



EL SECTOR LEGAL CREE EN LA TECNOLOGÍA

Análisis del grado de implantación de la tecnología en el ejercicio de la profesión

La digitalización como eje clave del plan Next Generation, e iniciativas como el anteproyecto de ley de medidas de Eficiencia Procesal del Sector Público de Justicia, refuerzan la importancia de acelerar la digitalización en nuestro país. Women in a Legal World en colaboración con el Consejo General de la Abogacía Española ha querido contribuir con el impulso de la tecnología en el sector Legal, aportando una radiografía de su grado de digitalización desde la perspectiva de los profesionales que ejercen el derecho en las empresas y los despachos profesionales. El objetivo es, partiendo del conocimiento de la situación de partida, plantear acciones que contribuyan a acelerar la digitalización del sector.

Nos anima en esta labor el constatar que un **78%** de los participantes en el sondeo declara que es **importante implantar tecnología como palanca para ganar eficiencia y prestar un mejor servicio.**



WOMEN IN A LEGAL WORLD



Abogacía
Española
CONSEJO GENERAL

EL PRESENTE. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

ASPECTOS GENERALES

Una amplia mayoría declara dedicar al menos un 20% de su tiempo a tareas de seguimiento de procesos y un 21%-40% del tiempo a tareas de análisis y compilación de información.

■ Indique por favor el tiempo que dedica en el desempeño de su trabajo a las siguientes actividades.

	0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Gestión	57%	29%	7%	7%	0%
Interacción con clientes/usuarios, proveedores, organismos...	38%	31%	19%	13%	0%
Análisis y compilación de información	36%	50%	7%	7%	0%
Generación y trámite de documentos	19%	38%	19%	13%	13%
Seguimiento de procesos	44%	25%	6%	19%	6%

Posibilidad de automatización: ■ baja ■ media ■ alta

En términos de reparto proporcional del tiempo de trabajo, la mitad de los encuestados manifiestan dedicar entre un 21% y un 40% a tareas de análisis y compilación de información. También indican dedicar ese porcentaje de tiempo a tareas de generación y trámite de documentos un 38% de los participantes. Destacar que, si bien la dedicación se estima de entre 0% y el 20%, casi la mitad declara dedicar parte de su tiempo a tareas de seguimiento de procesos.

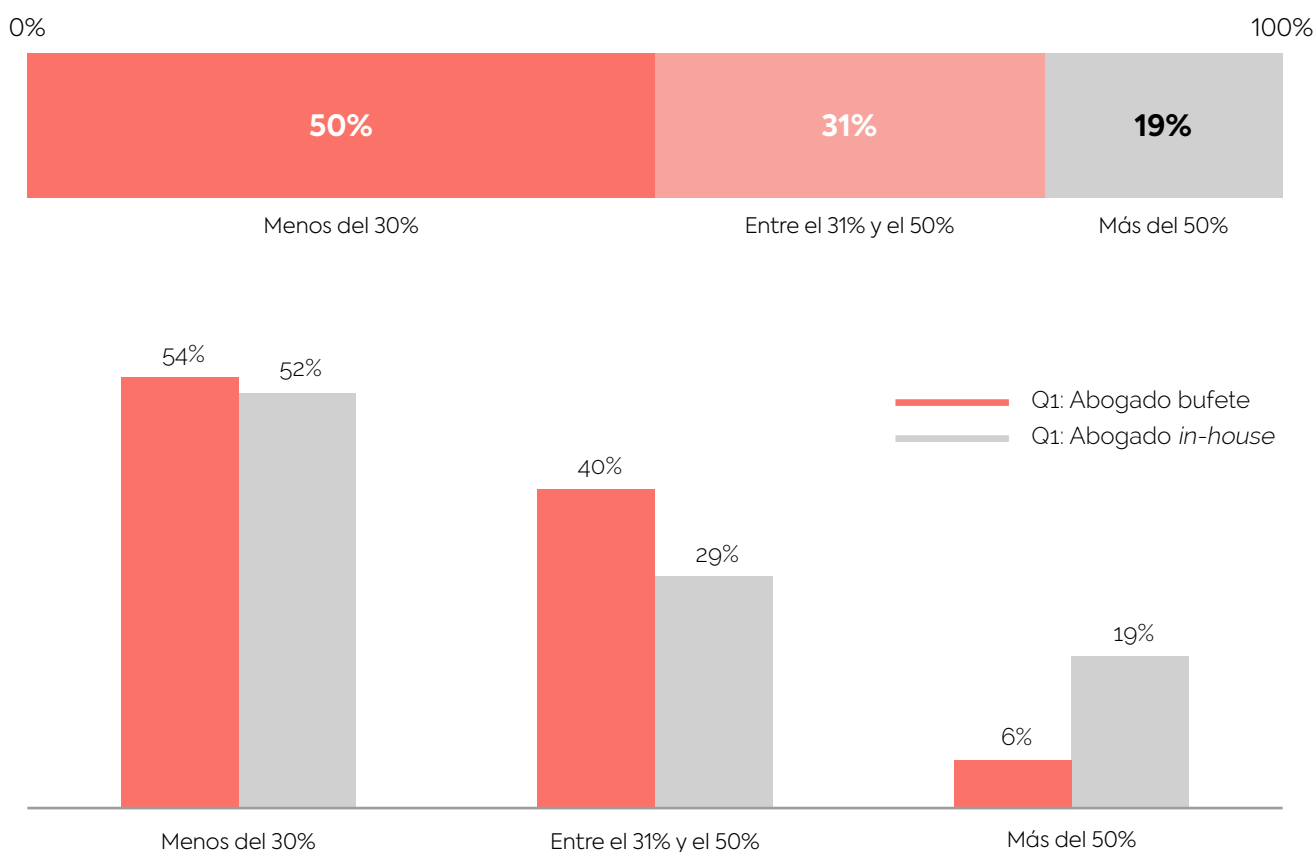
Entre el colectivo de abogados *in-house* un cuarto de los entrevistados declara dedicar entre un 60% y el 80% del tiempo a tareas de seguimiento de procesos.

La percepción en cuanto a dedicación a tareas de interacción con usuarios es similar para abogados *in-house* y de despacho. Observándose una ligera mayor tendencia de las mujeres a dedicar un mayor porcentaje de su tiempo a esta actividad.

En términos de edad, la mayor diferencia se encuentra en las tareas de análisis y compilación de información, declarando los profesionales de 25-34 años que dedican 41%-60% de su tiempo a estas tareas.

La mitad de los encuestados considera que un 70% de las situaciones que se presentan de análisis y compilación de información, generación y trámite de documentos y seguimiento de procesos, corresponde a situaciones que se han presentado con anterioridad

■ En relación a las actividades de análisis y compilación de información, generación y trámite de documentos y seguimiento de procesos, ¿Qué porcentaje corresponde a situaciones sin precedente?



