TEMAS

Legal Tech aplicado a la gestión de litigios en despachos

Transformación digital de procesos de trabajo de abogados y procuradores

Rocío Ramírez Torres

LA LEY

LA LEY

TEMAS

LA LEY

Legal Tech aplicado a la gestión de litigios en despachos

Transformación digital de procesos de trabajo de abogados y procuradores

Rocío Ramírez Torres

LA LEY

© **Rocío Ramírez Torres**, 2022
© **Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.**

Wolters Kluwer Legal & Regulatory España
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
e-mail: clienteslaley@wolterskluwer.es
http://www.wolterskluwer.es

Primera edición: Mayo 2022

Depósito Legal: M-11121-2022
ISBN versión impresa: 978-84-19032-35-5
ISBN versión electrónica: 978-84-19032-36-2

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.
Printed in Spain

© **Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, **www.cedro.org**) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.
El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.
WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.
WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.
WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.
Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

1. REDEFINIENDO LA MANERA DE EJECUTAR NUESTRAS TAREAS

1.1. Primeros pasos

En el nuevo contexto en el que nos encontramos y hacia el que avanzamos, está claro que los modos tradicionales de tramitar nuestra caga de trabajo, adolecen de unas carencias que impiden progresar en el sentido que requiere el mercado.

El sector legal se ha vuelto más competitivo que nunca, y además de ofrecerse un servicio claramente diferenciado, debe hacerse de la forma más eficiente, eficaz y competitiva posible.

Un auténtico reto.

Por eso, el primer paso será plantearnos si vamos en dicho sentido. Si estamos en disposición de ofrecer los servicios que nuestros clientes exigen, bajo el convencimiento de que, si queremos seguir compitiendo, deberemos ajustarnos constantemente a dichos mandamientos.

El ejercicio de auto análisis se hace esencial si no queremos extinguirnos, ante el surgimiento de una nueva generación de juristas, que cuentan con unas habilidades muy difíciles de desafiar, y que ofrecen unos servicios con los que se hace imposible rivalizar.

Si a resultas de dicho ejercicio confirmamos que ya estamos en el camino, y hemos empezado a trabajar en un plan de acción, únicamente restará seguir acometiéndolo hasta implementarlo definitivamente, para luego proseguir un continuo proceso de revisión, con el objeto no sólo de mantener estos estándares, sino de mejorarlos.

Pero si tras dicho auto análisis confirmamos, que tenemos difícil seguir compitiendo tal y como tenemos definido nuestro modelo, toca iniciar el proceso de transformación digital del que todo el mundo habla.

La mítica frase «*renovarse o morir*», más que nunca se convierte en el leitmotiv de los profesionales del sector, que deberán mantenerse en un exigente y constante proceso de mejora si desean poder seguir conservando su posición en el mercado.

Esta transformación no se circunscribirá únicamente a la automatización de tareas. La introducción de ideas o metodologías innovadoras que puedan suponer una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos, de la relación con los clientes, de agilizar la gestión de los asuntos, de aligerar nuestra carga de trabajo, de optimizar nuestros tiempos y recursos, o de mejorar nuestra política de precios, por referir algún ejemplo, deberán convertirse en objetivos constantes a alcanzar por los despachos.

Deberemos cuestionarnos y replantearnos el *status quo* y los métodos tradicionales aplicados hasta el momento, trayendo y mimetizando técnicas empleadas con éxito en otras disciplinas, para gestionar más eficientemente nuestro despacho. Técnicas o sistemas como las metodologías ágiles (Scrum, Kanban o Lean), el legal design thinking, la planificación operacional o estratégica, el project management, o el tratamiento y la analítica de datos, deberán ser valoradas en este proceso de transmutación.

