



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO



TESIS

**“NEW LAW Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS JURÍDICOS DE LA
CIUDAD DEL CUSCO EN EL PERIODO 2021-2023”**

Línea de investigación: Propuestas de mejora de la justicia civil

Presentado por: Br. Miguel Alberto Kancha Rivera

ORCID: 0009-0000-4224-0203

Para optar al Título Profesional de Abogado

Asesor: Dr. Roberto González Álvarez

ORCID: 0000-0001-9782-6228

CUSCO – PERÚ

2024



METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Miguel Alberto Kancha Rivera
Número de documento de identidad	73101079
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0000-4224-0203
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Roberto González Álvarez
Número de documento de identidad	23864455
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0001-9782-6228
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Dr. José Hildebrando Diaz Torres
Número de documento de identidad	23956366
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Mgtr. Daniela Mansilla Pizarro
Número de documento de identidad	72204051
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Dr. Alan Felipe Salazar Mujica
Número de documento de identidad	41330293
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Mgtr. Clorinda Pozo Roldán
Número de documento de identidad	23950891
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Propuestas de mejora de la justicia civil.



“New law y tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021-2023”

por MIGUEL ALBERTO KANCHA RIVERA

Prof. Dr. Roberto González Álvarez
ORCID: 0000-0001-9782-6228
Asesor de tesis
Facultad de Derecho y Ciencia Política
Universidad Andina del Cusco

Fecha de entrega: 29-abr-2024 04:18p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2366008531

Nombre del archivo: MIGUEL_ALBERTO_KANCHA_RIVERA_-_LEVANTAMIENTO_OBSERVACIONES.docx
(809.65K)

Total de palabras: 75207



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO



TESIS

**“NEW LAW Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS JURÍDICOS DE LA
CIUDAD DEL CUSCO EN EL PERIODO 2021-2023”**

Línea de investigación: Propuestas de mejora de la justicia civil

Presentado por:

ORCID: 0009-001

Para optar el Tít

Asesor: Dr. Robe

ORCID: 0000-001

CUSCO – PERU

2024

Prof. Dr. Roberto González Álvarez

ORCID: 0000-0001-9782-6228

Asesor de tesis

Facultad de Derecho y Ciencia Política

Universidad Andina del Cusco



INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

3%

★ hdl.handle.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Prof. Dr. Roberto González Álvarez

ORCID: 0000-0001-9782-6228

Asesor de tesis

Facultad de Derecho y Ciencia Política

Universidad Andina del Cusco

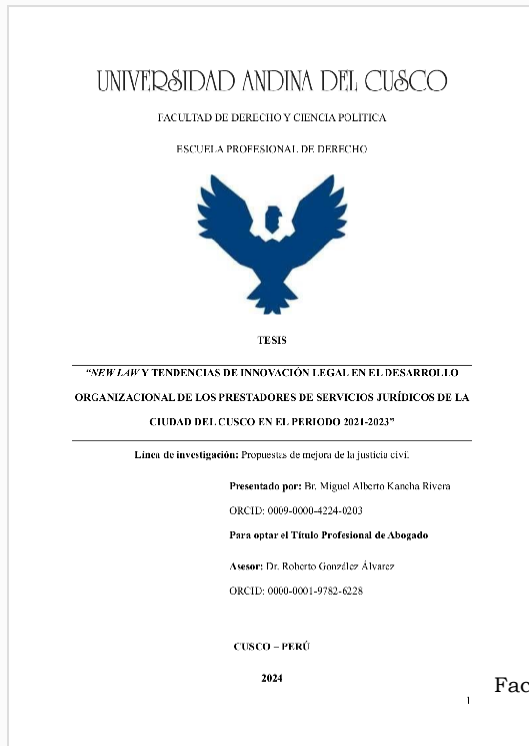


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: MIGUEL ALBERTO KANCHA RIVERA
Título del ejercicio: New law y tendencias de innovación..
Título de la entrega: tesis
Nombre del archivo: MIGUEL_ALBERTO_KANCHA_RIVERA_-_LEVANTAMIENTO_OBS...
Tamaño del archivo: 809.65K
Total páginas: 265
Total de palabras: 75,207
Total de caracteres: 405,806
Fecha de entrega: 29-abr.-2024 04:18p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2366008531



Prof. Dr. Roberto González Álvarez
ORCID: 0000-0001-9782-6228
Asesor de tesis
Facultad de Derecho y Ciencia Política
Universidad Andina del Cusco



DEDICATORIA

Para Carmela, por su fuerza y amor incondicional al estar junto a mí en los momentos más difíciles.

Para Alberto, por ser la voz en mi camino y enseñarme el sendero de la vida.

Para mis hermanos, Pamela, Paola y Jesús quienes me empujan siempre a cumplir mis sueños.



AGRADECIMIENTOS

Cordial agradecimiento al Dr. Roberto Gonzáles Álvarez, por su soporte académico valioso y por ser quien confió en mí cuando le presente el tema de investigación.

De igual forma a todos los colaboradores que me ayudaron a concretar el presente trabajo gracias por sus conocimientos y experiencia.

A mis demás familiares y amistades que me brindaron la motivación para seguir adelante.

A Carol, por su cariño, estima y apoyo que hicieron este proceso más llevadero y agradable.

Por último, a Rocky, Martín, Mustafá y Chocolate, por su lealtad y compañía.



JURADO DE TESIS

PRIMER DICTAMINANTE: Dr. Alan Felipe Salazar Mujica.

SEGUNDO DICTAMINANTE: Mg. Clorinda Pozo Roldan.

PRIMER REPLICANTE: Dr. José Hildebrando Díaz Torres.

SEGUNDO REPLICANTE: Mg. Daniela Mansilla Pizarro.

ASESOR DE INVESTIGACIÓN: Dr. Roberto Gonzáles Álvarez.



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
JURADO DE TESIS.....	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	15
RESUMEN	16
ABSTRACT.....	17
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	18
1.1. Planteamiento del Problema	18
1.2. Formulación del Problema.....	20
1.2.1. Problema General.....	20
1.2.2. Problemas Específicos.....	20
1.3. Justificación.....	20
1.3.1. Conveniencia.....	20
1.3.2. Relevancia Social	21
1.3.3. Implicancias Prácticas	21
1.3.4. Valor Teórico	22
1.3.5. Utilidad Metodológica.....	22
1.4. Objetivos de Investigación	22
1.4.1. Objetivo General	22



1.4.2. Objetivos Específicos.....	23
1.5. Delimitación del Estudio	23
1.5.1. Delimitación Espacial	23
1.5.2. Delimitación Temporal.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la Investigación	24
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	28
2.1.3. Antecedentes Locales.....	30
2.2. Marco Conceptual (Definición de Términos Básicos)	31
2.2.1. Innovación Legal.....	31
2.2.2. New Law	32
2.2.3. Big Law	32
2.2.4. Tendencias de Innovación en el Sector Jurídico	32
2.2.5. Desarrollo Organizacional.....	32
2.2.6. Empresa.....	32
2.2.7. Prestador de Servicio Legal.....	33
2.3. Hipótesis de Trabajo	33
2.3.1. Hipótesis General	33
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	33
2.4. Categorías de Estudio	34



