martínez, 2020).

Este movimiento realiza un mapa para evaluar el estado del *LegalTech* en Colombia, y analiza principalmente: softwares de automatización de procesos o documentos, empresas que ofrecen servicios tecnológicos para la gestión de

marcas y patentes, empresas que prestan el servicio de revisión y análisis automatizada de contratos, empresas de software de gestión de procesos, empresas de autenticación de documentos digitales, empresas de formación digital, *marketplaces*, *compliance* y otros servicios jurídicos online. Colombia entonces, según ese mapa, cuenta con un nivel de aproximadamente de 130 empresas incursionando en el tema del *LegalTech*. Posteriormente, en el 2020 se lanzó la Asociación colombiana de *LegalTech* (Alt+co) para promover el uso de tecnologías en el sector jurídico.

2.2.1. ¿Cómo ha aportado el LegalTech en Colombia?

El sistema Prometea fue utilizado por la Corte Constitucional colombiana para realizar el proceso de análisis y selección de tutelas en materia de salud. Este sistema nace en Argentina, desarrollado por el Departamento de Inteligencia Artificial de la Universidad de Buenos Aires, este decide a partir de análisis estadísticos alimentados por la Corte, para que sean conocidas por la Corte. En palabras de Alejandro Linares, “la herramienta introduce elementos de transparencia para que los ciudadanos vigilen la gestión de la Corporación y, también, para que los ciudadanos sepan cuál es el estado actual de sus solicitudes”.

Grenfieth Sierra Cadena, en una entrevista que realizó *Ámbito Jurídico* afirmó que, en cifras exactas, Prometea mejoraría la Corte en un 900% en materia de gestión de tutelas sobre salud, lo que significa responder en tiempo real a las solicitudes.

A pesar de los grandes avances que se podrían lograr con estas herramientas, el uso de estas tecnologías habilitadoras ha sido muy criticado pues muchos abogados han manifestado la preocupación al pensar que “serán reemplazados con robots” pero como bien lo menciona Chin “Lo que la inteligencia artificial (IA) hace realmente bien es la capacidad de recordar e identificar patrones con una precisión del 100 % y tiene una escalabilidad ilimitada. Este es un aporte importante, pero la capacidad del ser humano de comprender el contexto, de incorporar nuevas fuentes de información, de adaptarse, de corregir errores y de

resolver problemas con imaginación, reemplaza la capacidad de la máquina.” (Montezuma, 2020).

2.3. LawTech

Es fácil confundir los términos *LegalTech* y *LawTech*, pero estos tienen grandes diferencias, como lo explica The Law Boutique (2018), el primero es una tecnología usada por abogados para ejecutar la profesión, en cambio, el segundo, es un tipo de tecnología legal para usanza de los usuarios, esto hace que sea menos necesaria la interacción de los abogados con los clientes para obtener soluciones legales. El *LawTech* tiene algunos beneficios para los servicios legales como menores costos al interior de la organización, mayor eficiencia, productividad y mejora los resultados para los usuarios.

En Reino Unido existe un panel de *LawTech*, que reúne un equipo de expertos para ayudar al sector legal a crecer y alcanzar su potencial, ese panel propone una guía que ayuda a los abogados a considerar la tecnología en la práctica profesional. En este documento, definen el *LawTech* como “las tecnologías que tienen como objetivo apoyar, complementar o reemplazar los métodos tradicionales para prestación de servicios legales o transacciones; o que mejoran el funcionamiento del sistema judicial”³ (The Law Society,2019). Ellos aclaran que esto no reemplazará a los abogados, sino más bien será una herramienta para asesorar mejor a los usuarios y prestar servicios más optimizados.

El *LawTech* es una de las ramificaciones de la innovación que menos se ha explorado. Pero, la investigación de The Law Society sugiere el uso de esta tecnología en los siguientes caminos: tecnología para ser eficiente en las operaciones y en los negocios; para ayudar con las necesidades legales insatisfechas y mejorar el acceso a la justicia, mejorar sistemas de gestión, desarrollo de tecnologías habilitadoras, aumentar el alcance de la interacción con

³ Traducción propia

los usuarios a través de *chatbots*, calculadoras de elegibilidad de asistencia legal, entre otras cosas.