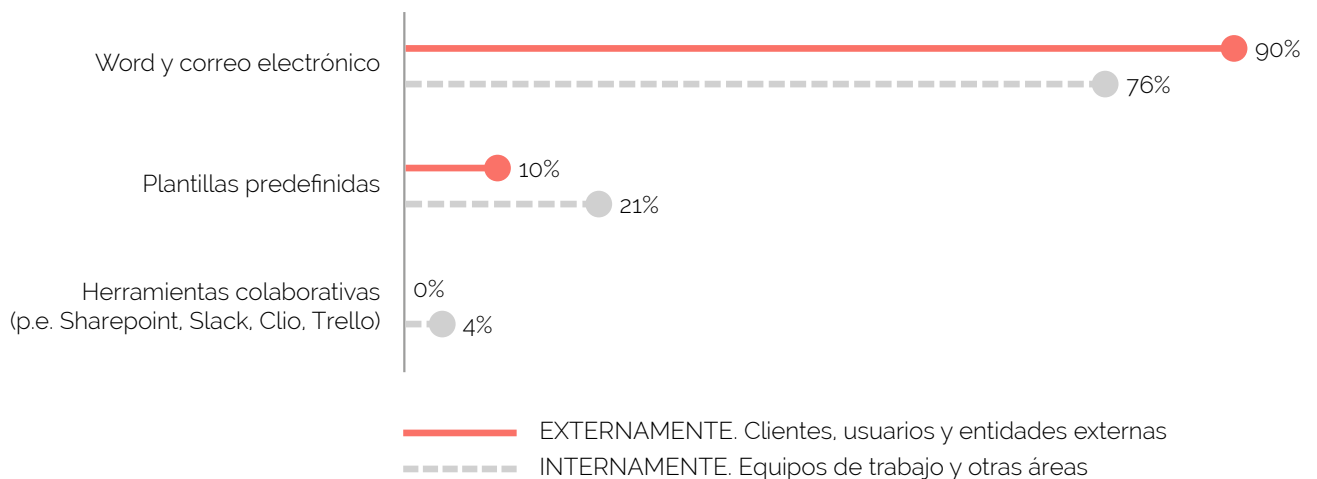
Se observa que los abogados que trabajan en despachos profesionales consideran que es aún menor el número de casos sin precedentes, lo que seguramente responde a la organización por especialidad que caracteriza a dichos despachos.

Mención aparte son prácticas legales más recientes, como la de Derecho Digital, donde el volumen de situaciones sin precedente es elevado.

MEDIOS UTILIZADOS

Word y correo electrónico son las principales herramientas utilizadas para generar y compartir documentos interna y externamente.

■ Indique por favor el medio que utiliza habitualmente para generar documentos y compartirlos con cada uno de los siguientes grupos.



En términos comparativos los abogados *in-house* declaran utilizar en un mayor porcentaje herramientas colaborativas para generar y compartir documentos dentro de su organización (un 35% vs un 15% los abogados de despachos profesionales).

Llama también la atención, contra la tendencia general, que los profesionales de entre 25 y 34 años declaran utilizar más las herramientas colaborativas para comunicarse externamente que internamente.

Hacer mención a que en el intercambio de información, externa e interna, utilizando herramientas colaborativas,

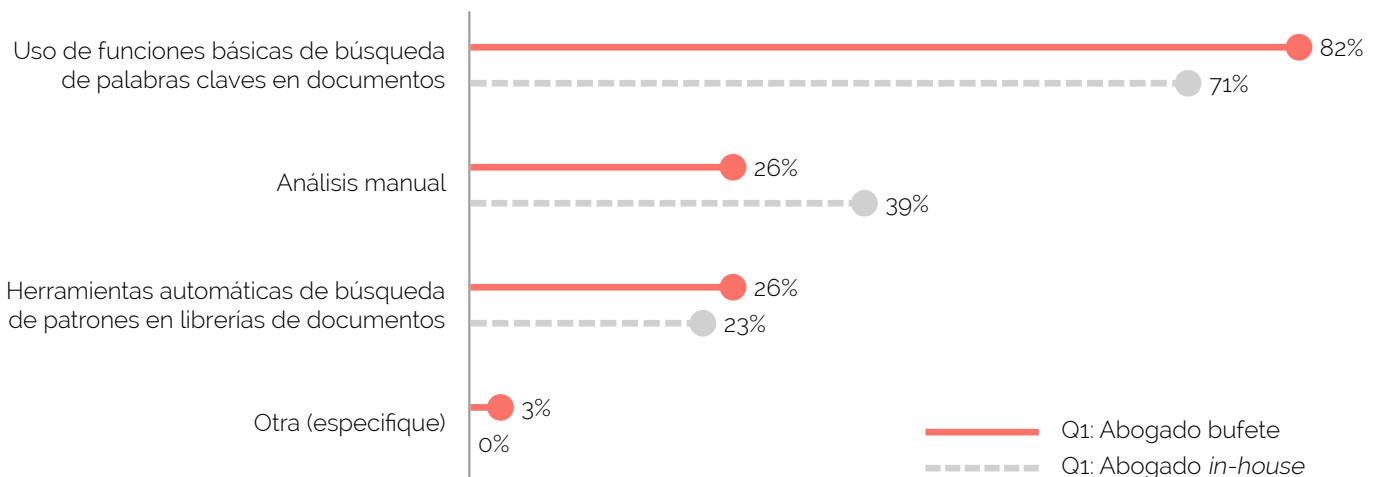
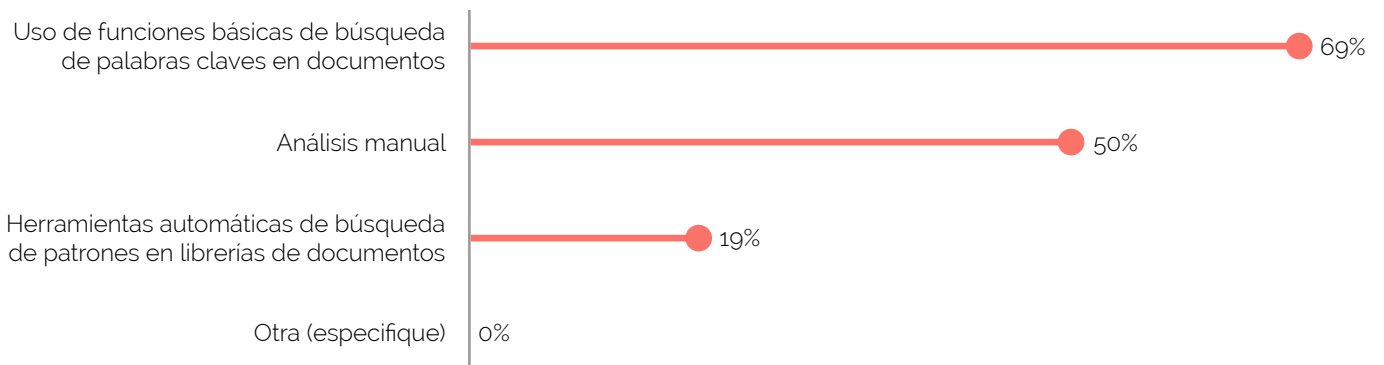
podría ser más extensivo. Para ello deberían utilizarse herramientas colaborativas, disponibles en el mercado, capaces de mantener la trazabilidad, seguridad y control sobre la documentación. Entre las principales razones por las que el uso de herramientas colaborativas no es más extensivo se identifican:

- La necesidad de conocer mejor las funcionalidades de las herramientas utilizadas.
- El requerimiento por parte de clientes o usuarios de utilizar herramientas que no aportan las garantías adecuadas.