2.4.1. Categoría 1 (Independiente): New law y tendencias de innovación legal	
34	
2.4.2. Categoría 2 (Dependiente): Desarrollo Organizacional	34
CAPÍTULO III: MÉTODO.....	37
3.1. Diseño Metodológico	37
3.2. Diseño Contextual	39
3.2.1. Escenario Espacio Temporal	39
3.2.2. Unidad(es) de Estudio	39
3.2.2.1. Población.....	39
3.2.2.2. Muestra.....	40
3.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.2.3.1. Técnicas.....	41
a. Entrevista semiestructurada.....	41
b. Revisión documental.....	42
3.2.3.2. Instrumentos.....	43
a. Guía de entrevista semi estructurada.....	43
b. Ficha de revisión documental.....	43
3.3. Validez de los instrumentos de investigación.....	43
3.4. Técnicas de análisis e interpretación de datos.....	45
CAPÍTULO IV: DESARROLLO TEMÁTICO.....	47
SUBCAPÍTULO I: NEW LAW.....	47
4.1.1. Conceptos clave del New Law	48



4.1.2.	Características del New Law.....	49
4.1.3.	Big Law y la resistencia al cambio.....	50
SUBCAPÍTULO II: TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL.....		51
4.2.1.	Innovación.....	52
4.2.2.	Tipologías de Innovación	53
4.2.2.1.	Innovación disruptiva.....	54
4.2.2.2.	Innovación sostenida.....	56
4.2.3.	Innovación Legal.....	57
4.2.4.	Tendencias en la Innovación Legal	58
4.2.4.1.	Legal Operations.....	58
4.2.4.2.	Legal Design.....	60
4.2.4.3.	Legal Tech.....	61
4.2.4.4.	Marketing Jurídico.....	64
4.2.4.5.	Legal Project Management.....	66
SUBCAPÍTULO III: EMPRESA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....		67
4.3.1.	La empresa desde el punto de vista jurídico	68
4.3.1.1.	Derecho comercial.....	69
4.3.1.2.	Derecho empresarial.....	69
4.3.1.3.	La empresa de acuerdo a la Constitución.....	70
4.3.1.4.	La empresa de acuerdo a la Ley General de Sociedades.....	71
4.3.2.	Los prestadores de servicios legales.....	72



4.3.3. La empresa desde el punto de vista económico – administrativo	74
4.3.3.1. Cambio organizacional.....	76
4.3.3.2. Desarrollo Organizacional.....	78
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	84
SUBCAPÍTULO I. ESTADO SITUACIONAL: RESISTENCIA Y ADAPTACIÓN A LA INNOVACIÓN LEGAL.....	84
5.1.1. Tradicionalidad en la prestación legal.....	85
5.1.2. Resistencia a la virtualización	86
5.1.3. El cliente como desafío principal	87
SUBCAPÍTULO II. LAS RAZONES: FACTORES INHIBIDORES DE LA INNOVACIÓN LEGAL	90
5.2.1. Prioridades diferenciadas en la visión de la innovación	90
5.2.2. La miopía en el modelo operativo actual de las firmas.....	92
5.2.3. Los cambios a raíz de la pandemia.....	93
SUBCAPÍTULO III. INNOVACIÓN EN LA PRESTACIÓN LEGAL	95
5.3.1. Sobre la innovación legal y el new law.....	95
5.3.1.1. Innovación en el sector legal privado.....	98
5.3.1.2. Innovación en el sector público.....	100
5.3.2. Virtualización de servicios jurídicos	102
5.3.3. Identificación y comprensión de las tendencias en innovación legal.....	103
5.3.3.1. Innovación en la facturación	106
5.3.3.2. Innovación en la comunicación.....	109



5.3.3.3. Uso de tecnología y herramientas de <i>legal tech</i>	111	
5.3.3.4. <i>Legal project management</i> como herramienta inherente a la innovación	114	
5.3.3.5. El pensamiento de diseño dentro del mundo jurídico	114	
5.3.3.6. Marketing Jurídico en las firmas de abogados	116	
SUBCAPÍTULO IV. DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN FIRMAS DE ABOGADOS		119
5.4.1. Sobre la gestión de servicios legales	119	
5.4.1.1. Apertura a la innovación y cambio en las firmas de abogados	121	
5.4.1.2. Modelo de negocio innovador.....	122	
5.4.2. Desarrollo organizacional cómo metodología en la adopción al cambio 124		
5.4.3. Aspectos de cambio en las organizaciones legales	126	
5.4.3.1. Enfoque en la experiencia del cliente.....	127	
5.4.3.2. Estructura organizacional horizontal.....	129	
5.4.3.3. Eficiencia y productividad	133	
5.4.3.4. El cambio en la cultura organizacional	135	
5.4.4. Resultados medibles del desarrollo organizacional.....	138	
SUBCAPÍTULO V. GESTIÓN EMPRESARIAL Y HABILIDADES PARA EL ABOGADO DE HOY.....		140
5.5.1. Manejo empresarial – organizacional del despacho.....	140	
5.5.1.1. Sobre el papel estratégico de los abogados	143	



5.7.1. Importancia y necesidad de la especialización.....	174
5.7.2. Asunción de riesgos para el cambio continuo.....	175
CONCLUSIONES.....	178
RECOMENDACIONES.....	179
REFERENCIAS.....	180
APÉNDICES.....	189
A. Matriz de consistencia.....	189
B. Matriz de recolección de datos.....	191
C. Protocolo de validación de expertos de instrumentos de investigación.	195
D. Guías de Entrevista Semiestructuradas.	196
a. Entrevista a Julio Ronald Loaiza Miranda.	196
b. Entrevista a Luis Eduardo Castelo Galdós.	205
c. Entrevista a Darwin Urquizo Pereira.....	214
d. Entrevista a Wilfredo Murillo Tapia.....	223
e. Entrevista a José María de la Jara.....	234
f. Entrevista a Mayra Alejandra Ariñez Vera.	243
E. Fichas de análisis de mallas curriculares de facultades de derecho.	251
a. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Andina del Cusco.....	251
b. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.....	253
c. Ficha de la facultad de derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	255



- d. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad del Pacífico.258
- e. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Carlos III de Madrid. 260
- f. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad de Barcelona.263
- F. Sistema de categorías del instrumento de entrevistas semiestructuradas.....265



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías, dimensiones e indicadores.	35
Tabla 2. Validación de expertos.	45
Tabla 3. Cómo entender la innovación sostenida en el mercado de servicios jurídicos.	56
Tabla 4. Análisis de mallas curriculares y/o planes de estudio de facultades de derecho.	155



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Interacción de las fuerzas del cambio organizacional.....	77
Ilustración 2. Desarrollo organizacional como respuesta al cambio.....	80
Ilustración 3. Metas del cambio.	82
Ilustración 4. Desarrollo organizacional como metodología aplicada.	125
Ilustración 5. El abogado en forma de “T”.	146



RESUMEN

La evolución tecnológica y el dinamismo en los mercados de prestación de servicios ha alcanzado a la industria legal, en nuestro entorno estos cambios pueden verse reflejados a través del *new law* y las tendencias de innovación, sin embargo, su aplicación se ha visto relegada debido a la tradicionalidad en la forma que abogados independientes y organizaciones legales han acostumbrado otorgar sus servicios a la ciudadanía en Cusco. La ausencia en la incorporación de estas tendencias puede generar riesgos para los prestadores de servicios jurídicos, así como la falta de habilidades específicas para asumir el liderazgo ante la adversidad y los cambios en el sector.

Esta situación conduce la presente investigación bajo la interrogante de ¿cómo superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de nuestra ciudad? Pregunta que será abordada por un trabajo cuya metodología cualitativa, descriptiva y correlacional, generará un desarrollo temático sobre la adopción a estas convergencias y los contenidos clave de las categorías de estudio.

