

OBSERVATORIO DE DERECHO DIGITAL IE – ECIJA

Informe del Focus Group – LEGALTECH

13 de abril de 2023

1. Definición del concepto 'Legaltech'

Existen muchas opiniones y posturas alrededor de cómo debiera de definirse este concepto. No es la finalidad de este documento pretender desarrollarlas todas o producir una definición técnica. Para estos efectos, tomaremos una perspectiva bastante pragmática y aterrizada a la realidad actual de los departamentos legales y la experiencia que se ha tenido hasta el momento en España.

En este sentido podemos decir que el término "Legaltech" se refiere a la aplicación de la tecnología a la gestión de los distintos tipos de asuntos legales tratados en diversas instancias, por ejemplo, en los departamentos legales, despachos de abogado, instancias administrativas y la administración de justicia, entre otros.

Son herramientas tecnológicas que tienen como propósito, entre otros, los siguientes:

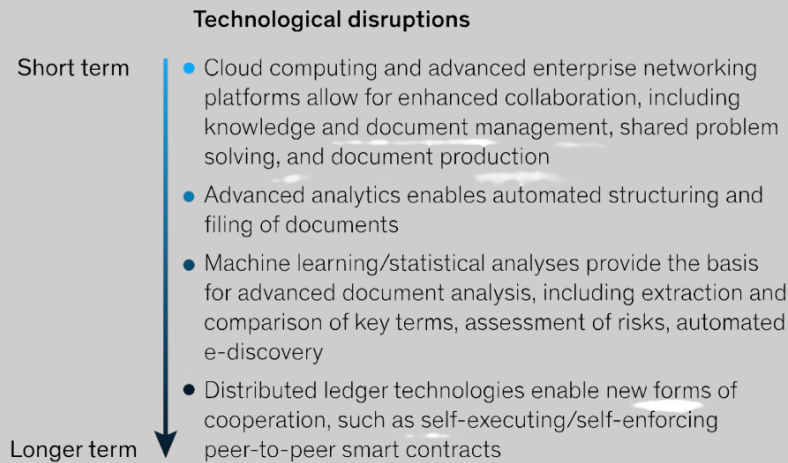
- Gestionar de forma eficiente los distintos tipos de tareas legales (expedientes judiciales, asuntos legales, expedientes administrativos, entre otros).
- Controlar y gestionar el dato e información legal.
- Prestar un mejor servicio al cliente.
- Servir como medio de colaboración entre equipos legales y clientes.
- Reducir costes y tiempos de ejecución.
- Reducir el error humano en la elaboración de contratos u otros documentos de naturaleza legal.
- Automatizar tareas de alto volumen y baja o mediana complejidad.
- Liberar al abogado de aquellos trabajos repetitivos que aportan poco o nada de valor, para permitirle centrarse en tareas más complejas.
- Contar con información estructurada respecto de contratos y otros documentos de naturaleza legal, facilitando así su análisis.
- Contar con un seguimiento basado en KPIs, métricas u otro tipo de indicadores de desempeño respecto de contratos, procedimientos u otro tipo de asuntos legales.
- Gestión de entidades legales, nombramientos, poderes, órganos societarios, transferencia de acciones o participaciones sociales, entre otros.
- Mitigar los riesgos legales.

A pesar de que existen herramientas o soluciones con gran capacidad disruptiva del sector legal, a corto y mediano plazo, no se espera que esto se vaya a producir dado que dichas herramientas disruptivas no están siendo adoptadas por la generalidad de la industria en estos momentos.

Entre las tecnologías que por su naturaleza podrían tener una capacidad de disrupción del sector legal actualmente se encuentran las siguientes:

- Blockchain
- Inteligencia artificial
- Computable law
- Smart contracts

Digitization of services provides the basis for a changing legal ecosystem.



Fuente: McKinsey ("Four Imperatives for the Next Generation Legal Department")

No obstante, los avances tecnológicos cada vez se producen con mayor rapidez, con lo cual, no se debe descartar la posibilidad de que una disrupción del sector legal se produzca antes de lo esperado.