2.4. NewLaw

El *NewLaw* al igual que otras formas de innovación en el derecho nace por la necesidad de mejorar creación y prestación de servicios legales, para que estos sean más adecuados a las exigencias sociales actuales. Este término fue acuñado por primera vez por Eric Chin⁴ para referirse al nuevo modelo de negocio Axiom y según mencionó Chin en la entrevista realizada por Montezuma, lo concibió originalmente describiendo a las empresas que utilizan la *labor arbitraje* como parte central de su modelo de negocio en la prestación de servicios jurídicos.

Actualmente, ese término se utiliza para referirse al uso de tecnologías, inteligencia artificial y estrategias novedosas dentro de las firmas de abogados. Algunos relacionan el uso de estas metodologías como una consecuencia de las necesidades ocasionadas por el Covid-19 como la virtualidad, pero es de resaltar que Chin mencionaba estos cambios desde el año 2013, y que el Covid-19 simplemente fue un detonante para que los abogados reflexionaran sobre esta necesidad.

Montezuma (2019) mencionó las siguientes como características del *NewLaw*:

- Se promueve en los abogados el desarrollo de habilidades de gestión de procesos no sólo de conocimiento técnico legal.
- La venta y la ejecución del servicio legal están separadas.
- Se promociona una marca corporativa y no los nombres de los socios.
- Se apuesta por el uso intensivo de tecnologías disruptivas para generar eficiencias y lograr la efectiva satisfacción al cliente.
- Se promueven prácticas de trabajo flexibles y horizontales que asocian oferta con demanda.

⁴ Consultor en estrategia corporativa con experiencia en fusiones y adquisiciones trabajando con C-suite de empresas de servicios profesionales en la región Asia-Pacífico. Ha realizado publicaciones en *Australasian Law Management Journal*, *The Lawyer*, *Asia Law Portal*, *Financial Review* y *BRW* sobre cuestiones estratégicas que enfrentan las profesiones contables y legales. (Montezuma, 2020).

- Se abandona el sistema de tarifas horarias (“venta de tiempo”) y de medición del rendimiento del equipo de acuerdo a horas-persona por tarifas fijas y predecibles para los clientes y por la medición del rendimiento del equipo en función a resultados.
- Tienen una visión interdisciplinaria que complementa la oferta de servicios de asesoría legal con servicios no jurídicos dirigidos al sector legal.
- Los socios pueden no ser abogados.
- Con las herramientas de innovación legal, se busca adaptar los documentos y servicios legales a los usuarios, clientes y consumidores de las empresas que son asesoradas por firmas de *NewLaw*, por lo que es inevitable para las firmas legales convencionales la adaptación al nuevo entorno innovador y tecnológico.

2.5. *Legal Project Management*

Esta forma de innovación habla de mejorar la práctica legal a partir de ofrecer un mayor valor para el usuario. El *Legal Project Management* o Gestión de Proyectos Legales, según Silva “surge como una real alternativa para esta necesidad de nuestra era, al permitir que los "números de los ingenieros" y "las letras de los abogados" puedan dialogar o al menos tratar de comprenderse mutuamente.” (2017).

Este método adapta las herramientas del *Project Mangement*, que buscan la organización y planeación de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos de cualquier entidad u organización. Esto se hace combinando conocimiento y tecnología, con algunos productos y servicios. Según Sergio Esteve de Miguel, el *Legal Project Management* es la aplicación de técnicas de gestión de proyectos en un contexto legal para desarrollar un determinado servicio o producto.

El mismo autor, sugiere 4 fundamentos para la gestión de proyectos legales: planificar el proyecto, supervisión del proyecto, gestionar el progreso, compartir el progreso con las partes interesadas.