Posteriormente se presentará una categorización de los resultados que detallan el estado actual del sector, así como, la relación entre la innovación legal y el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos, por otro lado, la investigación se enfocará en descubrir las habilidades necesarias que los prestadores necesitan para orientar estos cambios y cómo puede ser ofrecida desde la formación universitaria y la educación continua. Finalmente, serán abordados los retos pendientes que los prestadores de servicios jurídicos deben adoptar con la finalidad de mantenerse relevantes en el mercado y alcanzar un éxito sostenido.

Palabras Clave: *New law, Innovación legal, desarrollo organizacional, habilidades gerenciales, cambios en el sector jurídico.*



ABSTRACT

Technological evolution and dynamism in the service provision markets has reached the legal industry, in our environment these changes can be reflected through new law and innovation trends, however, their application has been overshadowed due to the traditional way in which independent lawyers and legal organizations have been accustomed to provide their services to the citizens in Cusco. The absence in the incorporation of these trends can generate risks for legal service providers, as well as the lack of specific skills to assume leadership in the face of adversity and changes in the sector.

This situation leads the present research under the question of how to overcome the absence of application of new law and legal innovation trends in the organizational development of legal service providers in our city? This question will be addressed by a study whose qualitative, descriptive and correlational methodology will generate a thematic development on the adoption of these trends and the key contents of the research categories.

Subsequently, we will present a categorization of the results detailing the current state of the sector, as well as the relationship between legal innovation and the organizational development of legal service providers. On the other hand, we will focus the research on discovering the necessary skills that providers need to guide these changes and how they can be offered from university training and continuing education. Finally, we will touch on the pending challenges that legal service providers must adopt in order to remain relevant in the market and achieve sustained success.

Keywords: *New law, legal innovation, organizational development, management skills, changes in the legal sector.*



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El desarrollo del sector jurídico en nuestro país y particularmente en nuestra ciudad se ha visto relegado en cuanto a la aplicación de la innovación legal y las nuevas tendencias en la prestación de servicios legales, así mismo, el llamado modelo operativo *new law*, aplicado en despachos, boutiques y prestadores de servicios jurídicos de forma general, no se toma en cuenta a pesar de que internacionalmente estos cambios están calando al día de hoy y se asoman vertiginosamente en las organizaciones legales más prestigiosas¹.

Muchos escépticos mantienen la idea de que el desarrollo organizacional en el ámbito jurídico responde a un solo patrón y una línea tradicional que encuadra la prestación de servicios legales de forma suntuosa, difícil de entender, aferrada al papel y a tareas que no en todos los casos agregan un justificado valor (Montezuma Panez, 2021a).

El cambio lento o la inexistencia de la innovación aplicada al sector legal puede surgir por distintas razones; la primera, responde al ámbito académico y universitario, debido a que en las facultades de derecho la mayor parte del tiempo se enseñan conocimientos teóricos y dogmáticos respecto a la aplicación y hermenéutica de las leyes, sin embargo, no se toman en cuenta otras habilidades que son de igual importancia en el ejercicio de la carrera, por ejemplo, dentro de este grupo se encuentran las habilidades blandas que al día de hoy son de bastante interés en todo sector profesional. Así mismo, no se evidencian esfuerzos por enseñar a los futuros profesionales en derecho, la gestión de empresas jurídicas, habilidades gerenciales y otras aptitudes necesarias en la inserción de la vida laboral – profesional de los abogados en

¹ Al respecto, una columna de Forbes señala cómo las firmas de abogados se están volviendo más disruptivas mediante la transformación digital y se presentan nuevos modelos de negocio en el sector legal. <https://forbescentroamerica.com/2020/09/18/abogados-se-vuelven-disruptivas>. Así mismo, en nuestro sector equilibrar los retos de la innovación con la práctica legal son cada vez más constantes, así se encuentra establecido en un artículo de opinión publicado en el Diario Oficial El Peruano, <https://elperuano.pe/noticia/140379-suplemento-juridica-todo-sobre-los-retos-de-la-innovacion-y-la-practica-legal-en-tiempos-de-cambio>.



caso opten por dedicar su vida profesional a la prestación de servicios legales en el rubro privado.

Por último, otro de los motivos aparentes de la ausencia de innovación es debido a que muchos de los prestadores de servicios legales no encuentran razones suficientes para poder realizar el cambio de perspectiva en cuanto a la prestación de los servicios legales que ofrecen, así como generar el desarrollo organizacional de sus firmas, sin embargo, estos cambios se encuentran motivados por distintas fuerzas que no necesariamente guardan relación con las motivaciones intrínsecas e intereses personales de los prestadores de servicios, así como señala el profesor Beaton al referirse a la teoría de las cinco fuerzas de Porter²:

Aplicando actualmente el modelo de las cinco fuerzas de Porter al sector jurídico, se muestra claramente que los despachos de abogados tradicionales están haciendo frente a una tormenta perfecta de presiones procedente de nuevos operadores, sustitutos, clientes, proveedores y competencia de sus homónimos (Beaton, 2016, pp. 37 – 44, citado por Bruch Maseras, 2017, p. 45).

Este relego en la implementación de tendencias de innovación legal acaso significará la aparición de riesgos para las organizaciones legales en nuestra ciudad, quizá la incorporación de modelos operativos allegados al *new law* tendrán un rol preponderante para el futuro de la prestación legal y amenacen la posición del mercado de las organizaciones legales enfocadas en la tradicionalidad del servicio, o por otro lado, la adopción de tendencias de innovación son una suerte de corriente pasajera implementada en países de mayor tendencia al *common law*, con una idiosincrasia diferente y una cultura de prestación del servicio legal distinta a la

² Las cinco fuerzas de Porter: La teoría de las cinco fuerzas consiste en la formulación de una estrategia competitiva para relacionar una empresa con el ambiente en el que compite, por lo que las fuerzas que intervienen en el sector industrial se basan en los principales elementos del mercado: Competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales (Baena et al., 2003).



nuestra, ya sea de una forma u otra, no se puede afirmar que el sector jurídico se mantiene igual que siempre, los cambios son inminentes.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo incorporar el *new law* y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023?

¿Cómo mejorar el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023 con el *new law* y las tendencias de innovación legal?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La investigación tiene por finalidad contribuir en el conocimiento y capacitación de los actuales y futuros prestadores de servicios jurídicos en relación con el *new law* y las tendencias de innovación legal que se vienen desarrollando en la actualidad. Consideramos que los abogados del futuro deben tener un carácter transversal, y no solo mantenerse al margen de su rol como especialistas en derecho, sino también estar preparados para crear y gerenciar empresas jurídicas con un enfoque distinto en el mercado, generar valor agregado mediante estos conocimientos y orientar la prestación legal en el cliente.



1.3.2. Relevancia Social

En palabras de (Bruch Maseras, 2017), el cambio en el sector jurídico, debería transformar la prestación legal en modernas empresas de servicios jurídicos, sin embargo, intuimos que los prestadores tradicionales de nuestra ciudad ignoran cuáles son los primeros pasos para generar los referidos cambios en el desarrollo organizacional de sus empresas jurídicas, es por ello que podrían concebir la idea de innovación como un problema o reto que se encuentra pendiente resolver, sin percatarse de que se trata de una oportunidad por explorar.

Son estas personas a quienes la investigación va dirigida en orden primario, debido a que podrán identificar el contexto actual del mercado de servicios jurídicos en nuestra ciudad, a la vez que tendrán acceso al conocimiento del *new law*, las tendencias de innovación legal y el desarrollo organizacional. Así mismo, la investigación va dirigida a los estudiantes de derecho, quienes podrán adoptar estos conocimientos y presentar un perfil profesional transversal y altamente demandado a nivel internacional.