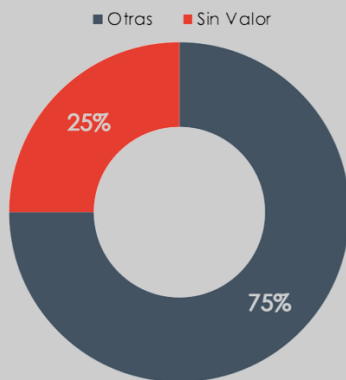
Por los momentos las herramientas Legaltech, si bien no están transformado radicalmente el sector, sí están mejorando sustancialmente la forma en que los abogados practicamos nuestra profesión. A pesar de que estos cambios se están haciendo sentir un poco más tarde de lo que se tenía pensado, producto del hype generado durante los primeros años, es innegable que un proyecto de implementación de tecnología bien planteado desde el inicio y bien ejecutado tiene la capacidad de generar bastante valor.

De esta manera, podemos decir que estamos pasando de una etapa en donde abundaban historias llenas de hype a otra muy distinta, en donde están saliendo a relucir, cada vez con mayor frecuencia, casos de éxito de compañías que efectivamente lo han hecho bien y están teniendo su retorno a la inversión (*condición sine qua non* para poder afirmar que el proyecto ha sido un caso de éxito). Estamos ante la presencia de proyectos ejecutados por departamentos legales en España en donde se automatizan cientos de miles de contratos al mes, en donde equipos internacionales de más de 200 abogados están en la capacidad de gestionar el ciclo de vida de los contratos de manera digital y colaborar en tiempo real en múltiples jurisdicciones de forma centralizada y en donde por medio de paneles de información centralizados se gestionan desde una misma herramienta los distintos tipos de asuntos legales de compañías multinacionales (propiedad industrial, permisos administrativos, entidades legales, entre otros), por citar algunos ejemplos.

Por esto decimos que estamos pasando del hype al ROI y que este momento es ideal para que los departamentos legales den sus primeros pasos hacia su transformación digital, con la tranquilidad de que ya está comprobado que funciona, pero también, y es obligatorio decirlo, con una doble precaución: (i) que aún sigue habiendo algo de distorsión en las expectativas de

lo que puede lograr y lo que no; y, (ii) que solamente un proyecto muy bien planificado desde el inicio traerá consigo el ROI tan esperado.

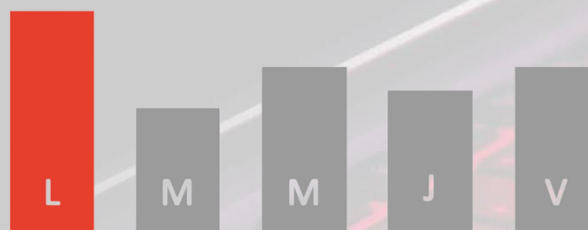
Dicho todo lo anterior, se ha concluido que la utilización de tecnología debe tener como finalidad, no la automatización de lo más complejo que hacemos durante el día (aunque resulte bastante atractivo) sino que de aquello que nos quita tiempo y nos evita centrarnos en lo realmente importante.



25% del tiempo de abogados “in-house” se dedica a responder solicitudes de actualización de asuntos, preparación de reportes y en la búsqueda de documentos y correos electrónicos.

El total de tiempo que se dedica a tareas mundanas en el día, aunque muchas veces no es tan evidente, afecta significativamente la productividad de los departamentos legales. La suma de todo lo que dedicamos para este tipo de gestiones puede llegar a alcanzar hasta un 25% de nuestro tiempo.

>1 día invertido en tareas sin valor



Es por ello por lo que la implementación de herramientas Legaltech debiera centrarse en la automatización de tareas legales que reúnen las siguientes 3 características:

- Alto volumen / repetitivas.
- Baja complejidad.
- Poco valor añadido.

Se espera que conforme la tecnología vaya progresando también sea posible plantearse la automatización de tareas legales de mediana o inclusive alta complejidad. Puede ser que hoy en día existan algunas herramientas que lo consiguen hasta cierto extremo, pero en la mayoría de los casos presentan ciertos problemas de fiabilidad de sus resultados, lo que evita que sean adoptadas tan fácilmente. La tecnología que podría algún día hacer posible esta automatización de tareas más complejas es la inteligencia artificial.