El 69% de los encuestados utiliza funciones básicas de búsqueda por palabras clave para localizar información en documentos.

■ Indique por favor qué medios utiliza para optimizar búsquedas de elementos clave tales como fechas, cláusulas, palabras específicas, etc. en contratos y documentación en general.

(seleccione todas las opciones que correspondan)

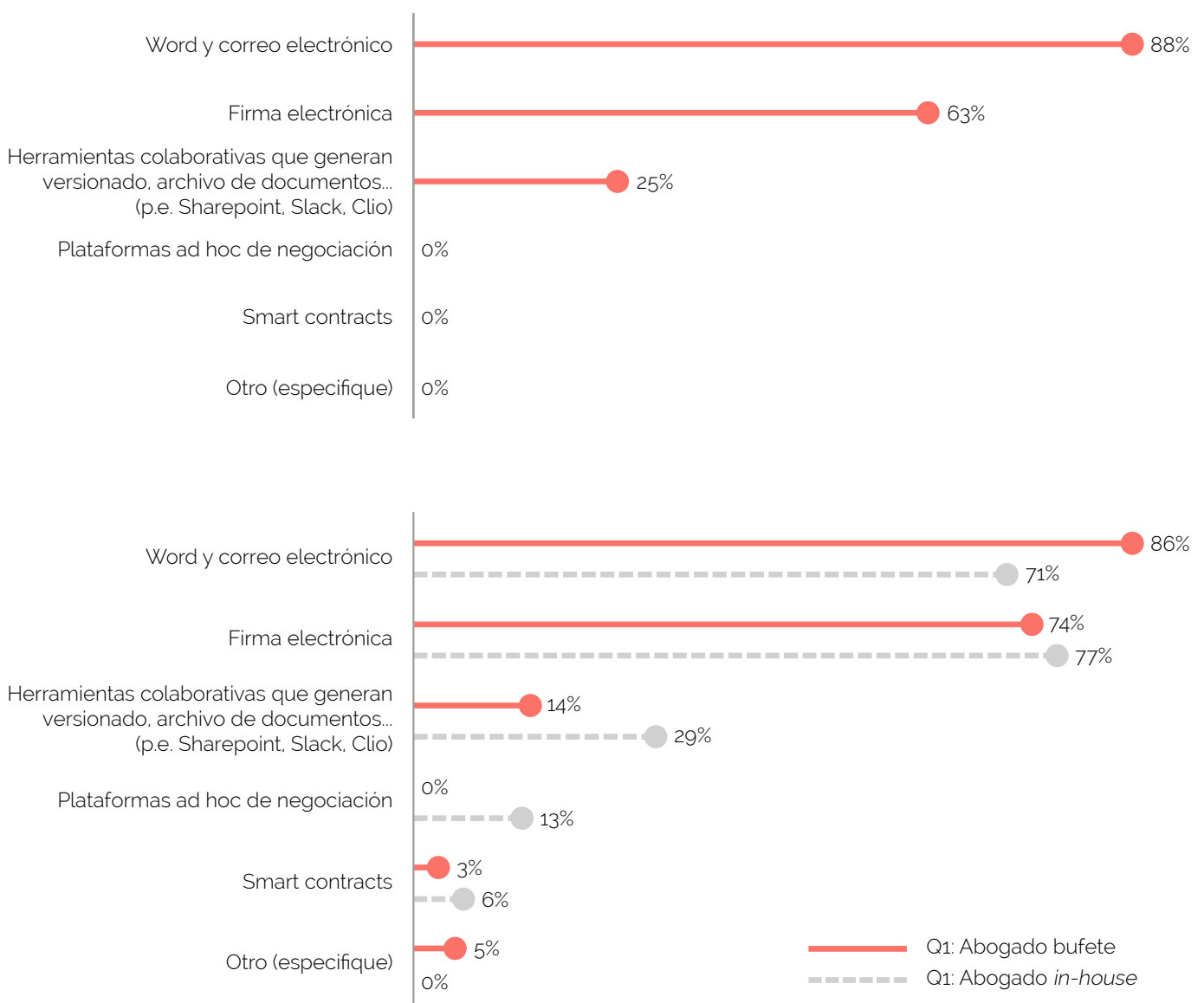


Los abogados de despacho hacen un uso más intensivo de funciones básicas de búsqueda y búsquedas en librerías, 82% y 26% respectivamente, en comparación con los abogados *in-house* que declaran un mayor porcentaje de búsquedas manuales 39% vs 26% en los abogados de despacho.

El segmento de 25-34 años declara hacer una mayor utilización de herramientas automáticas de búsqueda de patrones en librerías de documentos, un 38%, lo que contrasta con la media general del 19%. También parece haber una mayor tendencia de las mujeres a utilizar herramientas en detrimento de la búsqueda manual.

Word, correo electrónico y la firma electrónica son los medios utilizados por una amplia mayoría para la generación y cierre de contratos.

■ Indique por favor qué medios utiliza para generar y cerrar contratos con terceros (seleccione todas las opciones que correspondan).

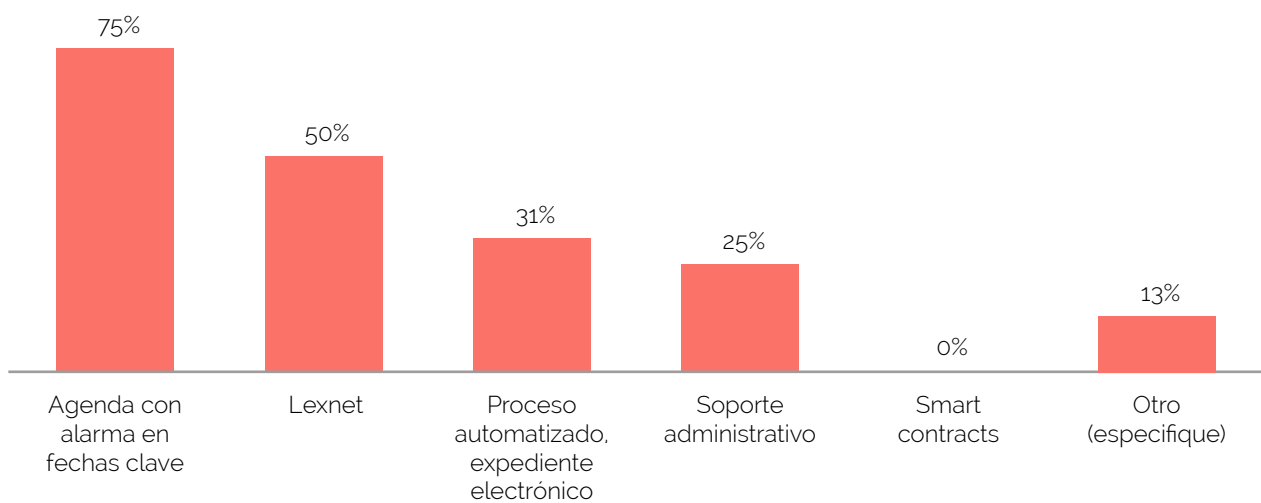


Los abogados *in-house* señalan una utilización mayor de las herramientas colaborativas, 29%, en comparación con la indicada por los abogados en bufetes, 14%.

