



**P**  
**Palabras clave:**  
 transformación digital,  
 sector legal,  
 tecnología,  
 procesos.

EL FUTURO DE LA JUSTICIA SERÁ MÁS EFICIENTE, SOSTENIBLE Y ACCESIBLE

# La tecnología como solución y elemento transformador del sector legal

La gestión de los servicios jurídicos tiende a configurar un modelo de negocio vertical, en el que el *expertise* legal seguirá siendo el activo principal de los despachos. Todas las actividades y servicios requerirán de una base sólida de procesos y tecnología liderados por equipos multidisciplinares.



FRANCISCO GRANERO

**D** Para comprender la importancia de la irrupción tecnológica en el ejercicio de la abogacía y su urgente y necesaria implantación en la gestión de la justicia, conviene detenernos en las variables que caracterizan al modelo tradicional, para diferenciarlo del modelo disruptivo hacia el que estamos avanzando.

En los bufetes tradicionales encontramos grandes despachos con una estructura de sociaturas y jerarquías, donde se trabaja de manera vertical aportando soluciones anquilosadas. Los nuevos modelos disruptivos han nacido con una visión más empresarial y se trabaja de manera transversal,

aportando y anticipando soluciones legales flexibles, en sintonía con la evolución de los problemas de la sociedad. Los equipos heterogéneos y complementarios que los conforman han instaurado procesos para alcanzar la eficiencia colectiva, desarrollando sus propias plataformas tecnológicas y asumiendo costes y remuneración en función de la consecución de resultados a favor de sus clientes.

Según el informe *El sector legal cree en la tecnología* de Abogacía Española, el 78 por ciento de los encuestados reconoce la importancia de implantar tecnología como palanca para ganar eficiencia y prestar un mejor servicio. Sin

**The future of justice will be more efficient, sustainable and accessible TECHNOLOGY AS A SOLUTION AND DRIVER FOR TRANSFORMATION OF THE LEGAL SECTOR**

*The management of legal services tends to configure a vertical business model, in which legal expertise will continue to be the main asset of the law firms. All activities and services will require a solid base of processes and technology led by multidisciplinary teams.*

**Keywords:** digital transformation, legal sector, technology, processes.

embargo, detectamos que los despachos de abogados con un modelo tradicional se encuentran todavía en una temprana etapa de digitalización. Esta precaria situación, motivada por la carencia de herramientas tecnológicas y su implantación en los correspondientes procesos, limita la automatización de tareas y la eficiencia necesaria para que los profesionales dediquen tiempo al análisis jurídico y a la planificación de soluciones certeras en beneficio del servicio al cliente y a la consecución de objetivos de negocio.

Por tanto, la tecnología será el principal factor generador de disrupción



en este sector durante los próximos años. Según un informe de McKinsey, el desarrollo tecnológico durante los siguientes diez años será similar al del último siglo, mientras que otro estudio de PwC basado en una encuesta a cien empresas del sector legal en Reino Unido indica que, durante 2021, se ha producido un incremento del 60 por ciento del coste en tecnología en relación con las ventas. Según ese estudio, mejorar su uso sigue siendo una prioridad para las empresas del sector, aunque es cierto que la pandemia ha contribuido a acelerar este proceso con la incorporación al día a día en los despachos de herramientas de colaboración y de videoconferencia, o soluciones de firma electrónica.

Como vaticina Richard Susskind en su libro *Online Courts and the Future of Justice*, aparecerán nuevas maneras de hacer justicia, por ejemplo, a través del desarrollo de plataformas digitales donde los afectados pueden reclamar sin tener que asistir en persona a ninguna sala, o con servicios *online* que agilizan y dan soporte a los procesos judiciales. Por eso, implantar y usar tecnología debe ser clave en la estrategia y cultura de estas empresas, siendo necesario que todas y cada una de las personas que forman parte del despacho compartan un mismo lenguaje acerca de lo

que la transformación digital significa y su papel en la obtención de los objetivos. Disponer del talento, experiencia y recursos tecnológicos que trabajen de manera integrada con los abogados y el resto del equipo es un prerrequisito para recorrer este camino de manera exitosa.