1.3.3. Implicancias Prácticas

El *statu quo* de la prestación de servicios legales, genera como consecuencia en los abogados la creencia de la inmutabilidad de su profesión, y que la implementación de proyectos de innovación sería costoso y con pocos beneficios para los fines de su empresa, más no toman en cuenta que frente al avance del resto de la industria profesional, el método que se practica en el sector jurídico es arcaico y se encuentra en una situación desventajosa. Esta es la implicancia práctica por la que superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal tiene sentido, pues se buscará el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos en la región.

El cambio de las industrias en la prestación de servicios involucra el actuar de los clientes en su decisión al momento de elegir en el mercado, ¿quién será el encargado de



asesorarlos? La respuesta es que muchos de los nuevos prestadores de servicios jurídicos competirán aplicando estas tendencias de innovación, mientras que los abogados tradicionales tendrán su talón de Aquiles en la nula incorporación de estrategias y métodos *new law* en el desarrollo organizacional de sus empresas jurídicas.

1.3.4. Valor Teórico

La presente investigación busca profundizar la temática del *new law* y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos, lo cual dará la posibilidad de visibilizar tópicos no desarrollados previamente por investigaciones locales y/o nacionales, así mismo, se dará paso al establecimiento de nuevas prácticas en el desarrollo organizacional de los despachos, bufetes o boutiques legales.

1.3.5. Utilidad Metodológica

La presente investigación está basada en la investigación científica, además de aplicar herramientas de recolección de datos como entrevistas semi estructuradas y revisión documental, relacionadas a la aplicación del *new law* y tendencias de innovación legal en prestadores jurídicos, por lo que los resultados podrían utilizarse en el futuro, en investigaciones que desarrollen las mismas categorías o dentro de la misma delimitación espacial.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.



1.4.2. *Objetivos Específicos*

Promover la incorporación del *new law* y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco.

Procurar la mejora del desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco con el *new law* y las tendencias de innovación legal.

1.5. Delimitación del Estudio

1.5.1. *Delimitación Espacial*

El espacio geográfico donde se ha observado el problema que ha motivado la siguiente investigación esta circunscrito al área de acción de los prestadores de servicios jurídicos de la provincia del Cusco, Perú.

1.5.2. *Delimitación Temporal*

El contexto temporal en el que se desarrollará la presente investigación está dado por los datos que se obtendrán en el periodo 2021 – 2023.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Maseras, E. (2016). *Marketing De Servicios Jurídicos A Pequeñas Y Medianas Empresas*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. En la mencionada tesis se concluye lo siguiente en relación a nuestro trabajo de investigación:

De los resultados de la investigación con empresas y despachos de abogados, se desprende que éstos últimos, en su mayoría, no tienen estrategias de marketing estructuradas hacia el logro de objetivos concretos y definidos. Salvo algunas excepciones, los despachos realizan acciones de marketing basándose más en las necesidades del corto plazo de aumentar la facturación, la base de clientes o simplemente porque ven que muchos otros también lo hacen.

A pesar de la curiosidad de los abogados por conocer la situación del mercado, tanto de su competencia como de sus clientes, pocos son los que realizan investigación de tipo formal y regular (...). El uso de bases de datos analíticas, de operaciones y estados financieros es prácticamente nulo por lo que existe un conocimiento muy limitado de la situación, las necesidades de los clientes y la oferta en el mercado en el que opera cada despacho.

Es posible que la contratación de abogados con habilidades comerciales y perfiles sociales vaya en aumento, justamente por persistir en la tendencia antes apuntada de la venta personal, pero lo que los clientes demandan son otras habilidades (...). Los perfiles que más pueden ayudar a los despachos en su función de aportar valor al cliente serán aquellos con capacidad para entender un negocio, con formación más orientada hacia la gestión y dirección empresarial y el uso de tecnologías



avanzadas que faciliten la comunicación, la gestión y mejoren la forma en que se prestan los servicios.

Rojas Quintero, I. (2021). *El nuevo desafío de los abogados: transformar la experiencia de los servicios legales a través de la innovación*. [Tesis de bachiller, Universidad EAFIT]. En el presente trabajo de investigación, se concluye:

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.

Giraldo, W.; Osorio, C.; Quijano, A. (2013). *El Marketing Jurídico: Estrategia para la competitividad del abogado de hoy*. [Tesis de bachiller, Universidad Libre Seccional Pereira].

En esta tesis, se concluye lo siguiente en relación a nuestro trabajo:

El abogado es un licenciado en derecho que ha adquirido unos amplios y profundos conocimientos jurídicos pero que no ha recibido, a lo largo de sus estudios universitarios, ningún tipo de formación empresarial. Sin embargo, cualquier despacho de abogados funciona, o debería funcionar, con criterios empresariales. Es necesario actualizar la visión que se tiene de los despachos de los abogados y convertirlos en verdaderas empresas prestadoras de servicios profesionales.

Sin duda alguna, hoy en día, para administrar con éxito un despacho de abogados, sea cual sea su tamaño, resulta imprescindible conocer y dominar herramientas como el marketing, la gestión, la contabilidad y los recursos humanos.



Todos estos temas poseen indicadores importantes para abordar la práctica profesional y mucho mejor, si se aplica a una empresa propia, no siendo el único camino de un abogado, pues existe un gran campo de acción, para el desempeño como profesional del derecho y con ayuda de estas herramientas, seguramente será mucho más eficiente, ético y competitivo en el campo laboral.

Sanz Bayón, P. (2019). Desafíos jurídicos del mercado ante la revolución digital (Legal Challenges of the Market Before the Digital Revolution). En Estudios de Derecho Mercantil y Derecho Tributario. Derechos de los socios en las sociedades de capital, consumidores y productos financieros y financiación de empresas en el nuevo marco tecnológico. (págs. 521-282). Madrid: Thomson Reuters Aranzadi. En el mencionado artículo, el autor señala lo siguiente:

El presente trabajo tiene como objeto contribuir a la reflexión y debate contemporáneo sobre el papel del derecho en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial y más concretamente esbozar posibles premisas y principios para la consideración de una nueva política legislativa adaptada a la nueva realidad que trae consigo la digitalización y automatización de funciones y procesos económicos y mercantiles. El ecosistema económico global, informático y cibernético está haciendo surgir una nueva sociedad y un nuevo concepto de mercado que requieren replanteamientos institucionales y modos diferentes de abordar sectorialmente las cuestiones y soluciones de carácter jurídico.

En síntesis, la tecnología digital ha revolucionado el tratamiento de la información y su impacto en el mercado, en dos fases: cambio cuantitativo (volumen de información que se transmite), informatizando los procesos e incrementando con ello la velocidad de respuesta del sistema; y cambio cualitativo (aplicación de la



información y transformación en conocimiento). En esta segunda fase, ya no sólo se produce una mejora en la velocidad de la transmisión de la información, sino que la innovación consiste en cambios en la estructura del mercado. El legislador debe pues adaptarse a estos cambios mediante una política legislativa eficaz que supere los esquemas aún imperantes.