Pero entre tantos focos y aspectos en los que implementar procesos de mejora, se constituye fundamental definir claramente nuestro objetivo. Para no desperdiciar tiempo y recursos, se hace esencial definir una estrategia para acometerlo de la forma más conveniente y así poder garantizar un resultado exitoso en su implantación. Y parte muy importante será tener claramente definidos nuestros actuales procedimientos de gestión interna, dibujando de manera detallada, las tareas, flujos de trabajo y recursos necesarios, para así poder renovarlos. Solo así podrán ser medidos, analizados, y mejorados de forma continua, estableciéndose un círculo virtuoso de mejora constante.

De inestimable ayuda es consignar toda esta información en diagramas de tareas o de flujo, con el que visualizar la estructura de todos los procesos, que además será el documento con el que podremos trabajar la parametrización del sistema para las automatizaciones.

Únicamente desde la plena definición y conocimiento de los procesos internos de gestión y sus flujos, se podrá acometer exitosamente la reestructuración de las distintas partidas. Es esencial conocer las distintas acciones y sus variables, posibles incidencias y origen de las mismas, si aún son recurrentes ante la imposibilidad temporal de subsanación, equipo de trabajo que

atiende las tareas, colaboración entre los mismos e interoperabilidad entre estos, así como los flujos de trabajo intrínsecos o validaciones requeridas

Lo mejor será centrarnos en aquellas que requieran de mayor esfuerzo. Para ello es muy recomendable medir tiempos de gestión y así tener claro cuáles son las más costosas en su ejecución, en términos de temporalidad y necesidad de personal, para en una primera fase inicial, circunscribirnos a las que nos vayan a generar mayores eficiencias o que por volumen, bien haga valer la pena la inversión económica, y el tiempo de aprendizaje de la nueva herramienta y de los nuevos procesos de ejecución. Y confirmar que, una vez retornada la inversión en tecnología, el beneficio neto de cada expediente tramitado se haya visto incrementado.

Es por eso que deberemos ser muy selectivos, y definir de antemano el proceso y planifiquemos de manera adecuada cómo lo vamos a hacer y cómo vamos a llevarlo a cabo, conforme a este esquema, para facilitar esta complicada tarea.

Un apunte interesante sería priorizar respecto de las soluciones que ya estén integradas en nuestro *software* de gestión. Este aspecto es muy importante, ya que la mayoría de las veces no aprovechamos todo su potencial ante la falta de conocimiento sobre sus funcionalidades y posibilidades operativas. Y desde el desconocimiento podría ser que no estuviéramos usando algunas que nos procuraran grandes eficiencias.

En el caso de que nuestro *software* no cuente con soluciones respecto de las partidas identificadas como prioritarias a reestructurar, deberemos comenzar un proceso de búsqueda de la solución que mejor se adapte a nuestras necesidades, no solo teniendo en cuenta que sea capaz de automatizar la tarea en cuestión, sino que es perfectamente integrable en nuestro sistema y en nuestros procesos. En este sentido los marketplaces, o guías sobre herramientas Legal Tech serán de inestimable ayuda.

Las herramientas digitales y las nuevas metodologías de gestión son elemento clave para descargar al equipo del trabajo rutinario, posibilitándoles acometer las tareas de mayor calado. Para ello, se hace necesario otro ejercicio: identificar las partidas potencialmente automatizables, para después depurar cuáles son las más esenciales por volumen y recursos que consumen.

La automatización de tareas se convierte en un imperativo si queremos reducir los costes de cada expediente tramitado y mejorar su rentabilidad, para así poder ofrecer servicios suficientemente competitivos.

Porque la era digital y el entorno colaborativo y exponencial que internet propicia, convierte a los clientes en perfiles cada vez más exigentes, que a golpe de clic pueden comparar precios y comentarios sobre la calidad de los servicios prestados.

Y no podemos olvidarnos de la gestión del cambio, ya que, al fin y al cabo, los miembros del equipo serán la pieza central de toda la transformación, lo que exigirá la formación y el conocimiento que fomente el cambio cultural que esta renovación requiere. Para que este propósito se acometa de la forma más exitosa, se hace necesario acabar con cualquier atisbo de resistencia de los equipos, promovida principalmente por el actual desconocimiento sobre las mejoras y ventajas que la innovación y la tecnología aportará.