Estados Unidos es un referente a nivel mundial en el sector legal y, aunque allí encontramos las *startups legaltech* más innovadoras, también ya se aprecia este proceso transformador en distintos puntos del planeta. Un ejemplo de cómo la tecnología puede aportar valor a distintos niveles es la *legaltech* africana Lawyers4Farmers en Uganda, que ayuda a crear nuevas maneras de defender a grandes grupos de afectados, en este caso los agricultores.

En España, el mercado de proveedores de tecnología para despachos se ha visto incrementado en los últimos años, gracias a grandes multinacionales especialistas en el sector jurídico como Thomson Reuters o Wolters Kluwers. Estas firmas están apostando por ofrecer soluciones integrales de gestión, documentación e información para adaptarse a despachos tanto grandes como pequeños, sin necesidad de desarrollo propio. ESKARIAM, por ejemplo, es especialista en demandas colectivas de alto valor y se decanta

por desarrollar aplicaciones que respondan a medida a sus procesos, ganando así en eficiencia y optimización de los flujos de trabajo. Su plataforma incluye soluciones de colaboración y comunicación, OCR<sup>1</sup>, extracción de automática de información de documentos, analítica de datos e inteligencia de negocio, gobernanza y gestión de los datos, y extracción de toda la información de sus clientes.

Todas aquellas empresas de servicios jurídicos que no se apoyen en la tecnología y en procesos no podrán gestionar con rigor demandas colectivas con un gran número de afectados. Un ejemplo ilustrativo es el caso del Cártel de la Leche, con unos 50.000 afectados y unos 12.000 reclamantes estimados, lo que implica la gestión de millones de documentos de los ganaderos que están reclamando una indemnización. Obtener, procesar y extraer la información necesaria entre este ingente volumen de expedientes requiere de unos procesos bien definidos y una tecnología que permitan realizar estas actividades de manera eficiente y sin comprometer la calidad de los resultados.

La respuesta a estos casos no debe estar basada en un incremento proporcional de la complejidad del proceso, ni en un aumento significativo del coste y el equipo; sino en potenciar

la inteligencia colectiva y la máxima eficiencia en beneficio de los afectados.

Peter Ferdinand Drucker es considerado, además de abogado, el padre del *management* moderno y a quien se le atribuye la frase: “Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gestionar, lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”. Para definir, diseñar e implementar las soluciones tecnológicas de manera eficiente es necesaria una organización vertical del negocio, la gestión y optimización de los procesos y el uso de las metodologías más idóneas en base a proyectos concretos.

## Tendencias

Los nuevos despachos deben adaptarse a los cambios y a las oportunidades que el futuro nos depara, estableciendo mejoras constantes, contando con el talento profesional como principal activo y colocando al cliente como una prioridad en la gestión, ofreciéndole soluciones adaptadas y flexibles. En este contexto, el *LPM Legal Project Management* o gestión de proyectos jurídicos es una ventaja competitiva para bufetes, departamentos de servicios jurídicos *in house* y organizaciones jurídicas. Se