Elche, M. (2004). *La innovación en los servicios: Análisis de la relación tipo de servicios-patrón de innovación y su incidencia en el resultado*. [Tesis doctoral, Universidad de Castilla – La Mancha]. La presente investigación, respecto a nuestro tema, muestra la siguiente conclusión:

En líneas generales, los trabajos sobre innovación centrados en el análisis micro de las características innovadoras no han considerado las diferencias que existen en los procesos productivos y los outputs generados. La revisión bibliográfica, además, ha revelado que el estudio de los patrones de innovación es un tema poco tratado. Los fundamentos de este concepto se basan en que no hay un modelo único y universal de innovación para todas las empresas, sino que en un grupo de organizaciones muy similares se pueden identificar diferentes comportamientos innovadores (Pavitt, 1984), que pueden generalizarse en un grupo de ellas en función de diversos factores relacionados con su actividad.

En este sentido, las características propias que, en general, comparten todos los servicios conllevan que el proceso de innovación desarrollado por estas empresas presente rasgos específicos, que son diferentes a los de las empresas industriales. Sin embargo, a su vez, dentro del sector servicios, también, se advierten ciertas divergencias entre las innovaciones que se realizan, y que al generalizarse por grupos de empresas conforman diversas pautas innovadoras.



Amores, X. (2015). La gestión de la innovación en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico (t-KIBS) en Cataluña. [Tesis doctoral, Universidad de Girona].

Dicha tesis presenta como conclusiones:

Los resultados nos han permitido demostrar la importancia de determinadas prácticas de gestión de la innovación propias de la industria y que son perfectamente aplicables a empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico. Aspectos relativos a la implicación crossT funcional en la innovación con varios departamentos implicados en el proceso de innovación, la formalización del proceso, las prácticas de gestión del conocimiento y la tecnología, la relación entre estrategia y gestión de la innovación, la introducción de prácticas para mejorar la cultura de la innovación o prácticas de innovación abierta son algunos de los constructos con mayor correlación entre la existencia de dichas prácticas y los resultados de innovación y empresariales. Estas prácticas destacan y toman más importancia en la obtención de resultados de innovación y empresariales en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico que indicadores de input más usuales como la inversión en I+D o innovación, o el personal dedicado a esta actividad reforzando la importancia del management en el éxito y no la simple inversión de recursos. Así mismo, las correlaciones obtenidas son distintas para cada práctica y nos permite obtener orientaciones sobre aquellas más vinculadas con el éxito en resultados de innovación y empresariales sobre otras.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Maldonado Gómez, R.; Vera Seclén, J. (2021). *Plan de Marketing Jurídico para incrementar la cartera de clientes del Estudio Jurídico Abogados Maldonado & Asociados E.I.R.L.*, Chiclayo, 2017. [Tesis de bachiller, Universidad Señor de Sipán]. La mencionada tesis, concluye lo siguiente al respecto de una nuestras categorías de estudio:



Las Estrategias del marketing jurídico se basa en los 4 C de cliente, costo, conveniencia y comunicación se fundamenta en el marketing digital tenemos redes sociales, página web, blog, consulta legal digital, e-mail y otros para incrementar, fidelización y satisfacción de los clientes del Estudio Jurídico abogados Maldonado & asociados E.I.R.L

Rengifo, A. S. (2021). Canvas Legal: Una propuesta para la innovación de servicios legales en asesorías jurídicas internas. *Foro Jurídico*, (19), 31-40. En dicho artículo el autor concluye al respecto de la innovación:

El camino de la innovación de los servicios legales es arduo y complicado, pero es necesario transitarlo, aunque pueda implicar cambios en la percepción de nuestro trabajo. Romper ciertos paradigmas o el statu quo de una labor tan clásica siempre es difícil, pero es necesario asumir ese compromiso, incluso a pesar de que el sendero no sea tan claro, ni se cuente con resultados garantizados. Como bien escribe Michele Destefano, la innovación implica asumir riesgos, significa compartir ideas que no están completas en lugar de aquellas perfectamente desarrolladas, y también ejecutar ideas que son lo suficientemente buenas, a pesar de no ser perfectas. La innovación es el presente de nuestra profesión, y debemos comprometernos con ella.

Montezuma Panez, O. (2021). *La Profesión Legal y La Tecnología En El Perú*. Revista *Advocatus* N°39, 2021, p. 23-28. En dicha entrevista se concluye que:

En esta entrevista se analizó a través de la mirada de este abogado digital peruano especialista en Derecho de la Tecnología, algunos puntos importantes sobre la profesión legal y su relación con la tecnología en el Perú, entre sus argumentos se tienen que, el principal reto que tiene el sector legal en general es asociar innovación con tecnología. En su opinión, la innovación tiene que ver con la construcción de una



cultura de trabajo y una cultura organizacional que en el modelo tradicional de las firmas de abogados no existe y no es una prioridad. Hay dos tipos de tecnologías. La tecnología sostenible, que es aquella que ayuda a sostener la práctica legal tal cual. Por ejemplo, los softwares de horas, procesadores de textos, gestores de documentos.

Por otro lado, la tecnología disruptiva, que es aquella en la que incluso sacas al abogado de la cadena. Por ejemplo, una solución tecnológica en la que la persona se acerca a una máquina dispensadora y compra un chocolate, hace lo mismo, pero con un contrato. Cree que estamos muy lejos de poder reemplazar la justicia con software. Y parte de la idea de que no conoce ningún software de inteligencia artificial que sea completamente autónomo, al final está hecho por un humano, y el humano tiene sesgos, entonces eso puede influir claramente en el diseño del software. El autor se hace un par de preguntas, ¿Cree que la inteligencia artificial podría ser un gran complemento para la administración de justicia? Sí. ¿Que vaya a reemplazar completamente a los jueces? Creo que estamos muy lejos de que algo así ocurra. Sobre todo, creo que es importante entender bien qué cosa es lo que al día de hoy es posible, fácticamente, de hacer con la tecnología.

2.1.3. Antecedentes Locales

Atausupa, E. (2017). *Las mypes y la innovación tecnológica, un factor para la erradicación del desempleo en la región Cusco 2015*. [Tesis de bachiller, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco]. La tesis concluye lo siguiente:

Tras analizar la situación y el rol de las micro y pequeñas empresas dentro de la estructura económica tanto nacional como local resalta la importancia que estas tienen en la generación del empleo así como su capacidad de convertirse en un motor de desarrollo empresarial, pues este tipo de empresas representan a la mayor cantidad



de unidades económicas en cada una de las regiones del país y poseen una mayor versatilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los mercado, esto en comparación a las grandes empresas. Por lo tanto, esta investigación recomienda enfáticamente la promoción y la creación de mypes como antídoto para el desempleo en el ámbito local, así como también el impulso e incremento de su nivel competitivo a través de la innovación tecnológica siendo este factor de suma importancia para generar eficiencia, adaptabilidad y lograr una mejora en cuanto a su productividad.

Uscamayta, G. (2021). *Inteligencia artificial como herramienta para mejorar la calidad y celeridad de decisiones jurisdiccionales*. [Tesis para optar al título profesional de abogado, Universidad Andina del Cusco]. La tesis concluye lo siguiente:

Que para entender de mejor manera cual sería el impacto de la IA en las prácticas judiciales, es necesario que las facultades de Derecho apuesten por una renovación parcial en sus mallas curriculares, tal como lo han hecho algunas facultades de Estados Unidos, en tanto solo se podrá entender y ser parte del impacto, comprendiendo sus aristas y el estado de cosas. Cursos como los de legal management, análisis de procedimientos internos e ingeniería de conocimiento jurídico, aparecen como una opción viable y necesaria.

2.2. Marco Conceptual (Definición de Términos Básicos)

2.2.1. Innovación Legal

Renovación en el método, proceso y/o componentes de las actividades que conforman la invención de un servicio o producto legal con la finalidad de buscar resultados más eficientes en tiempo, dinero y recursos.