Las herramientas Legaltech no solamente tienen la función de automatización, sino también de gestión y visualización de datos sobre los asuntos legales que digitalizamos por medio de su utilización. De esta forma, se debe considerar que el Legaltech no está únicamente pensado para tareas de alto volumen, baja complejidad y poco valor, sino que también para la gestión de asuntos ad-hoc, complejidad media o alta y alto valor, pero sin llegar a automatizarlos.

Otra distinción importante que se ha discutido ha sido que el término Legaltech hace exclusivamente referencia al fenómeno de la tecnología siendo aplicada al derecho (*tech for law*) y no al derecho aplicado a la tecnología (*law for tech*). A pesar de que esta distinción es bastante evidente, desde la aparición de este término en algunas ocasiones se ha venido empleando para hacer referencia a un servicio de asesoría jurídica respecto de las implicaciones legales de las nuevas tecnologías (aunque cada vez con menor frecuencia).

También se ha definido Legaltech desde la perspectiva de que es un elemento fundamental, pero no único, de los procesos de transformación digital para los departamentos legales. En este sentido, la implementación de tecnología en un departamento legal no es el único factor para realmente obtener las eficiencias esperadas de un proceso de transformación digital. Igual de importante para obtener un ROI es:

- Mejorar los procesos.
- Incorporar mejores prácticas de la industria.
- Una adopción y cambio en la forma en que las personas trabajan.

De esta forma, se puede decir que es un error de percepción del Legaltech si se piensa que es por sí misma la solución a todos los problemas e ineficiencias presentes en un departamento legal. Existen muchas formas de obtener eficiencias y mejoras en los tiempos de respuesta sin necesidad de implementar tecnología. Por lo anterior, es muy recomendable hacer un análisis previo de la situación de cada departamento legal para conocer el estado de avance o madurez existente respecto de la función sobre la cual se quiere hacer los cambios. Una vez se cuente con esta información, se debe trazar una ruta a seguir en la que se tenga claridad respecto de qué pasos hay que tomar previo a la implementación de tecnología, de manera tal que logremos realmente el retorno a la inversión esperado. Lanzarse a implementar tecnología sin hacer lo anterior, podría tener como resultado la selección de la herramienta equivocada, un proceso de implementación lento y lleno de contratiempos y un bajo nivel de adopción por parte de los equipos; todo lo ello, impactando directamente en el retorno a la inversión esperado.

Así, por ejemplo, de nada sirve automatizar procesos si éstos son ineficientes, o implementar una herramienta de automatización de contratos sin contar aún con las plantillas, o seleccionar una herramienta de gestión del ciclo de vida de contratos con un módulo complejo de negociación de contratos cuando los contratos que gestionaremos son en su mayoría de

adhesión y no requieren de negociación. De esta manera, si el punto de partida de la implementación de Legaltech está mal planteado, por más tiempo y esfuerzo que se invierta a lo largo de todo el proceso, jamás llegaremos a los niveles de retorno a la inversión deseados.

De esta forma, el proceso de innovación en el departamento legal se apoya en la suma de 3 factores:

Equipo de profesionales + Procesos + Herramientas (Legaltech -> reflejo digital del proceso)

Por otro lado, se ha concluido que, aunque pueda existir la noción de que para que las herramientas tecnológicas sean categorizadas como “Legaltech” éstas deben incluir algún componente sofisticado (como inteligencia artificial o blockchain), en la práctica, la mayoría de las herramientas utilizadas en los departamentos legales no lo poseen; y, aun así, agregan mucho valor. De esta manera, aun y cuando pueda hablarse de que actualmente existe *hype* en la industria Legaltech, esta afirmación hoy en día debiera entenderse aplicable exclusivamente a elementos como la IA o el blockchain aplicables al mundo jurídico, siendo que existen un buen número de tipos de herramientas Legaltech sobre las cuales no existe *hype* alguno y ahora la discusión sobre las mismas debe centrarse más bien en cómo incrementar su retorno a la inversión. Un claro ejemplo de lo anterior, son las herramientas destinadas a la gestión del ciclo de vida de contratos o *Contract Lifecycle Management*.