Por segmento de edad destaca el de 45-54 años como los más activos en utilización de herramientas colaborativas, versionado y archivado de documentos.

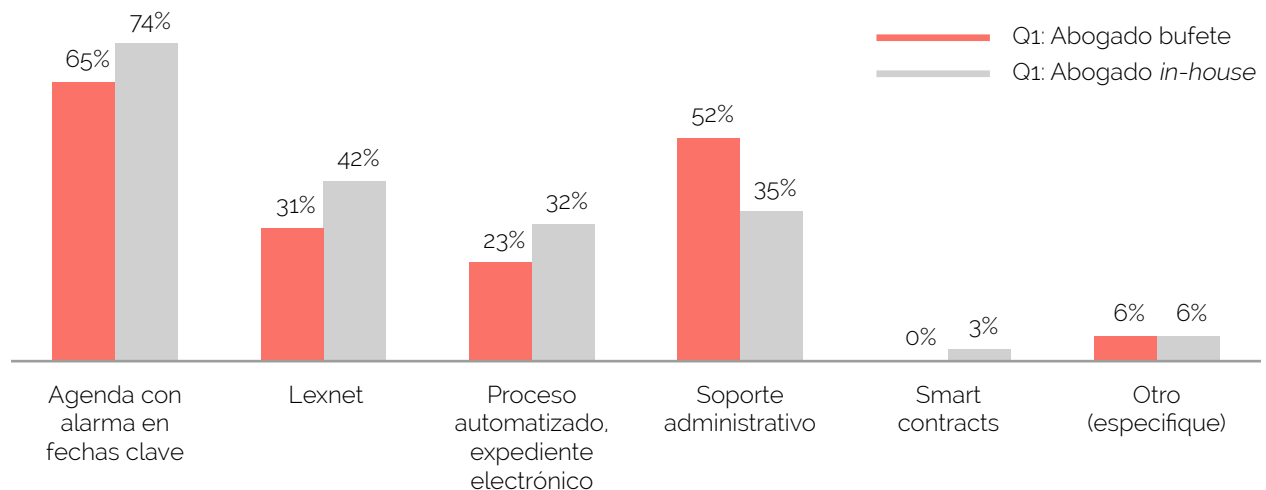
La utilización de agenda con alarmas es el medio más utilizado para el seguimiento de tramitaciones.

■ Indique por favor qué medios utiliza para hacer seguimiento de tramitaciones y procesos (seleccione todas las opciones que correspondan).



Llama la atención el volumen significativo de seguimiento que recae en personal de soporte administrativo entre los abogados de despacho, así como el bajo porcentaje de expediente electrónico.

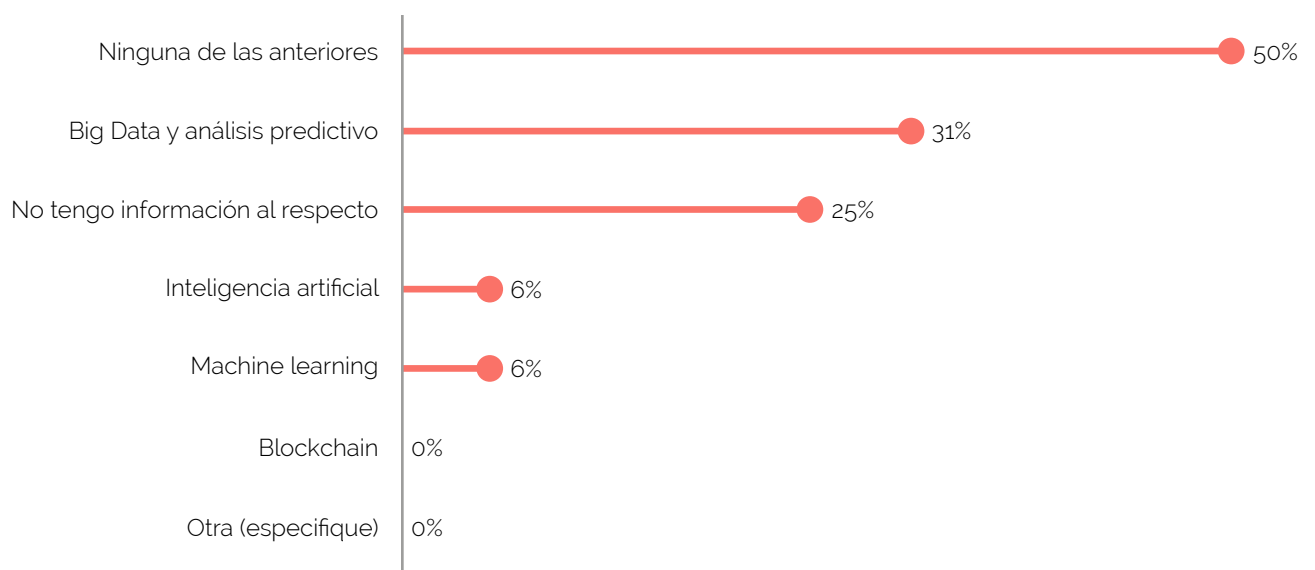
Señalar asimismo el incremento en la utilización de soporte administrativo a medida que se incrementa el tramo de edad.



Casi un 50% de los entrevistados declara que no dispone de tecnologías avanzadas para la realización de su actividad diaria.

■ Indique por favor con cuáles de las siguientes tecnologías cuenta para el desempeño de su actividad.

(seleccione todas las opciones que correspondan)



Llama la atención el relativamente alto porcentaje que declara contar con tecnologías de Big Data y análisis predictivo, que contrasta con el elevado tiempo que se indica dedicar a tareas de análisis de información y el uso de herramientas básicas de búsqueda de información.

Preguntados por la percepción sobre el grado de integración con la tecnología con su actividad, los abogados *in-house* consideran que es baja en tanto que los abogados de despacho consideran es media.

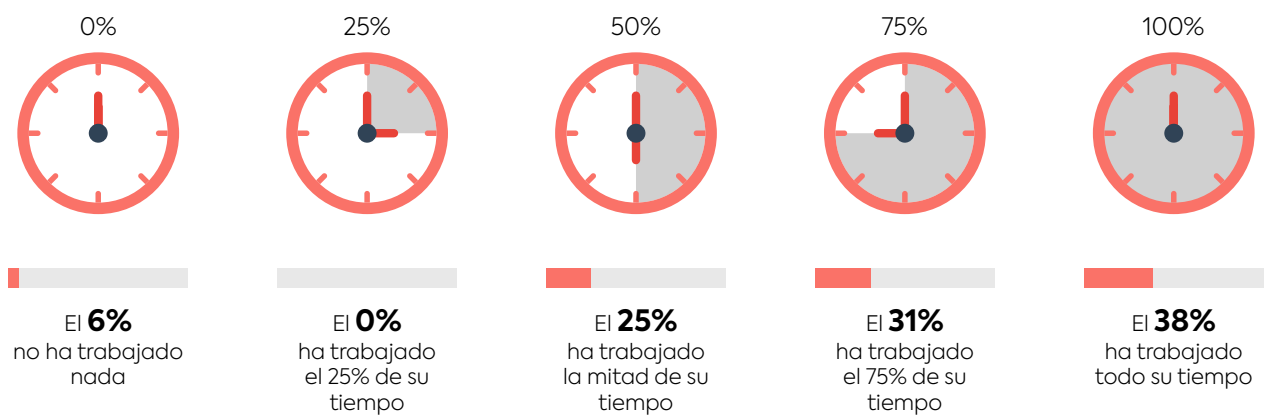
Hay cierto consenso en señalar como áreas clave de mejora la implantación de:

- Herramientas avanzadas de búsqueda y análisis de documentos.
- Mecanismos de automatización del seguimiento de procesos.