2.2.2. *New Law*

Cualquier modelo, proceso o herramienta que representa un enfoque significativamente distinto al tradicionalmente concebido para la creación o prestación de servicios jurídicos (Furlong, 2014).

2.2.3. *Big Law*

Modelo de negocio tradicional de la prestación de servicios legales (Beaton, 2013).

Modelo caracterizado por la concepción de socios de capital, en la que la fuerza laboral se centra en los abogados del despacho y su competencia para la obtención de puestos de socios o directores en las firmas y el clásico método de tarifa de trabajo por horas (M. A. Ariñez Vera, 2020).

2.2.4. *Tendencias de Innovación en el Sector Jurídico*

Términos y conceptos que representan la corriente de innovación formada a partir del desarrollo de la industria legal a lo largo de los últimos años, incluyen técnicas, herramientas y metodologías trasladadas de otros sectores empresariales que son aplicadas en la prestación del servicio profesional jurídico.

2.2.5. *Desarrollo Organizacional*

Teoría de la ciencia de la administración que surge como una respuesta al cambio, una completa estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis, 1973).

2.2.6. *Empresa*

La empresa es entendida como una entidad independiente y compleja, la cual comprende de forma organizada bienes, derechos y obligaciones bajo la dirección y control del empresario, siendo su finalidad inmediata la producción de bienes y servicios para el mercado,



y su finalidad mediata la de generar beneficios económicos o ganancias para sus propietarios (Rojas García, 2012).

En el aspecto económico, la empresa es la organización de los factores de la producción, capital y trabajo, con el fin de obtener una utilidad. Destacan dentro de este concepto el elemento subjetivo, o sea la actividad humana, que confiere unidad al trabajo de determinadas personas, y a bienes de variada índole dirigidos hacia un común destino económico (Montoya Manfredi et al., 2004).

2.2.7. *Prestador de Servicio Legal*

Los prestadores de servicios legales son aquellas personas jurídicas o naturales que tienen por rubro la prestación de servicios profesionales en el ámbito jurídico, estos prestadores pueden ser conformados por abogados independientes, despachos de abogados, boutiques legales y ALSP's - Alternativa Legal Service Providers (prestadores de servicios legales alternativos).

2.3. Hipótesis de Trabajo

2.3.1. *Hipótesis General*

Dado que se debe superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023, es probable que ello se logre con la estructuración de un curso de actualización y capacitación, o la incorporación de una asignatura universitaria, enfocada a formar abogados con una visión empresarial eficiente de los servicios jurídicos.

2.3.2. *Hipótesis Específicas*

Dado que se debe incorporar el *new law* y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en



el periodo 2021 – 2023, es probable que ello se logre a través de procesos de innovación sostenida y la modificación de la estructura organizacional de los prestadores.

Dado que se debe mejorar el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023 con el *new law* y las tendencias de innovación legal, es probable que ello se logre mediante un mejor posicionamiento en el mercado y un cambio en la cultura organizacional de los prestadores.

2.4. Categorías de Estudio

En la presente investigación, se han definido dos categorías fundamentales: la categoría independiente, representada por el “*new law* y las tendencias de innovación legal”, y la categoría dependiente, referida al “desarrollo organizacional”.

2.4.1. Categoría 1 (Independiente): *New law* y tendencias de innovación legal

Respecto al *new law* es definido como cualquier modelo, proceso o herramienta que representa un enfoque significativamente distinto al tradicionalmente concebido para la creación o prestación de servicios jurídicos (Furlong, 2014), esta categoría está orientada a un modelo operativo que adoptan las organizaciones legales o prestadores de servicios jurídicos.

La innovación legal es entendida como la renovación en el método, proceso y/o componentes de las actividades que conforman la invención de un servicio o producto legal con la finalidad de buscar resultados más eficientes en tiempo, dinero y recursos.

2.4.2. Categoría 2 (Dependiente): *Desarrollo Organizacional*

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una completa estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis, 1973).



La relación entre estas dos categorías es de particular interés en esta investigación, pues específicamente se tiene como objetivos promover la adopción del “new law y tendencias de innovación legal” por parte de las organizaciones legales, y mejorar así el “desarrollo organizacional” de dichos prestadores jurídicos. A través de un análisis exhaustivo de las conexiones y efectos entre la categoría independiente y la categoría dependiente, se espera que esta investigación arroje resultados sobre la importancia y el impacto de la aplicación de la innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos.

Así mismo, corresponde presentar las sub categorías y dimensiones de la investigación a efectos de poder tenerlos en cuenta al momento de realizar el análisis de los instrumentos de investigación que se presentarán en el siguiente capítulo.

Veamos a continuación:

Tabla 1. Categorías, dimensiones e indicadores.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS O DIMENSIONES	INDICADORES
New Law y Tendencias de Innovación Legal	Adopción del New Law	<i>Nivel de conocimiento y comprensión del new law por parte de los prestadores de servicios jurídicos.</i>
		<i>Obstáculos percibidos para la adopción del new law.</i>
	Tendencias de Innovación Legal	<i>Identificación y comprensión de las tendencias actuales en innovación legal.</i>
		<i>Implementación de tendencias de innovación y su impacto en los servicios jurídicos.</i>
		<i>Uso de tendencias de innovación para mejorar la eficiencia y calidad del servicio jurídico.</i>
	Capacitación y Formación	<i>Disponibilidad de programas de capacitación para abogados en relación con el new law, la innovación legal y el desarrollo organizacional.</i>
		<i>Relación entre la formación gerencial y la adopción de nuevas prácticas en el desarrollo</i>



		<i>organizacional de prestadores de servicios jurídicos.</i>
		<i>Evaluación de la eficacia de los programas de formación en la actualización de conocimientos legales en temas de innovación.</i>
Desarrollo Organizacional	Estructura Organizacional	<i>Diseño de la estructura organizacional de los prestadores de servicios jurídicos.</i>
		<i>Flexibilidad y adaptabilidad de la estructura organizacional para abordar cambios legales y tendencias de innovación.</i>
	Cultura Organizacional	<i>Apertura a la innovación y el cambio en la cultura organizacional.</i>
		<i>Influencia de la cultura organizacional en la adopción del new lay las practicas innovadoras.</i>

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1. Diseño Metodológico

Enfoque	<p>Cualitativo: el enfoque metodológico es cualitativo, debido a que se pretende realizar una investigación basada en la lógica y en la inducción. De acuerdo con (Bonilla - Castro & Rodríguez Sehk, 2005) se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Esta investigación se hará mediante el análisis de datos recabados por parte de especialistas en el sector legal, pues se busca superar la ausencia de aplicación del <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco.</p>
Tipo	<p>Investigación básica: la presente investigación será desarrollada bajo el tipo tradicional de investigación básica, orientada a generar conocimiento, así como Felipe Pardinás manifiesta, este tipo de investigación tiene como objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o a la simple búsqueda del conocimiento (Pardinás, 1970). Al respecto, buscamos el acercamiento del conocimiento de temas pocos explorados y que consideramos necesitan un desarrollo más profundo, tales como los que responden a nuestras categorías de estudio y a nuestros objetivos de la investigación,</p>



	<p>siendo así que se buscará tener conocimiento sobre la mejora del desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco con el <i>new law</i> y las tendencias de innovación.</p>
Nivel	<p>Descriptivo Correlacional: el nivel es descriptivo correlacional, debido a que, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Así mismo, uno de los objetivos específicos de la presente investigación es promover la incorporación del <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos., quedando relacionadas ambas categorías de estudio, como lo vimos líneas arriba.</p>
Diseño	<p>No Experimental, debido a que no habrá manipulación de variables, al contrario, parte de los instrumentos de investigación tendrá relación con el análisis de determinado grupo muestral mediante revisión documental, así como será visto más adelante. Según (Hernández Sampieri et al., 2014) “la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan sus fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”</p>

Fuente: Elaboración propia



3.2. Diseño Contextual

3.2.1. *Escenario Espacio Temporal*

El escenario o espacio temporal en el que la investigación se realiza está circunscrito a la provincia del Cusco, durante los periodos 2021-2023.