Las herramientas Contract Lifecycle Management (o “CLM”) son las más demandadas en la actualidad por los departamentos legales a pesar de que su implementación suele ser de las más complejas. Lo anterior se debe principalmente a las siguientes razones:

- El número de contratos que pueden llegarse a gestionar por una empresa podría ser bastante elevado.
- Los requerimientos de contratos para los departamentos legales pueden venir de distintas áreas de la empresa (compras, recursos humanos, negocio, corporativo, cumplimiento, entre otras).
- Los contratos suelen estar sujetos a varias etapas de aprobaciones internas según factores muy variados.
- La información contenida en los contratos es muy valiosa para la empresa por lo que su adecuada gestión aporta mucho valor.
- Los procesos de negociación para determinados contratos podrían ser complejos.
- Existen obligaciones en los contratos que requieren de un seguimiento por parte de distintas áreas de la empresa.

Entre los elementos que se deben considerar para la implementación de una herramienta de este tipo se encuentran los siguientes:

- Tipo de contratos que se gestionarán por medio de la herramienta (compras, ventas, legales, otros).
- Contratos que son susceptibles de automatización.
- Procesos internos que seguirse en cada una de las etapas del ciclo de vida de los contratos.
- Plantillas de los contratos a ser utilizadas.
- Playbooks de negociación.

- Librería de cláusulas autorizadas.
- Flujos de aprobaciones internas.
- KPIs, métricas e indicadores de desempeño, tanto de los contratos como del proceso de gestión del ciclo de vida de estos.



Existen distintas formas de poder valorar qué tipo de herramientas Legaltech se encuentran aún influenciadas por cierto hype, y en cambio, cuáles ya han sobrepasado esa etapa y han probado que aportan valor allí donde son implementadas.

Los siguientes son algunos factores indicativos de lo anterior:

- Tiempo que se encuentran operando en el mercado.
- Tamaño de las compañías que ofrecen ese tipo de herramientas (si son en su mayoría startups o ya existen compañías consolidadas).

Un ejemplo bastante claro de este tipo de análisis es el Hype Cycle Legaltech publicado periódicamente por Gartner, en donde basado en una serie de parámetros representa en una curva herramientas Legaltech según su nivel de madurez, adopción en la industria y el grado de sobre expectativa que existe alrededor de ellas.



Fuente: Gartner ("Hype Cycle Legaltech").

Han existido numerosos casos en donde como reflejo de este hype se ha producido un overpromising por parte de los vendors de determinado tipo de herramientas, generando expectativas sobredimensionadas en los clientes que luego no fueron satisfechas. Lo anterior es dañino, no solo para el vendor que lo hace, sino que para la industria en general, puesto que se producirá en el cliente una justificada desconfianza frente al resto de herramientas Legaltech.

Tener conocimiento respecto a qué tipo de herramientas son aún "jóvenes" y están afectas al hype propia de dicha condición, y cuales realmente se encuentran testadas por la industria y acumulan un buen número de casos de éxito es fundamental para cualquier persona que se disponga a liderar un proyecto de implantación de herramientas Legaltech.

Dentro de las herramientas Legaltech disponibles, aquellas previstas para la gestión del ciclo de vida de los contratos son las que más demanda están teniendo en la actualidad. No obstante, también son de las que más planeación y trabajo requieren para implementarse de manera exitosa. Es por esto por lo que es recomendable buscar asesoría de consultoras especializadas en la materia.

¿Cómo se plantea la necesidad de implementar soluciones Legaltech en los departamentos legales?:

Normalmente se trata de un proceso de transformación digital corporativo, que puede conllevar una reorganización del organigrama de la empresa para hacerlo más eficiente. La cultura interna (= *Querer*) es clave para poder lanzar este tipo de proyectos. Es decir, la opción de digitalizar el

departamento legal en concreto es consecuencia o resultado de una iniciativa más general de transformación digital a lo largo y ancho de la empresa.



Suele suceder en estos casos que las decisiones en cuanto al tipo de herramientas a implementarse y el proceso a seguirse para tales efectos es dirigido y gestionado por el área de la empresa encargada de hacerlo para el resto de la organización. Por ello, se hace necesario vender la nueva filosofía de trabajo al equipo.

Existen sin embargo, ocasiones en las que el departamento legal es pionero en arrancar este proceso.