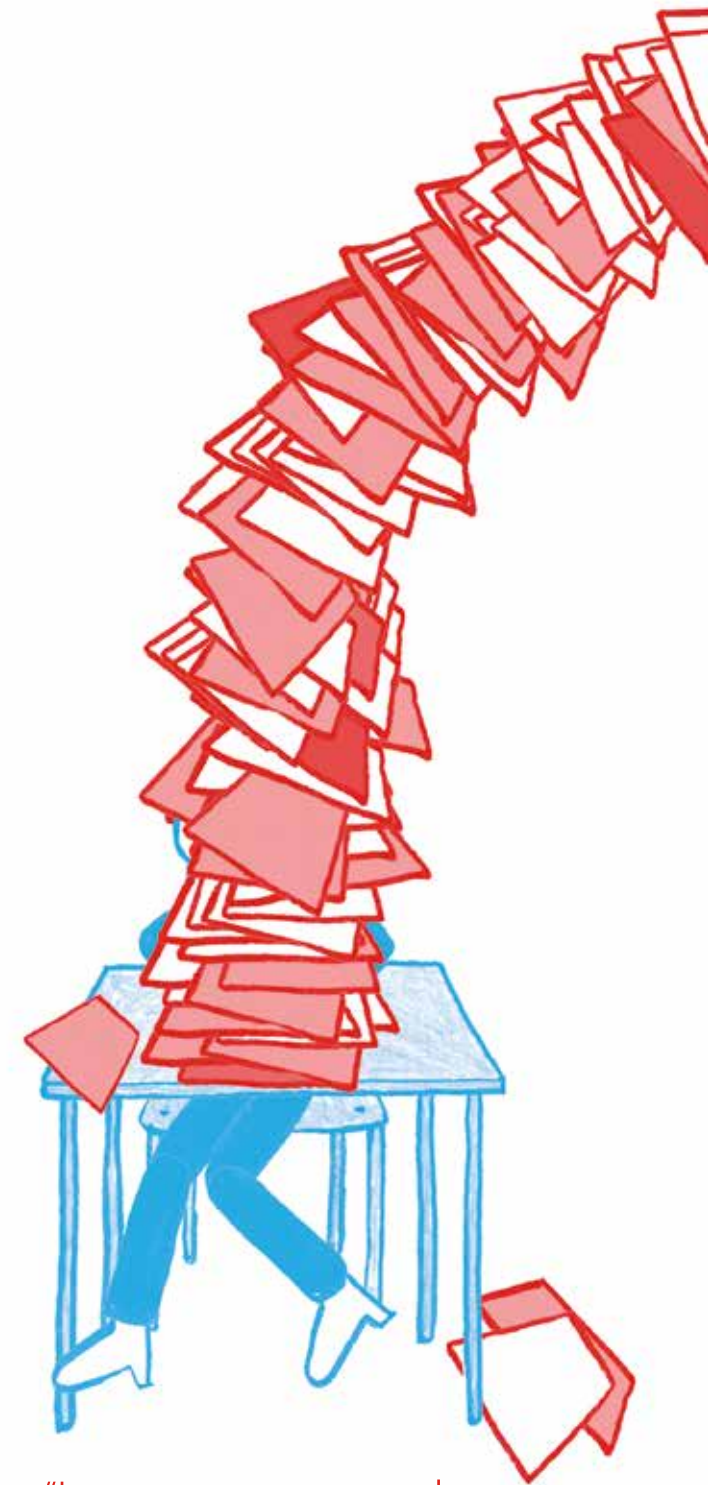
trata de una nueva manera de entender el derecho y la profesión, basada en una mejor estructuración del trabajo y una relación colaborativa con el cliente.

Citamos a continuación tecnologías que se están incorporando al sector legal o están en proceso de implementación:

**RPA** (automatización robótica de procesos, por sus siglas en inglés). Es un área todavía con mucha potencialidad de desarrollo. Se trata de la automatización de tareas repetitivas y que ya está generando grandes beneficios en eficiencias, ahorro de costes y apoyo en la continuidad del negocio.

**Inteligencia artificial.** Es una tecnología computacional capaz de resolver problemas que requieren de capacidades cognitivas para procesar información y que, aunque hoy en día supone un apoyo en tareas muy concretas, a medida que avanza la capacidad de procesamiento, captación y manejo de datos presenciamos una incorporación más acentuada en el sector.