3.2.2. *Unidad(es) de Estudio*

3.2.2.1. Población

Tal como lo señala (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno, por ende, se pasará a determinar nuestras muestras tomando en cuenta los siguientes grupos poblacionales.

En primer lugar, se cuenta con los prestadores de servicios jurídicos de la provincia del Cusco, cuyos despachos, firmas de abogados, boutiques o ALSP's, (Alternative Legal Service Providers) hayan sido creadas o hayan prestado sus servicios en el período 2021 – 2023, estos serán representados por sus respectivos gerentes o directores.

Así mismo, el segundo grupo poblacional será constituido por especialistas en innovación legal a nivel nacional e internacional, quienes por su experiencia en el manejo y aplicación de las tendencias de innovación legal proporcionarán la información técnica necesaria.

Finalmente, será tomado como grupo poblacional las mallas curriculares de facultades de derecho a nivel local, nacional e internacional que servirán para evidenciar la ausencia de asignaturas o cursos relacionados con el *new law*, las tendencias de innovación legal, el desarrollo organizacional, y la formación de habilidades pertinentes para la mejora de las organizaciones prestadoras de servicios jurídicos.



3.2.2.2. Muestra

En la presente investigación serán tomadas muestras no probabilísticas, en este tipo de muestras la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández Sampieri et al., 2014). En otras palabras, la decisión de la muestra será en base al criterio de investigador, en el caso específico se utilizarán los siguientes tipos de muestra relacionados con nuestros grupos poblacionales previamente señalados, la tipología estará enmarcada en la siguiente clasificación metodológica:

Muestra de participantes voluntarios, de acuerdo a (Battaglia, 2008, como se citó en Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación; en la presente investigación, la muestra tomará en cuenta a los siguientes directores de prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco, Eduardo Castelo Galdós, gerente de Preston+ Firma Legal, Darwin Urquizo Pereira, gerente de la firma InterLegal, y Julio Loaiza Miranda, gerente de Loaiza & Asociados.

En segundo lugar, mediante la muestra de expertos se recabará información de los especialistas en *new law* y tendencias de innovación legal, contamos con: Wilfredo Murillo Tapia, socio director de Xtrategia Group, especialista en Management & Marketing en el sector legal; Mayra Ariñez Vera, Coordinadora de Gestión del Conocimiento en Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uríaco y cofundadora de la Asociación Latinoamericana de Innovación Legal – ALIL LATAM; y finalmente José María de la Jara, consultor de operaciones legales de LOIS – Legal Operations Institute Studies en Barcelona.

Finalmente, la muestra teórica tiene por objetivo recopilar información a efectos de “generar una teoría o hipótesis, o explorar un concepto” (Hernández Sampieri et al., 2014), en



tal sentido, nuestro grupo muestral recaerá en las mallas curriculares o planes de estudio de las facultades de derecho de las siguientes universidades:

- Universidades locales: Universidad Andina del Cusco, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
- Universidades nacionales: Pontificie Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico.
- Universidades internacionales: Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Barcelona.

3.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como se ha determinado previamente, nuestras unidades muestrales corresponden al análisis de la información brindada por seres humanos, los datos que nos interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes (...) normalmente, tales datos están expresados en narrativas de distintos tipos: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Siendo así, y para fines de la investigación, se recogerá la información de nuestra muestra mediante la entrevista y la técnica de revisión documental.

3.2.3.1. Técnicas.

a. Entrevista semiestructurada.

Para la presente investigación se hará el uso de la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos, esta entrevista se encuentra dentro del grupo de entrevistas cualitativas, de acuerdo a (Savin – Baden & Major, 2018 como se citó en, Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la



cuantitativa. Esto es debido a que mientras en el enfoque cuantitativo se busca obtener resultados probabilísticos más amplios, en la entrevista cualitativa lo que buscamos es poder intercambiar información y conocer el pensamiento y las ideas de los entrevistados.

En el caso de las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández Sampieri et al., 2014). Por su parte, César Bernal, nos dice que la entrevista semiestructurada, es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas (Bernal Torres, 2010). Es así que la técnica de recolección de datos será la entrevista semiestructurada, de esta manera, se recabará información en profundidad cada vez que los entrevistados brinden datos relevantes y/o se requiera cambiar la dirección que la entrevista podría tomar orientándola a los objetivos de la investigación.

b. Revisión documental.

Como señala (Hernández Sampieri et al., 2014) una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, la revisión documental en particular, pues es la representación directa de la información a recabar, en el caso de nuestra investigación, se desarrolló esta técnica enfocada en nuestra muestra teórica, esto debido a que al ser las mallas curriculares de las escuelas o facultades de derecho, las guías de educación superior mediante la cual los futuros prestadores de servicios jurídicos adquieren sus conocimientos tanto técnicos como profesionales, vale la pena identificar si desde su formulación, la ausencia de la aplicación del *new law* y las tendencias de innovación es notoria. Así mismo, se observará en estos documentos la incorporación de cursos o talleres universitarios enfocados en formar abogados con una visión empresarial eficiente de los servicios jurídicos, así como del desarrollo organizacional de sus firmas o despachos de abogados.



Usando las técnicas de entrevista semiestructurada como la de revisión documental será posible recopilar la información necesaria para el desarrollo del análisis descriptivo correlativo a las categorías de estudio identificadas en el presente trabajo de investigación.

3.2.3.2. Instrumentos.

a. Guía de entrevista semi estructurada.

El instrumento, también conocido como mecanismo, es usado por el investigador para recolectar datos sobre las categorías de interés, también se considera al instrumento como la herramienta con el cual se recoge información (Aceituno Huacani et al., 2015). Debido a que la técnica escogida para el presente trabajo es la entrevista semiestructurada, correlativamente el instrumento a usar será la guía de entrevista, de esta manera será recolectada y registrada la información proveniente de los grupos muestrales.

b. Ficha de revisión documental.

Para poder hacer efectivo el recojo de información de la técnica de revisión documental, se hará uso de fichas, los cuales tienen el propósito de analizar materiales documentales (Bernal Torres, 2010), en particular, las fichas de revisión documental nos servirán para la recopilación y análisis de las mallas curriculares de las facultades de derecho de las universidades locales, nacionales e internacionales que señalamos en la muestra teórica.

3.3. Validez de los instrumentos de investigación

Con la finalidad de otorgar validez a los instrumentos de investigación planteados se procedió a utilizar el método de validación por juicio de expertos³, el cual de acuerdo a Cabero y Llorente consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto (Cabero y Llorente, 2013 como se citó en, Robles Garrote & Rojas, 2015), así mismo,

³ Las fichas de validación por juicio de expertos se encuentran en el capítulo de Apéndices.



de acuerdo a (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), al tratarse de instrumentos que servirán para verificar aspectos de orden cualitativos, tales como los que se desarrollan en la presente tesis, realizar la validación por juicio de expertos toma un valor significativo a efectos de buscar validez y fiabilidad, es importante señalar que el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

En este sentido, se procedió a realizar el juicio de expertos de los instrumentos de investigación, siendo el instrumento principal la “guía de entrevista semiestructurada”, al respecto, es importante mencionar que se realizaron dos guías de entrevista semiestructuradas distintas debido a la orientación y aplicación de recojo de información para los grupos muestrales de participantes voluntarios (gerentes legales) y al grupo muestral de expertos (especialistas en innovación legal).