Este escenario únicamente será posible si nuestros juristas han sido formados conforme demandan los nuevos escenarios, y estén dotados de las nuevas habilidades exigidas para desarrollar su actividad en este nuevo contexto. Los más veteranos deberán reciclar sus habilidades y métodos para adecuarse a los actuales requerimientos. Juegan un papel esencial las universidades, y facultades de Derecho, los colegios profesionales y resto de instituciones, organizaciones y corporaciones propias del sector, que deberán ayudar a preparar y acompañar en este proceso a los juristas del futuro.

Únicamente desde el entendimiento de que serán las ideas disruptivas y trasgresoras, las que se constituyen como motor del cambio, y que impulsan los avances del sector en un flujo de mejora continua, estará asegurado el éxito de los procesos transformativos.

Porque solo reinventándonos constantemente posibilitaremos de forma incesante una versión mejorada de los servicios ofrecidos.

1.2. Implantación e integración de nuevas metodologías

Una parte esencial del proceso de transformación será la integración e implementación de las nuevas metodologías de trabajo. Ya hemos visto como la gestión de nuestros procesos conforme a métodos innovadores requerirá redefinirlos en su estructura y su operativa, así como replantear las actividades y distintos flujos de trabajo que hasta el momento tuviéramos establecidos.

Tanto el proceso de definición como el de reorganización y reestructuración, exigirá de cierto esfuerzo, ya que deberá invertirse tiempo y recursos en este planteamiento. Por lo que se hace necesario tener claro como aco-

meterlo para evitar que dicho trabajo finalmente no alcance los resultados definidos y esperados.

Es de recibo señalar que toda esta planificación se hace bastante complejo dentro de nuestra vorágine diaria. Por eso, cada vez es más frecuente que las grandes firmas cuenten con perfiles especializados en este campo, con el objeto de garantizar que el proceso de transformación se acomete por expertos en la materia.

Conscientes de esta nueva necesidad, y como suele ser habitual ante la aparición de nuevas necesidades en el sector legal, que se prevea como creciente tendencia, las Big Four ya cuentan con divisiones especializadas en los procesos de transformación digital de sus clientes, ofreciendo los servicios necesarios para mejorar sus estrategias de negocio y acompañarlos en los procesos de transformación digital. Legal Management Consulting, Legal Management Service o Legal Operations Transformation Services se constituyen como nuevas áreas donde desarrollar este nuevo campo, si bien actualmente están más focalizadas en los procesos transformativos de las asesorías jurídicas y despachos de abogados en la partida extralitigios.

También se encuentran fuera del ámbito de estas grandes, otras consultoras especializadas en procesos de transformación digital de los despachos, que, igualmente los acompañan en este retante proceso transformativo, identificando necesidades, y definiendo la estrategia más adecuada con la que impulsar mejoras de eficiencia.

Ya sea a través de la ayuda especializada de profesionales expertos, o ya sea a través de un ejercicio llevado a cabo por el propio despacho, se deberá determinar cómo y de qué manera la innovación y las herramientas digitales nos ofrecerán esa inestimable ayuda que estamos buscando y cómo deberá adaptarse e integrarse en los flujos de tareas y de trabajo que hayamos definido.

Una vez establecida la estrategia, y valoradas las distintas mejoras a acometer, tocará ahora un ejercicio de buscar las metodologías, soluciones o funcionalidades que nos ayuden a conseguir nuestro objetivo. Para lo que será necesario contactar con profesionales expertos en implantación de distintas disciplinas, como legal design thinking, o gestión de proyecto, o con proveedores de las distintas herramientas digitales que pudieran ayudar en nuestro cometido.

Parte esencial en el proceso de implantación serán las demos que nos hagan los proveedores de tecnología, con las que ver su funcionamiento y

casos de usos, y valorar su posible encaje en nuestras estructuras, así como comprobación mediante pruebas piloto de que las funcionalidades de las herramientas seleccionadas cubren nuestras necesidades.