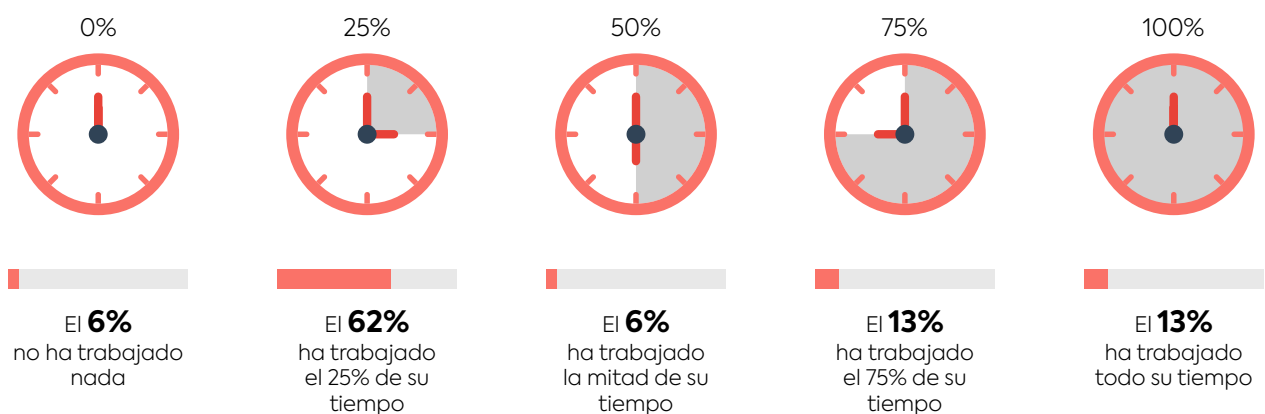
TELETRABAJO

El porcentaje de teletrabajo ha decaído de manera drástica finalizado el confinamiento.

■ ¿Qué porcentaje de su tiempo ha teletrabajado durante el estado de alarma debido al COVID-19 (periodo marzo-junio 2020)?



■ ¿Qué porcentaje de su tiempo ha teletrabajado a partir de junio 2020, finalizado el confinamiento general debido al COVID-19?



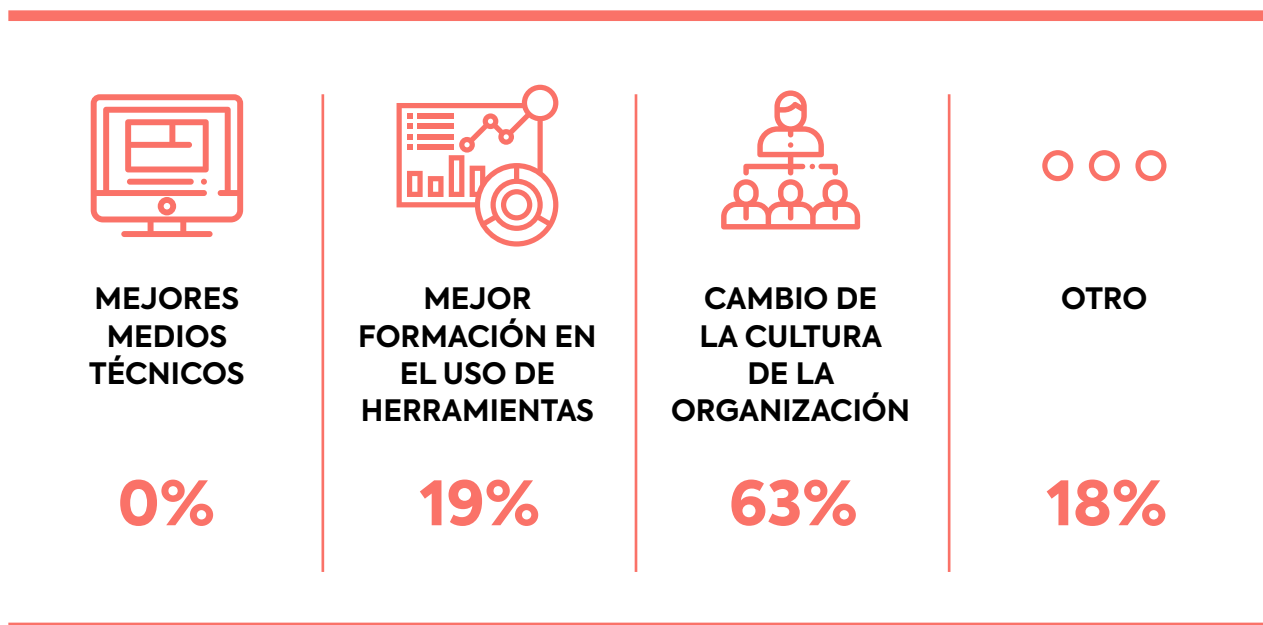
Si bien durante el confinamiento más del 60% teletrabaja más del 75% del tiempo, en la actualidad este porcentaje ronda el 25%.

Entre los abogados *in-house* se ha mantenido niveles de teletrabajo superiores a los de los despachos de abogados. Un 60% declara teletrabajar más del 75% del tiempo vs. 44% en los despachos profesionales.

El segmento de 25-34 es el que declara en la actualidad mantener niveles más altos de teletrabajo. Un 75% declara teletrabajar más de tres días a la semana y de estos un 45% declara teletrabajar el 100% de su tiempo. Se observa asimismo una mayor tendencia a teletrabajar por parte de las mujeres.

De manera mayoritaria se señala la cultura actual de las organizaciones como la principal barrera del teletrabajo. Un 73% de profesionales de entre 25-34 opinan que su trabajo les permitiría teletrabajar más de 4 días a la semana y los de 35-44 años y de 45-54 que podrían hacerlo 3 días a la semana.