Los *triggers* de este proceso, en el departamento legal, suelen ser los siguientes:

- Para cambiar la percepción que se tiene del departamento legal como un 'Centro de Coste' de forma que, mediante una proactiva reducción de costes gracias a la implementación de la tecnología y la posibilidad de aportar y poner a disposición de otras áreas de la empresa y en tiempo real datos, métricas y otra información valiosa y estratégica contenida en

Fuente: *El Abogado del Future 2021 de Wolters Kluwer.*

- contratos u otros documentos legales para la toma de decisiones basada en datos.
- Para reducir riesgos causados por errores humanos, automatizando distintas tareas que son proclives a ello.
- Para poder tener visibilidad en tiempo real de todos los asuntos tratados por el departamento legal y retroalimentar sobre su estado actual a sus clientes internos.
- Para contar con los datos, métricas y otros indicadores de desempeño que permitan mostrar el volumen de trabajo y tiempos de respuesta del departamento legal.
- A efectos de poder medir los niveles de desempeño y KPIs para poder determinar el cumplimiento o no de los niveles de servicio requeridos al departamento legal.

- Para no quedarse atrás ante el empuje de iniciativas por parte del resto de departamentos.

Los departamentos legales suelen necesitar implementar tecnología para incrementar los niveles de eficiencia en distintas de sus funciones. Por razones de recursos económicos y humanos disponibles, no siempre será posible ejecutar todos los proyectos a la vez, y por ello se requerirá de una planeación previa por medio de la cual se puedan priorizar las distintas iniciativas. Para ello, es importante identificar aquellas victorias rápidas o *quick-wins*, esto es, generar unos resultados positivos en el menor tiempo posible, y de esta manera:

- Se comenzará a ver el retorno a nuestra inversión más rápido.
- Se convencerá al equipo legal que el proyecto de implementación tecnológica realmente agrega valor.
- Se generará confianza frente a los *stakeholders* de que el departamento legal ha tomado la decisión acertada en cuanto a la necesidad de implementar tecnología, respecto de la selección de la herramienta en concreto, así como del proceso seguido para su implantación.
- Se reducirá la resistencia al cambio, facilitándose así la adopción por parte de los usuarios finales de las herramientas implementadas.

También es importante mencionar que, así como una implementación tecnológica exitosa produciría todos los efectos positivos antes mencionados, el fracaso de un proyecto de implementación también producirá efectos bastante negativos, así, por ejemplo:

- Muy posiblemente se tendría que incurrir en costos adicionales, comprometiéndose así el retorno a la inversión esperado.
- El equipo legal y los *stakeholders* posiblemente perderían su confianza en el proyecto en cuestión.
- El equipo legal y los *stakeholders* asimismo muy probablemente perderían también su confianza respecto de futuras iniciativas de esta naturaleza.
- En general, se generaría una aversión al cambio respecto a la implementación de Legaltech en el departamento legal y en la empresa en general.

De esta forma, así como un proyecto exitoso facilitaría la aprobación, ejecución y adopción de posteriores proyectos, un fracaso bloquearía (al menos por algún tiempo) cualquier iniciativa similar en el futuro.

Esto va a requerir el diseño de procesos para poder asegurar la gestión de toda la información de forma adecuada. Y, en cualquier caso, será necesaria la figura del **supervisor** para garantizarlo.

¿Cómo se vende a lo interno un proyecto de este tipo, por parte del departamento legal?

Este es precisamente uno de los principales retos de los departamentos legales y se suele justificar bajo los siguientes argumentos:

- Aportación a la estrategia corporativa por parte del departamento legal.
- Existencia de una necesidad puntual en el mercado (por ejemplo, la irrupción de una pandemia).
- Mejora significativa en los tiempos de respuesta.
- Reducción de los costes internos del departamento legal.
- Disminución de los gastos relacionados con el pago de honorarios profesionales a asesores externos.
- Mejora en la calidad del trabajo y reducción de errores humanos.