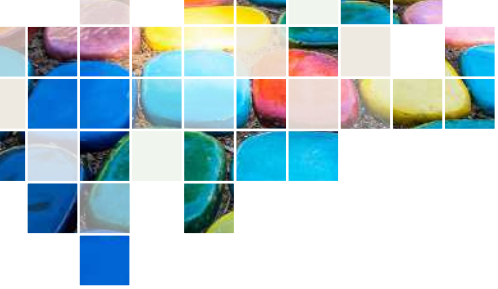
E igualmente importante, será valorar el posible replanteamiento de nuestros flujos conforme a nuevas disciplinas.

Una vez confirmada cuál sería la solución que mejor se adapte a nuestras necesidades, y con carácter previo a su implementación e integración, otro aspecto será comprobar si tal y como está planteada nuestra estructura, es posible implementar las nuevas soluciones.

Así, si por ejemplo queremos automatizar la presentación de escritos en Lexnet, deberemos garantizar y asegurarnos previamente que nuestro *software* de gestión genera la información que las herramientas requieran para ejecutar el proceso deseado. Y si no tenemos aplicativo, que seamos capaces de facilitar a través de un Excel la información estructurada que este sistema requiera. Y a la inversa, habrá que confirmar que los datos e información que la herramienta luego nos facilite, puedan ser integrados e importados en nuestro *software* de gestión.

O si queremos contratar un sistema de machine learning para procesar notificaciones, se hará necesario hacer testeos previos con volumen de notificaciones para comprobar cómo responde el sistema, si nos devuelve la información que precisamos, y si los resultados podemos integrarlos adecuadamente en nuestro aplicativo. Y trabajar en las mejoras y cambios que se hagan necesarios para el caso de que nuestra estructura y los resultados obtenidos, no sean equivalentes, para tener la certeza de que pueden ser procesados de manera que se integren correctamente en nuestra operativa definida de fases e hitos con los que poder automatizar otros flujos de trabajo.

Para el caso de soluciones más globales y de amplio espectro, impactando un amplio elenco de tareas, como pueda ser incorporar en nuestras rutinas un *software* de gestión, otro aspecto clave será nutrir al aplicativo con toda la información de nuestros expedientes, de la mano del equipo de soporte del *software* adquirido, a través de migraciones o importaciones masivas, siempre y cuando ya contemos con la información previamente organizada, codificada y estructurada. Si no contamos con esta información, no podremos desarrollar todo el potencial de la herramienta, y se requerirá un trabajo previo en el que volcar manualmente toda la información y los datos de



Las herramientas digitales y las nuevas metodologías de trabajo permiten ofrecer servicios cada vez más eficientes y más competitivos. Ante este nuevo escenario y, como requerimiento previo, resulta imperativo que los profesionales del Derecho conozcamos y comprendamos las razones por las que debemos reinventar nuestra actividad.

El objeto de este libro no es otro que el de ayudar a los juristas que se dedican a la tramitación de procedimientos judiciales, a entender cómo las tecnologías pueden ayudarnos a trabajar conforme a unos niveles de eficiencia que posibiliten servicios cada vez más competitivos y de mayor calidad.

El libro ofrece una aproximación práctica sobre diversos tipos de herramientas y soluciones que pueden resultar de gran ayuda para ejecutar multitud de trámites y tareas de escaso valor que, de manera rutinaria y recurrente, deben ser atendidas por los despachos de abogados y procuradores. Se muestran en el libro ejemplos concretos de casos de uso de automatización de partidas de trabajo, a través de tecnologías como la Inteligencia Artificial o el Machine Learning, entre otras.

ISBN: 978-84-19032-35-5

AENOR ER Empresa Registrada ISO 9001 ER-0280/2005
IQNet
AENOR GA Gestión Ambiental ISO 14001 GA-2005/0100

LA LEY