■ ¿Qué necesitaría para teletrabajar más? (seleccione la más relevante en su opinión)

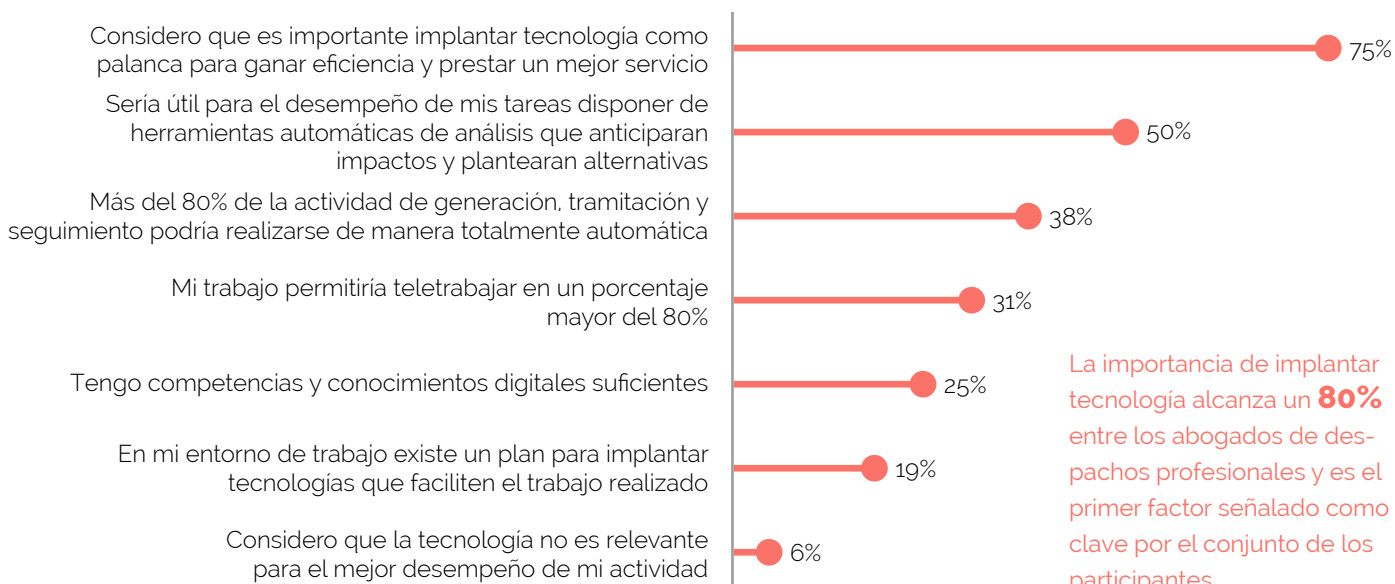


A pesar de la amplia percepción por parte de los profesionales jóvenes de la posibilidad de teletrabajar, los segmentos más experimentados dan importancia de la presencialidad como instrumento de formación para los empleados junior si bien reconocen que el teletrabajo es herramienta clara de motivación y atracción del talento.

VISIÓN DE FUTURO

Un 75% considera que es importante implantar tecnología como palanca para ganar eficiencia y prestar un mejor servicio.

■ **Seleccione por favor aquellos planteamientos con los que esté de acuerdo.**



Preguntados por diferentes aspectos señalan en segundo lugar la importancia de implantar herramientas de análisis que planteen alternativas.

En tercer lugar, un 38% de los entrevistados destaca la posibilidad de automatizar más del 80% de la actividad de generación de documentos, tramitación y seguimiento. En el caso de los jóvenes, en el tramo de 25-34 años, un 50% de los entrevistados considera que es posible esta automatización.

Estas respuestas desglosadas por abogados *in-house* y abogados de despacho reflejan algunas diferencias. Los abogados *in-house* otorgan un mayor valor a la utilización de herramientas de análisis que

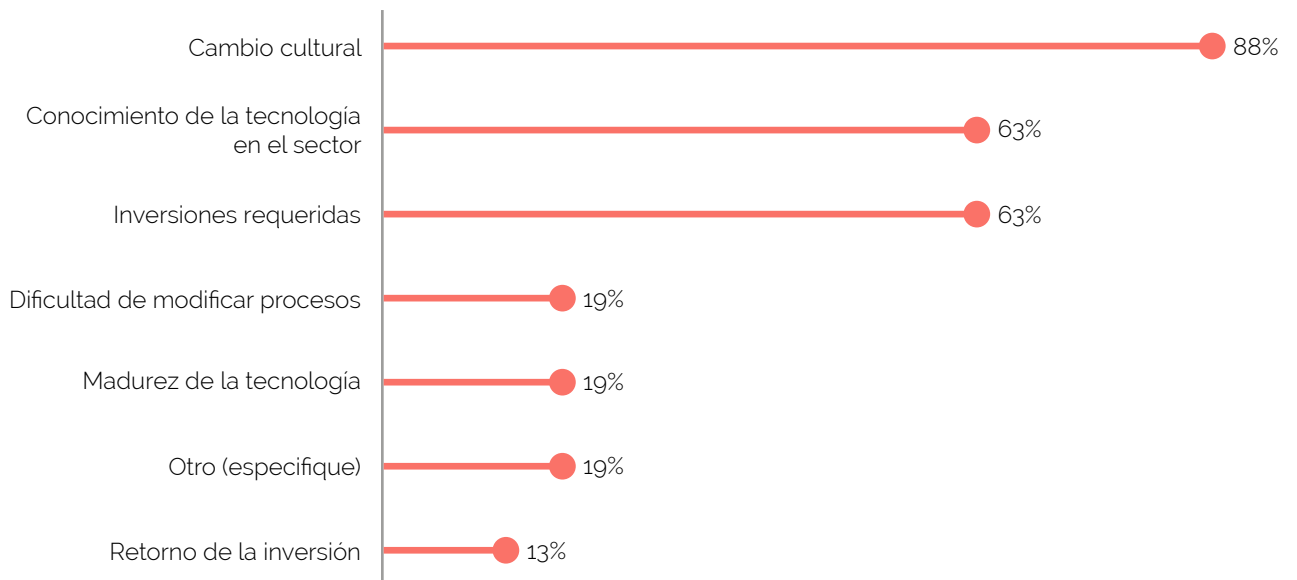
anticipen impactos y planteen alternativas (58% de los encuestados), en contraste con un 46% de los abogados en despachos profesionales. Algo similar a lo que ocurre con la posibilidad de automatizar hasta un 80% de la actividad de generación, tramitación y seguimiento, que un 54% de los abogados *in-house* considera factible vs. un 41% de los abogados de despachos.

Destacar que sólo un 25% de los participantes considera tener competencias digitales suficientes. En el segmento de entre 45 y 54 años este porcentaje baja al 17%.

Sólo un 19% cuenta con un plan para implantar tecnologías.

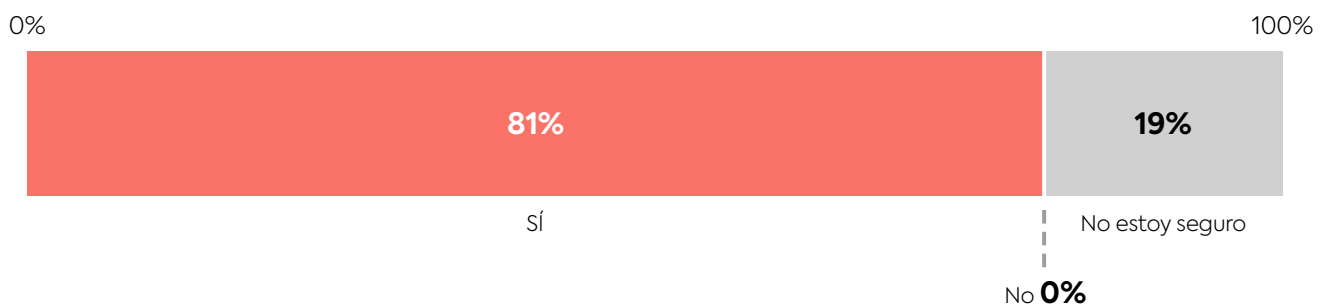
Hay consenso entre los participantes en señalar el cambio cultural como la principal barrera para una mayor implantación de la tecnología.