Por su parte, Ana Marra, experta en temas de *Legal Project Management* plantea que “a Gestión de Proyectos Jurídicos y las metodologías de proyectos en general son entornos que premian las inteligencias múltiples; es decir, son entornos en los que cada individuo, con su propia combinación de inteligencias diferentes, puede aprender a gestionar proyectos y participar en su máximo potencial.” (s.f). Además, explica que esta metodología permite incorporar las nueve inteligencias propuestas por Gardner, para poder llegar a cada individuo involucrado en el proceso.

2.5.1. Agile como metodología del Legal Project Management

La metodología *Agile Management* se trata de una flexibilización de las metodologías tradicionales, en donde se involucra activamente a las partes interesadas de una relación, ya sea una relación laboral, comercial o legal. A través de esta metodología se busca hacer una mejora en “la consecución de los objetivos del proyecto, pero en la cual el alcance y los requerimientos del proyecto están sujetos a cambio. Dentro de las técnicas de gestión ágil, la más comúnmente aplicada es el Scrum.” (Amante et al 2019).

Molina ha planteado que hay 12 principios que se pueden adaptar al sector legal (2017):

1. Satisfacer al cliente mediante la entrega de servicios de calidad, involucrándole e informándole del progreso a lo largo de todo el proyecto. Así, se pueden evitar malentendidos y se podrían mejorar las soluciones prestadas en función de las necesidades del cliente.
2. Acoger los cambios, incluso en fases tardías de la prestación del servicio, para proporcionar una ventaja competitiva al cliente.
3. Trabajar mediante entregas parciales centradas en aportar valor al cliente, eliminando y/o modificando aquello a lo que el cliente no le da importancia. Es un enfoque continuo hacia las metas buscadas por el cliente, ofreciendo soluciones que se complementan hasta lograr el objetivo final real.

4. La función de desarrollo de negocio y la productiva, deben trabajar de la mano a lo largo de todo el proyecto con el fin de aportar el mayor valor posible. El proyecto puede ser dividido en diferentes hitos con sus correspondientes responsables, arrojando información estructurada, evitando la multitarea y fomentando el trabajo interdepartamental.
5. Motivar e implicar al equipo de proyecto con el objetivo de obtener un mayor compromiso.
6. Mantener reuniones cortas y estructuradas, de no más de 15 minutos de duración, para mantener la comunicación interna, escuchando y considerando las opiniones de todos los integrantes del equipo de trabajo. Igualmente, una comunicación externa fluida con el cliente, que le permita conocer el estado del proyecto, ayudará a conseguir un aumento en la productividad, evitando la pérdida de información y duplicidades en el trabajo.
7. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido a través de un ritmo continuo y constante.
8. Trabajar en base a la calidad y los plazos. Los procesos ágiles permiten ahorrar tiempo y costes, focalizándose en cumplir estrictamente el presupuesto y los plazos pactados en la definición y planificación del proyecto.
9. Excelencia técnica como clave para la agilidad.
10. Simplificación de los proyectos. Maximización de la cantidad de trabajo realizado estableciendo tareas, subtareas e hitos temporales a completar en un periodo estimado.
11. Las mejores soluciones surgen de equipos autogestionados.
12. Revisión y proceso de mejora continua, como clave para la adaptación de los servicios a futuros clientes y base de la eficiencia y de la agilidad.

Existen varios métodos *Agile*, entre ellos se encuentran el Scrum que permite el trabajo colaborativo entre equipos, usando herramientas de forma coordinada para ayudar en la gestión del trabajo y el Kanban que ayuda con la transparencia en el trabajo, aumentando la comunicación, este método tiene una herramienta

visual, llamada tablero, donde se le permite a los miembros del equipo ver el estado del proceso en todo momento.