A continuación, se detallan varios ejemplos de aplicaciones Legaltech:

- Gestión del ciclo de vida de contratos (Contract Lifecycle Management).
- Gestión de asuntos legales.
- Plataformas de resolución de disputas en línea.
- Sistemas de análisis de jurisprudencia.
- Gestión documental (DMS o document management systems).
- Servicios de preparación de contratos o documentación legal en línea.
- Gestión de cumplimiento regulador.
- Aplicaciones de registro de propiedad intelectual en línea.
- Herramientas de investigación de antecedentes.
- Gestión de proveedores legales externos.
- Aplicaciones de gestión de cumplimiento de privacidad.
- Sistemas de gestión de litigios.
- Análisis de contratos o documentos legales mediante inteligencia artificial.
- Gestión societaria.
- Gestión de expedientes judiciales.

Proceso por seguir para la implementación de Legaltech:

Paso 1 –¿Qué hacemos?

Hemos de tener en cuenta que este primer paso requiere de trabajo interno, que se llevará a cabo en función del tiempo disponible (recursos internos). Por ello, se hace aconsejable su incorporación a los objetivos de desempeño del Staff: tanto para el set-up del proyecto, como para su mantenimiento y evolución.

Dentro de la estrategia corporativa, para determinar los requerimientos (los mínimos, los adecuados, y los óptimos), hemos de identificar todos los flujos de trabajo con el objeto de:

- Diagnosticarlos para detectar *puntos de mejora*.
- Buscar y proponer soluciones.

- Identificar las herramientas internas y externas que se deberían utilizar.
- Integrar todas las herramientas y aplicaciones corporativas existentes (por ejemplo: SAP) así como los roles y funciones necesarios para su correcto funcionamiento.
- Esto ha de hacerse permanentemente. De esta manera, deberán revisarse los siguientes puntos:
 - Compatibilidades entre herramientas.
 - Comprobación de la cobertura de las necesidades de la operativa del departamento legal y del negocio.
 - Monitorización de la demanda interna de servicio (Clientes Internos del departamento legal).
 - Intensidad de uso /demanda esperable.
 - Capacidades internas disponibles.
 - Estimación del ROI de la inversión necesaria vs conveniente.
% riesgo legal asumible (para la optimización de costes).

Paso 2 – Asesoramiento sobre vendedores.

De cara a la selección de los vendedores más adecuados en cada caso, hemos de tener en cuenta los siguientes elementos:

- Movimientos empresariales de fusión, venta, adquisición y nuevos lanzamientos: los cuales hacen que el mapa del ecosistema de vendedores de legaltech sea bastante dinámico. Por este motivo, es muy recomendable disponer de back-up interno de toda la información y documentos que sean gestionados por medio de las distintas herramientas.
- Cambio y evolución de las herramientas: Hemos de conocer y asegurar la capacidad de adaptación del vendedor. Así, el vendedor que elijamos debe contar con una trayectoria mostrada de constante innovación y mejora de sus productos y servicios. De lo contrario, corremos el riesgo de quedarnos atrapados con una herramienta que en su momento era la más avanzada, pero que al poco tiempo después, producto de su pasividad, se quedó atrás respecto del resto de competidores.
- Identificación del compromiso real de la compañía con el mantenimiento y desarrollo de sus productos.
- ¡¡¡Atención al over-promising!!! ¿Son posibles las adaptaciones locales ad-hoc a nuestra casuística?
- Identificar al *owner* de cada herramienta o proceso.
- ¡Cuidado con el efecto emulación! No debemos perder el foco de las particularidades de nuestro negocio y de nuestra compañía.
- Es imprescindible garantizar la sostenibilidad del sistema: tanto de su alimentación como de su uso (el desuso significa el fracaso y muerte del proyecto).
- El resultado NO es inmediato, pues hace falta tiempo de maduración. Y también implementar un proceso de mejora continua.
- Se ha de garantizar la consistencia con el output resultante de la automatización.

Paso 3 – Aprovechar los desarrollos de otros proyectos internos para reducir el coste de implementación.

De esta manera podremos conseguir ahorros y no incurrir en nuevos costes.

Aquí surgen '**Ventanas de Oportunidad**':

- Entorno Microsoft 365.
- Entorno Google.
- Trello y Jira (Project Management).
- SAP.
- Salesforce.
- Oracle.
- Adobe.

Paso 4 – Convencer al área de tecnología de información (IT Department):

Es completamente necesario *ir de la mano* con IT.