■ En su opinión cuáles son los 3 principales retos para una mayor implantación de la tecnología en el ámbito legal.
(seleccione sólo los 3 más relevantes)



Más allá de implantar la tecnología para el ejercicio de la profesión, un 80% considera que la implantación de nuevas tecnologías en la sociedad ampliará el abanico de actividad de los profesionales del derecho.

■ Más allá de los beneficios de la implantación de tecnología para el desempeño de su actividad, ¿cree que la implantación de nuevas tecnologías, en el conjunto de la sociedad, aportará nuevos negocios al sector legal?



Los jóvenes se muestran más optimistas con este futuro. Un 89,6% de los profesionales entre 25-34 años están convencidos de las nuevas oportunidades.

El conjunto de los participantes señala la importancia de una mayor implantación de la tecnología en el sector legal. Si bien se ha avanzado en los últimos años, será clave un cambio en la cultura actual de las organizaciones para acelerar el proceso. Las nuevas generaciones de profesionales están convencidas de los beneficios y oportunidades de este cambio.

EL FUTURO. ACCIONES A CORTO

En 1996 Robert Susskind, figura de reconocido prestigio como visionario del sector legal, señaló que el email sería el canal más utilizado de comunicación entre abogados y clientes. Esta afirmación en su momento desató una importante polémica en Reino Unido. Hoy nadie se cuestiona esta realidad y así lo demuestra la respuesta a algunas de las preguntas del sondeo que hemos realizado.

Susskind está convencido de que la implantación de la tecnología en el sector legal es imparable y pronostica que en 2030 el uso de herramientas de inteligencia artificial estará plenamente extendido en la profesión. Tanto que podría llegarse a acusar de negligencia legal a quien no utilice dichas tecnologías como base de análisis, simplificación y acercamiento de la justicia al conjunto de la sociedad. En su opinión este nuevo escenario lleva aparejada la necesidad de plantearse como deben ser los profesionales del mañana y de pensar en la tecnología desde la perspectiva de ¿cómo puedo dar la mejor solución a los problemas? en vez de ¿qué puedo automatizar?

Si bien estas reflexiones pueden desatar polémicas similares a la que suscitó lo pronosticado para el 1996, están bastante en línea con lo compartido por los profesionales que han participado en este estudio y que queda recogido en afirmaciones como la necesidad de implantar herramientas de análisis que anticipen impactos, o la preocupación por la formación y capacitación de los profesionales más junior.

Más allá de predicciones, a lo largo de las conversaciones con profesionales del sector ha quedado patente que acelerar la digitalización pasa por un cambio cultural y esto requiere: un mayor conocimiento de la tecnología por parte de los profesionales de la abogacía, un mayor acercamiento entre tecnólogos y abogados, y una movilización que, en base a pequeños pasos, sea capaz de generar velocidad y escala. **Se plantea así tres líneas básicas de actuación:**

- **Formación.**
- **Acercamiento entre el sector legal y el tecnológico.**
- **Movilización desde la abogacía.**

1. Formación

El apartado de formación requiere abordar la situación desde tres frentes con visión a muy corto, corto y medio plazo.

Muy corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar capacidades disponibles
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Comprender la aportación de las nuevas tecnologías
Medio plazo	<ul style="list-style-type: none">• Adaptar la formación de juniors

Aprovechar capacidades disponibles. Los proveedores de software son plenamente conscientes de que la mayor parte de los usuarios usan un porcentaje bajísimo de la funcionalidad de sus soluciones. Esto limita los beneficios que se obtiene de las herramientas. Las herramientas ofimáticas y colaborativas no son una excepción. Un mejor conocimiento de las mismas, centrándose en unas pocas funcionalidades adicionales como: registro y control de cambios, opciones de archivado y comparativa avanzada de documentos, puede ayudar con relativamente poco esfuerzo a dar un primer paso en la mejora de la eficiencia en el día a día.

Por otra parte, en muchas organizaciones existen herramientas de carácter general, que si bien no están siendo utilizadas por el área legal, podrían estar a su disposición e incorporarse para mejorar la dinámica de trabajo. El conocer las capacidades disponibles para el resto de la empresa y mantener alguna sesión con tecnología para valorar la implantación de estas herramientas en el área legal, puede ser un buen punto de partida.

Comprender la aportación de las nuevas tecnologías. La tecnología en si misma es un medio al servicio del negocio. Más que conocer el significado de conceptos como Big Data, Blockchain o Inteligencia Artificial, lo importante es saber para qué sirven estas tecnologías y que pueden aportar a la profesión. Son especialmente

útiles en este sentido las sesiones de intercambio de experiencias entre profesionales del sector donde se muestren casos reales de implantaciones, pudiéndose incorporar casos de otros sectores que muestren implantaciones reales poniendo énfasis en los problemas que han resuelto. El objetivo de estas sesiones en ningún caso es revisar soluciones LegalTech. Se trata de identificar oportunidades de mejora a través del conocimiento de implantaciones reales que han aportado un valor de negocio. Promover desde los distintos colegios o asociaciones la difusión de estas experiencias, en formato observatorio periódico, puede ser un elemento de dinamización.

Adaptar la formación de juniors. Es práctica común formar a los profesionales junior mediante la delegación de tareas tales como análisis de documentación, generación de borradores y seguimiento de procesos poco complejos. La implantación de herramientas que automaticen muchas de estas tareas llevará aparejada la necesidad de repensar el proceso de aprendizaje de estos profesionales. La participación en el día a día de la actividad es sin duda un elemento para adquirir experiencia. Ahora bien, es probable que en el futuro se refuerce la práctica del *shadowing* en detrimento de las tareas de análisis de documentación. Estos periodos de *shadowing* serían un espacio de tiempo en que los abogados junior se dedicarían a observar a un profesional con más experiencia que ya realiza las funciones que ellos deberán realizar en un futuro cercano.

Como reflexión final señalar que, si bien la implantación de la tecnología puede requerir inversiones, en general aporta reducciones de costes e incrementos de la productividad que pueden medirse. El justificar las inversiones con un caso de negocio (*business case*) que explique los beneficios y el retorno de la inversión contribuye a favorecer la digitalización. El compartir con los equipos legales ideas sobre como justificar inversiones puede servirles de apoyo para movilizar acciones en sus organizaciones.