Estas metodologías se han usado en el derecho para ayudar en la gestión de litigios y proyectos legales. El sitio web Tech at GSA, es un sitio oficial del gobierno de Estados Unidos que brinda una guía visual sobre la aplicación de los métodos *Agile*:

Technique	Agile Legal Example
<p>Make Your Work (and Your Workflow) Visible</p>	<p>Create a “working board” (i.e. task wall or kanban board) to ensure visibility.</p> <p>To Do Doing Done</p> <p>Additional columns can be added to represent key workflow phases / dependencies:</p> <p><i>Example</i> Prospects Waiting on Client Waiting on Third Party To Do Doing Delegated Holding Pattern Filed Done</p>
<p>Trade in Tasks for Stories</p>	<p>Write a “User Story” to describe the problem that needs to be solved:</p> <p>“As a _____, I need to be able to _____, so that I can _____.”</p> <p>In short, it is a snapshot of a the customer need and the explains the reason behind that need.</p> <p><i>Example</i> “As a person whose marriage is failing I need to be able to dissolve my legal ties to my spouse so that I can get on with my life.”</p>
<p>Be Retrospective</p>	<p>The Retrospective is about the process for doing the work. It typically follows a three question format:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What went well that we should keep doing? • What didn’t go well that we should stop doing? • What should we try that is different? <p>By conducting a periodic retrospectives, you and your team can capitalize on your strengths and reduce your shortcomings.</p>

Ilustración 19. Guía Agile, elaboración de Tech at GSA.

CONCLUSIONES

Es necesario dejar el pasado y avanzar hacia el futuro. El entorno actual no solo demanda nuevas ideas, productos y servicios jurídicos, también exige modificar el modelo de negocio de los abogados para que se adapte a las necesidades recientes y genere un valor real y efectivo para los usuarios. Una forma de alcanzar los retos que impone el entorno actual para los abogados es comenzar cambiando su mentalidad. Las nuevas tecnologías plantean grandes retos para la educación legal, la ética y el ejercicio de las diferentes profesiones jurídicas.

El *Legal Design* es un facilitador y una herramienta de interconexión entre las partes; en otras palabras, el *Legal Design* es similar a lo que se le llama “salir a merchar” en diseño, para entender esta idea debemos imaginar a una persona que sale a merchar y selecciona los ingredientes necesarios para que a la hora de preparar un alimento tenga materia prima suficiente para satisfacer su apetito. En el caso concreto, los ingredientes son las herramientas descritas en el capítulo 2, la preparación del alimento es la solución concreta a una necesidad y el apetito es la necesidad que se busca satisfacer.

En resumen, este trabajo es una invitación para que más personas conozcan la importancia de la innovación en el derecho, pues es una herramienta que utilizada de la forma correcta puede llegar a mejorar la situación de muchos usuarios del sistema jurídico y, además, puede ayudar a mejorar las necesidades jurídicas satisfechas que existen en Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

Adranga, G. (2017). Percepción de las profesiones – estereotipos vigentes en torno a profesionales. Instituto de Ciencias Sociales Fundación UADEA. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6846/A17S29%20-%20Informe%20tecnico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Amante Garcia, Beatriz; Lopez Grimau, Victor; Macarulla, Marcel; Gasso Domingo, Santiago; Buscio, Valentina; Gutierrez, Carmen (2017). Project Management Proposal With Agile Methodology: Elde Case Study. Recuperado de: http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2258/AT01-025_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

American Bar Association. (1994). Legal needs and civil justice. A survey of Americans. Major findings from the comprehensive legal needs study. Chicago: American Bar Association. Recuperado de: <http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/legalservices/downloads/sci/aid/legalneedstudy.authcheckdam.pdf>

American Bar Association (2017). Report of the task force on research on mediator techniques. Recuperado de: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/dispute_resolution/mediated_techniques_tf_report.authcheckdam.pdf

Arbeláez, N. y Espinoza, B, (2002). Retos en la formación de los abogados. Propuestas desde la Universidad. Recuperado de: <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/203/913>

Ast, F. (2020). *Legal Design* : Pensamiento emprendedor para Innovar en derecho. Recuperado de <https://medium.com/astec/legal-Design-pensamiento-emprendedor-para-innovar-en-derecho-6550b4eda030>

Banco Mundial (2019). Informe Doing Business 2020: mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms>

Bancolombia (2020). Innovación Bancolombia [Podcast]. Bancolombia. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/legal-Design>

Buchanan, R. (2001). Research *Design* and New Learning. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/249562982_Research_Design_and_New_Learning