**Big Data.** El sector legal de por sí maneja grandes volúmenes de datos que, sin embargo, no se explotan al máximo. Según un informe de Gartner, el grado de madurez de las áreas de *big data* y *business intelligence* (inteligencia



“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”

<sup>1</sup> El OCR (Optical Character Recognition) es un sistema computarizado de análisis que permite escanear un documento de texto en un fichero automatizado.

de negocio) se encuentra en una posición oportunista, pudiendo todavía escalar tres niveles para llegar a un nivel óptimo.

**Low Code.** Es un enfoque de desarrollo de *software* que permite la creación de aplicaciones de forma rápida y con menor coste.

Por otra parte, el desarrollo de la computación cuántica permitirá más a largo plazo la adhesión de nuevas tecnologías de alto valor. Un ejemplo sería el desarrollo de simulaciones: el diseño de un modelo real o hipotético que se reproduce virtualmente de forma que su funcionamiento permite predecir un comportamiento.

Hoy esta simulación es muy limitada: el número de variables y tecnologías que se pueden poner en juego es reducido y la velocidad en la que estas simulaciones pueden ser generadas es bastante lenta. Pero ya podemos testar ejemplos recientes relacionados con COVID-19 que consiguieron estudiar diferentes escenarios como, por ejemplo, que el virus mutara a una versión más infecciosa y cómo sería su propagación. Otro escenario simulado se centró en cómo podría influir el uso de la mascarilla en limitar la propagación del virus.

Para alcanzar un nuevo hito en las simulaciones por ordenador será necesario enlazarla con diversas tecnologías como el *big data* y *AI*. Asimismo, habrá que contar con una capacidad de procesamiento muy grande y es aquí donde la

## Los despachos de abogados con un modelo tradicional se encuentran todavía en una temprana etapa de digitalización



## Bibliografía

- Abogacía Española** (2021). *El sector legal cree en la tecnología*. Disponible en: <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2021/03/informe-El-sector-legal-crea-en-la-tecnologia.pdf>
- Artificial Lawyer.** "PwC Survey: Relative Legal Tech Costs Rise at 60% of UK 100" en *Artificial Lawyer*. 25 de octubre 2021. Disponible en: <https://www.artificiallawyer.com/2021/10/25/pwc-survey-relative-legal-tech-costs-rise-at-60-of-uk-100/>
- Fleming, S.** "Top 10 tech trends that will shape the coming decade, according to McKinsey" en *World Economic Forum*. 12 de octubre de 2021. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/technology-trends-2021-mckinsey>
- McKinsey & Company.** "The top trends in tech" en [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>
- PwC** (2021). *Annual Law Firms' Survey 2021: Facing the future with confidence*. Disponible en: <https://www.pwc.co.uk/industries/business-services/law-firms/survey.html>
- Susskind, R.** (2019). *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford, Oxford University Press.
- "Vertically Integrated Legal Service" en *The Practice*, Harvard Law. Volumen 7, número 4, mayo-junio 2021.

computación cuántica generará millones de posibilidades en muy poco tiempo. En el sector jurídico, la aplicación práctica de este nivel de simulación es inmensa.

## Modelo vertical

El futuro del sector tiende hacia un modelo de negocio vertical. El *expertise* legal seguirá siendo el activo principal de los despachos, pero todas las actividades y servicios requerirán de una base sólida de procesos y tecnología. Cualquier transformación necesita producir resultados: para el cliente, los productos, las operaciones y, por supuesto, en las cuentas de resultados. Pero si esta transformación no deja además un legado a nivel social, mejorando la sostenibilidad, la manera en que nuestro sistema judicial aporta valor y justicia a la sociedad, a las personas y a las instituciones, no será exitosa.

La transformación digital no solamente tendrá un impacto en esta eficiencia y accesibilidad de la justicia a la que nos referimos, sino que también facilitará la creación de nuevas maneras de hacer justicia. Los límites los pondrán los líderes y equipos que forman los despachos y empresas del sector, así como los legisladores y políticos que nos gobiernan.