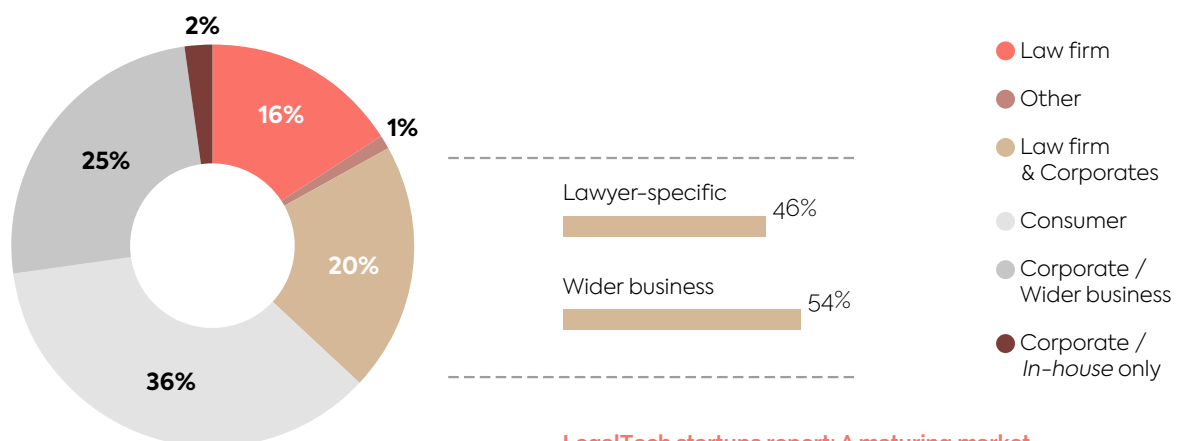
2. Acercamiento entre el sector legal y el tecnológico

Es indudable que en los últimos años la irrupción y crecimiento de las llamadas LegalTech ha generado un mayor acercamiento de la tecnología al sector legal. A nivel global el interés de los inversores en este sector ha crecido de manera importante. Cabe destacar casos como el de LegalZoom, una empresa con sede en Estados Unidos que ofrece plantillas de documentos y asesoramiento legal, que se convirtió en 2018 en el primer unicornio legaltech/regtech, al ser valorada en dos mil millones de dólares. O el caso más reciente, en 2019, de DISCO, una empresa también estadounidense,

que aplica inteligencia artificial en la nube para el análisis de datos y que recaudó 83 millones de dólares.

El mercado de LegalTech seguirá creciendo gracias a inversores e incubadoras especializadas observándose en el corto plazo un alto impacto en la interacción directa con el consumidor. Algo más de recorrido queda para la implantación efectiva de estas tecnologías especializadas al servicio directo de los profesionales del Derecho.

Customer focus of startups & scaleups.



LegalTech startups report: A maturing market.
THOMSON REUTERS.

A pesar del boom de las LegalTech muchos profesionales del Derecho señalan la dificultad para avanzar de la mano de la tecnología en la digitalización del sector y encontrar soluciones que aporten valor en el día a día. Por otra parte, desde la visión más tecnológica se destaca la dificultad para superar las barreras culturales y cubrir las expectativas del sector legal.

Hay que señalar que a diferencia de otros sectores de actividad, legal y tecnología han empezado el recorrido conjunto hace relativamente poco. Muchos sectores de actividad llevan años trabajando de la mano de tecnología y esto les ha permitido, dentro de las diferencias, encontrar puntos de acuerdo y establecer mecanismos de comunicación efectivos. Acelerar este recorrido conjunto es crítico para avanzar en una implantación

más exitosa y amplia de soluciones tecnológicas y de LegalTech que resuelvan aspectos más complejos.

Una posible vía de actuación puede venir de la incorporación de tecnólogos que estando acostumbrados a implantar soluciones de negocio en otros sectores se unan al sector legal para entender sus necesidades y traducirlas a requerimientos concretos, allanando la brecha entre abogados y especialistas de la tecnología. Esta figura sigue funcionando aun en algunos sectores con amplia implantación de la tecnología y son los denominados *business partners*. Tecnólogos con vocación de conocer el negocio en profundidad con el único objetivo de identificar mejoras, proveer especificaciones precisas a Tecnología y explicar a negocio los beneficios que pueden obtener.

3. Movilización desde la abogacía

Los cambios culturales requieren energía y constancia desde las instituciones para hacerlos efectivos, asegurando que se emprenden acciones en el presente sin perder de vista el futuro.

En este sentido el papel de las asociaciones profesionales es clave. No sólo fomentando acciones formativas y propiciando el acercamiento entre el sector legal y el tecnológico, sino sirviendo de altavoz para fomentar cambios que pueden ser estructurales.

Dejando a un lado posibles consideraciones o cambios de tipo legal y procedimental, que exceden el ámbito de este informe, y que pueden ser parte de las acciones a movilizar desde la abogacía, la disrupción esperada de la tecnología en el sector legal plantea la necesidad de repensar la formación de los futuros abogados.

Los futuros profesionales deberán ser capaces de resolver problemas legales con el uso de la tecnología.

Quizás más orientados a ayudar a desarrollar instrumentos legales digitales que den soluciones a los problemas legales de la sociedad, y con un rol de asesor que ayude a anticipar y prevenir situaciones de riesgo legal, más allá de resolver conflictos. Adicionalmente, el ejercicio de la profesión requerirá que los nuevos profesionales del Derecho entiendan el impacto de la tecnología en el resto de aspectos de la sociedad. Aun siendo un territorio en el que queda recorrido de experiencia y legislación, el familiarizarse con los posibles impactos e implicaciones permitirá dar respuesta más ágil a las situaciones que se presenten y será un elemento de diferenciación profesional.

Cuanto antes se emprenda el camino de fomentar cambios en los planes de carrera, más allá de las incógnitas e incertidumbres pendientes de resolver, más rápido se avanzará en la capacidad para hacer frente de manera efectiva a los nuevos retos. Sin duda la movilización de la abogacía como colectivo, puede ayudar a crear conciencia sobre esta necesidad y propiciar el cambio.

CONSIDERACIONES FINALES

El principal reto es el cambio cultural requerido. Acelerar la digitalización está en manos de los profesionales del sector. Sin duda hay retos, pero el cambio aportará valor a la profesión y al conjunto de la sociedad.

EL SECTOR LEGAL CREE EN LA TECNOLOGÍA

Análisis del grado de implantación de la tecnología en el ejercicio de la profesión

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente informe se han realizado noventa y ocho encuestas on-line y se ha trabajado en grupos focales con profesionales del sector. La muestra de la encuesta y la composición de los grupos de trabajo ha sido aleatoria.

Los resultados plasmados corresponden a la media simple de las respuestas a la encuesta y resultados de los grupos focales, ya que las respuestas más alejadas de la tendencia central no distorsionaban la media.

Toda la información recogida fue recibida y tratada de forma absolutamente confidencial.

La recogida de información se ha realizado entre diciembre de 2020 y febrero de 2021.

REFERENCIAS

- **The future of Work in Europe.** McKinsey Global Institute.
- **Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation.** McKinsey Global Institute.
- **Legal Geek.** State of the art. <https://www.legalgeek.co/startup-map/>
- **Informe 'Abogacía Futura 2021: Prospectiva de negocio emergente'.** Consejo General de la Abogacía Española, en colaboración con Braintrust y la Mutualidad de la Abogacía.
- **Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future.** Richard Susskind.
- **LegalTech startups report: A maturing market.** Thomson Reuters

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a las siguientes personas su colaboración para la realización de este trabajo, que no hubiera sido posible sin su apoyo:

Jordi Albareda, María Cachero, Clara Cerdán, Luis Izquierdo, Leticia López, Ana Martínez, María Pardo, Estefanía Portillo, María Rico, Marta Ríos, Victoria Rivera, Davinia Sánchez de la Cruz.

EL AUTOR

Adriana Scozzafava.

Ejecutiva con más de 25 años de experiencia en procesos de transformación digital, gestionando equipos de trabajo en remoto y multidisciplinares en diferentes geografías.

<https://www.linkedin.com/in/adrianascozzafava/>

WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

Abogacía Española
CONSEJO GENERAL