Cámara de Comercio de Bogotá (2013). Aplicación de la Gran Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas Insatisfechas. Recuperado de: https://es.slideshare.net/teoriadelaconciliacion/aplicacin-de-la-gran-encuesta-nacional-de-necesidades-juridicas-insatisfechas-bogot-dc-2013?from_action=save

Córdoba, C. (2015). FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO EN DISEÑO. Revista Investigium IRE Ciencias Sociales Y Humanas, 6(2), 38-50. Recuperado de: <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/191>

Coumarelos, C. et ál. (2012). Legal Australia-wide survey legal need in Australia. Sydney: Law and Justice Foundation. Recuperado de: [http://www.lawfoundation.net.au/ljf/site/templates/LAW_AUS/\\$file/LAW_Survey_Australia.pdf](http://www.lawfoundation.net.au/ljf/site/templates/LAW_AUS/$file/LAW_Survey_Australia.pdf)

Cross, N. (2010). *Design Thinking* as a form of intelligence. In: Proceedings of the 8th *Design Thinking* Research Symposium (DTRS8), Sydney

Currie, A. (2005). A national survey of the civil justice problems of low and moderate income Canadians: incidence and patterns. Canadá: Research and Statistics Division Department of Justice of Canada. Recuperado de: <https://www.cfcj-fcj.org/sites/default/files/docs/2006/currie-en.pdf>

Design Thinking. (s.f). Proyecto de DINNGO. Recuperado de: <https://www.DesignThinking.es/inicio/>

De Miguel, S. (2019). Legal project management: la guía definitiva para gestionar tus proyectos legales. *Bigle Legal*. Recuperado de: <https://blog.biglelegal.com/es/legal-project-management-la-guia-definitiva>

Doing Business (2020) Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/colombia/COL.pdf>

Haapio, H. & Passera, S. 2016. Contracts as interfaces: Exploring visual representation patterns in contract design. In M. J. Katz, R.A. Dolin & M. Bommarito (Eds.) *Legal Informatics*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Published ahead of print as part of doctoral dissertation, 37 pages. Recuperado de: <https://aalto.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27292/article1.pdf>

Hagan, M. (2018). "Innovación en justicia con laboratorios de diseño de la facultad de derecho" *Diálogo ABA*. Recuperado de: https://www.americanbar.org/groups/legal_services/publications/dialogue/volume/2/spring-2018/iolta-Design-labs.html

Hagan, M. (s.f.). *Law By Design*. Recuperado de: <https://www.lawbyDesign.co/>

Hagan, M. (2020). *Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System*. Recuperado de: http://direc.mit.edu/desi/article-pdf/36/3/3/1893952/desi_a_00600.ppdf

International Association for Contract & Commercial Management. (IACCM) (2015). *Ten Pitfalls to Avoid in Contracting*. Recuperado de: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/iaccmportal/resources/files/8414_j11652-10pitfalls-16pp-2015-06-08-web.pdf

Leinonen, T., & Durall-Gazulla, E. (2014). *Design Thinking* and collaborative learning. [Pensamiento de diseño y aprendizaje colaborativo]. *Comunicar*, 42, 107-116. Recuperado de: <https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>

Pérez, R. (2002). *Los abogados de América Latina una introducción histórica*. Recuperado de: <http://andromeda.unimet.edu.ve/anexos/libroe/texto/abogados.pdf>

Navarro, E (2016). El perfil del abogado en el S. XXI. *Noticias jurídicas*. Recuperado de: <https://noticias.juridicas.com/legal-management-forum/noticias-del-lmf/11289-el-perfil-del-abogado-del-s-xxi/>

Martinez, B. (2020). ¿Qué es legaltech y cuál es su impacto en la prestación de servicios jurídicos? *Legal Hackers*. Recuperado de: <https://www.legalhackerscolombia.org/post/mejora-tu-presentaci%C3%B3n-con-3-simples-pasos>

Molina, S. (2017). Dirección de proyectos y Métodos Agile en el Sector Legal. *Legal Today*. Recuperado de: <https://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/direccion-de-proyectos-y-metodos-agile-en-el-sector-legal-2017-10-18/>