Para que todo el proyecto funcione de manera óptima, es recomendable que el departamento de IT esté presente desde el principio, y así nos aseguramos de que tomaremos en cuenta sus requisitos para la herramienta.

Muchas veces inclusive, será necesario que IT participe en alguna de las sesiones con los vendors para que puedan hacerse las preguntas técnicas necesarias.

Paso 5 – Definir la gobernanza del sistema.

Es muy determinante que existan roles muy bien definidos dentro de la empresa para la gestión de este tipo de proyectos. Suele nombrarse a un Project Manager que dirija el mismo y tome las decisiones que vayan siendo requeridas a lo largo de éste.

Paso 6 – Implementación del proyecto.

En esta etapa se trata de plasmar en la herramienta todos los procesos, formularios, estructura de datos, automatizaciones, plantillas y demás elementos que se identificaron como parte de la solución en las fases anteriores.

Paso 7 – Testear el sistema e implementar un procedimiento de mejora continua.

Para ello, es recomendable identificar y *reclutar* 'Power Users' dentro de la organización.

Paso 8 – Venta interna del nuevo sistema para fomentar su uso dentro de la organización.

De nada sirve implementar exitosamente una herramienta, si nadie la utiliza. Es necesario hacer actividades a lo interno que promuevan su adopción. Son muchos los casos donde herramientas Legaltech se subutilizan o simplemente se ignoran por completo.

Paso 9 – Lectura y análisis de KPIs (medibles automáticamente) para monitorizar el desempeño del sistema.

De esta forma, mediante la implementación de cuadros de mando para monitorizar el desempeño del sistema y/o la implementación de sistemas de ticketing para medir y priorizar la carga de trabajo generada, así como la satisfacción del cliente interno, podremos medir la **calidad** del sistema comparando su eficiencia con su velocidad de ejecución / resolución.

Paso 10 – Evolución del sistema.

Implementar la herramienta es el primer paso solamente. Casi siempre será necesario hacerle adecuaciones y mejoras. Una vez se cuenta con KPIs y otros indicadores de desempeño, será más fácil identificar los cuellos de botella en los procesos y darles solución. Los mismos KPIs que nos indicaron cuál era el problema nos ayudarán también a verificar si la solución que le dimos fue efectiva o no.

¿Hacia dónde nos dirigimos? (próximos 5 años)

Estas nuevas capacidades van a evolucionar al departamento legal pasando de ‘certificar la imposibilidad’ de poder hacer algo (desde el punto de vista del Negocio), a ‘muéstrame cómo poder hacerlo’.

Se irá imponiendo el poder registrar la trazabilidad completa del trabajo del departamento legal, mediante un sistema de ticketing que permita medir su desempeño y, de esta forma, hacer lucir el trabajo de este departamento.

También, la participación activa en reuniones de negocio apoyará la ganancia de visibilidad del departamento legal. Esto obligará a una transformación cultural dentro del departamento legal

Podríamos esperar además la implementación de forma generalizada de cierto tipo de herramientas por parte de los departamentos legales, como por ejemplo:

- Gestores documentales.
- Contract Lifecycle Management.
- Legal Matter Management.
- Gestión de entidades legales y consejos de administración.
- Gestión de litigios.



Source: International BAR Association (Task Force on the Future of Legal Services)

Agradecimientos:

Han participado en el focus group de Legaltech del Observatorio IE – ECIJA de Derecho Digital los siguientes profesionales:

- D. Justo Garzón Ortega. Director de Planificación y Gobierno Corporativo SSJJ de Iberdrola.
- Doña Diolimar García González. Corporate Legal Director Alarm Business, Digital Transformation & Global Projects de Prosegur.
- Doña Teresa Parada Cano-Lasso. Legal Advisor Manager de Heineken.
- Don Juan Riego Vilas. Director de Asesoría Jurídica de Carrefour.
- Doña Melissa Casas. Directora Área Jurídica de Globalcaja.
- Doña Marina Monasterio. Responsable Asesoría Jurídica Banca Comercial Corporativa de Banco Santander.
- Doña Maite Pérez-Piérola. Responsable del soporte jurídico contractual a la práctica de negocio y operaciones IT de Inetum.