Monroy, C. (s.f). Capítulo I. Antecedentes históricos. Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19601/Capitulo1.pdf>

Montezuma, O. (2019). ¿Qué es el “NewLaw” y una “boutech”? *Niubox*. Recuperado de: <https://niubox.legal/que-es-el-newlaw-y-que-es-una-boutech/>

Montezuma, O. (2020). Entrevista a Eric Chin. *Niubox*. Recuperado de: <https://niubox.legal/wp-content/uploads/2020/02/Entrevista-Eric-Chin.pdf>

Ochoa, L; Marabotto, M; García, T & Cabrera, S. (2018). El rol del profesional de la abogacía en el siglo XXI en Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.bibliotecadigital.gob.ar/files/original/23/2162/rol-profesional-abogacia-siglo-xxi-latinoamerica.1.pdf>

Partida, G. (2014). La imagen del abogado en la sociedad. Recuperado de: https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2787/TFG_DERECHO_Gustavo_10_10_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reyes, F. y Vermeulen E., *Company Law, Lawyers and 'Legal' Innovation: Common Law versus Civil Law*, TOPICS IN CORPORATE LAW & ECONOMICS (Lex Reaserch Ltd, 2012); Thomas S. Ullen y Nuno M. Garoupa, *The Market for Legal*

Innovation: Law and Economics in Europe and the United States, UNIVERSITY OF ILLINOIS LAW AND ECONOMICS RESEARCH PAPER NO. LE07-009 (2007).

Rodríguez, N. (2001). Los abogados antes del siglo XXI. (Tesis doctoral). Recuperado de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2875/NRA_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silva, A. (2017). ¿Qué es el Legal Project Management y por qué lo necesitamos? El Mercurio. Recuperado de: <https://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=906118&Path=/0D/D3/>

Susskind, R. (2008). *Commoditization and IT will shape and characterize twenty-first century legal service*. Oxford: Oxford University Press.

The Law Boutique. (2018). *Is There a Difference Between LawTech and LegalTech?* Obtenido de Medium.com: <https://medium.com/@thelawboutiquelondon/is-there-a-difference-between-lawtechand-legaltech-68f776d5ab98>

The Law Society. (2019). *Introduction to Law Tech, A practical guide to legal technology*. Recuperado de: <https://www.lawsociety.org.uk/campaigns/lawtech/guides/introduction-to-lawtech>

Torres, J (2017). *Legal Research through Design (Legal Design)*. Medium. Recuperado de: <https://medium.com/legal-design-and-innovation/legal-research-through-design-legal-design-18e9e633d2f1>

Torres, J (2020). 'Legal Design' 2.0 (diseño legal) como una nueva disciplina académica del Derecho. *Legis Ámbito Jurídico*. Recuperado de: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/columnista-impreso/tic/legal-Design-20-diseno-legal-como-una-nueva-disciplina-academica#:~:text=Investigaci%C3%B3n%20legal%20a%20trav%C3%A9s%20del%20dise%C3%B1o.&text=La%20investigaci%C3%B3n%20legal%20a%20trav%C3%A9s,conocimiento%20nuevo%20y%20explorar%20problemas>

Uprimny, R. et ál. (2017). *Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas, Análisis general y comparativo para tres poblaciones*. Dejusticia. Recuperado de: https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_618.pdf

Vásquez, J.F. y Botero, D.M. Editorial: Innovar en derecho: rompiendo paradigmas. *Revista CES Derecho*, Vol. 9, No. 2, julio - diciembre, 164-166. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n2/2145-7719-cesd-9-02-164.pdf>

Vega Sainz, J. (2020). *Legal Design Thinking*, visuales en los contratos y su validez legal. *Revista Jurídica Austral* | Vol. 1, N° 1, 303-318. Recuperado de: <https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/909/Legal%20Design.pdf?sequence=1>

Vergara Quintero, M., Restrepo de Mejía, F., Ocampo López, O., Naranjo Herrera, C., & Martínez Jáuregui, E. (2016). *Ciencia, tecnología e innovación. Evolución de los recursos y capacidades de la función sustantiva de investigación en la UAM*. Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de: <https://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/9>