La guía de entrevista semiestructurada nro. 01, dirigida a directores o gerentes de entidades prestadoras de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco, fue enviada a tres expertos en el ámbito de investigación que evaluaron cuatro criterios (suficiencia, claridad, coherencia y relevancia) asociadas a las ocho preguntas de este instrumento. De igual forma la guía de entrevista semiestructurada nro. 02, dirigida a especialistas en *new law* y tendencias de innovación legal, fue evaluada bajo estos mismos criterios para cada una de las nueve preguntas que contiene el mencionado instrumento.

Así mismo, el segundo instrumento corresponde a la ficha de revisión documental, el cual se encuentra dirigido a la muestra teórica, al respecto, se envió el referido instrumento a los especialistas a efectos de poder precisar la validez de las cuatro interrogantes que cuenta la ficha, se concluyó que la misma es aplicable para la investigación.



A continuación, se presenta una tabla con los resultados del protocolo de validación en el que se concluye que tanto las guías de entrevista semiestructurada, como la ficha de revisión documental son aplicables de acuerdo al juicio de expertos:

Tabla 2. Validación de expertos.

<i>Nro.</i>	<i>Apellidos y Nombres</i>	<i>Especialidad</i>	<i>% Validación Guías de Entrevista Semiestructuradas</i>	<i>% Validación Ficha de revisión documental</i>
1	Valencia Jaén Karol Andrea	Abogada Innovación Legal Legal Design Legal Tech Legal Ops	100%	100%
2	Montezuma Panez Oscar	Abogado	100%	100%
3	Peña Carlos Jhonatan Samuel	Abogado	100%	100%
Promedio Final			100%	100%

Nota: Elaboración Propia

3.4. Técnicas de análisis e interpretación de datos

Una vez sean recopilados las respuestas de los instrumentos de investigación se procederá a realizar el análisis e interpretación de los mismos, así como lo señala (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) en el análisis cualitativo, la acción esencial a realizar consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura, por lo que, en el presente trabajo de investigación se usará la técnica de análisis de contenido y el instrumento elegible será el sistema de categorías⁴.

El análisis e interpretación de datos se hará de la siguiente manera: primero, se realizará la revisión de las respuestas obtenidas de cada instrumento de investigación, seguidamente se realizará la identificación de las unidades de análisis a efectos de ser entendidas y comparadas

⁴ El sistema de categorías correspondiente a las entrevistas semiestructuradas se encuentra desarrolladas en los Apéndices, el análisis de contenido de la revisión documental de las mallas curriculares se puede evidenciar en la Tabla 4. Análisis de mallas curriculares y/o planes de estudio de facultades de derecho, pág. 150.



entre sí, y mediante la técnica de codificación abierta se generaran categorías, seguidamente, dichas categorías serán revisadas relacionamente con otras categorías generadas de los demás instrumentos de investigación en lo que se llama la codificación axial, para que finalmente se generen temas emergentes o de desarrollo que serán la base y estructura del Capítulo V.



CAPÍTULO IV: DESARROLLO TEMÁTICO

SUBCAPÍTULO I: NEW LAW

Si bien es cierto que el desarrollo jurídico en cuanto al derecho puro y normativo ha evolucionado a lo largo de los años, incorporando el dinamismo social en las fuentes jurídicas, o ya sea por las actualizaciones legislativas se ha moldeado el comportamiento de la sociedad moderna, parece que las manecillas del reloj no avanzan cuando se habla de abogados.

Pues la figura de estos representa una línea tradicional que hasta la fecha se mantiene en el imaginario colectivo, hombres y mujeres de talla y corbata que laboran en una oficina llena de expedientes, al momento de conversar con sus clientes se presentan bajo términos difíciles de entender, y cuando estos toman el servicio legal, confían todo en manos de los hombres de derecho.

Sin embargo, a pesar de que la mayoría de abogados que presta servicios a la ciudadanía, mantiene esta directriz instituida por el tiempo y antiquísimas pero desfasadas costumbres, hoy por hoy, el principal enfoque en la labor de quienes prestan servicios, ya sean legales o no, son las personas, los clientes o usuarios. Esta situación no debería de ser diferente para los abogados, que tienen en la actualidad a clientes que demandan agilidad, respuestas claras, tarifas concretas y justificadas, confianza y soporte continuo.

Richard Susskind nos dice que el sector jurídico se encuentra frente a un cambio de paradigma en donde no solo se modifica el modelo de negocio de los prestadores de servicios jurídicos tradicionales, sino que, se adaptan a la vez sistemas de gestión de conocimiento, tecnología de automatización de documentos, metodologías de gestión de proyectos y técnicas de mejora de procesos que permitan a los prestadores de servicios optimizar sus recursos, conocer sus costes, límites y tiempos de ejecución (Susskind, 2017).



En resumen, se trata de una nueva forma de ejercer la abogacía para la que el sector en general, no estaba preparado y la ha cogido por sorpresa (Bruch Maseras, 2017). En particular, tomando desprevenida a la región latinoamericana, a pesar de esto, veremos que se han tratado de hacer algunos esfuerzos para el desarrollo de estas tendencias a nivel regional y nacional, así como lo menciona (Vega Iracelay & Ibarra Sánchez, 2023), en América Latina nos encontramos en una etapa temprana de la madurez, evolución y adopción a masas del *new law*, situación que se debe asimilar con miras al presente de la prestación de servicios legales.

4.1.1. *Conceptos clave del New Law*

El término *new law*, es un neologismo acuñado por Eric Chin en 2013, el cual podría traducirse como “nueva abogacía”, y definirse como la antítesis de la propuesta de servicios tradicionales en el sector legal, el concepto es usado para describir un modelo de negocios que se creó en contraposición al término *big law* o modelo tradicional (Williams et al., 2015).

Por su parte, Jordan Furlong, describe al *new law* como “cualquier modelo, proceso o herramienta que representa un enfoque significativamente distinto al tradicionalmente concebido para la creación o prestación de servicios jurídicos” (Furlong, 2014). Al respecto de las definiciones que giran alrededor del *new law*, es mandatorio indicar que el concepto ha evolucionado constantemente, este no se ha logrado generalizar y el contenido que abarca usualmente suele ser muy amplio, sin embargo, se sintetiza de la siguiente manera, guiándonos bajo la mirada del último autor y en palabras de Anusia Gillespie en la publicación en línea de Legal Evolution.

New Law: Un enfoque significativamente diferente para la creación o provisión de servicios legales que al que tradicionalmente ha empleado la profesión legal (Gillespie, 2021).



4.1.2. Características del New Law

Teniendo más claro el panorama al que el *new law* hace referencia, es momento de desarrollar las características de este, el ámbito en el que se desarrolla y los puntos clave que consigna esta idea de provisión de servicios legales diferente. En ese sentido las características del *new law*, no son distintas a las que los sujetos de acción experimentan con los cambios en la prestación de sus servicios, los sujetos a los que se hace referencia son grandes firmas legales, bufetes de abogados, boutiques especializadas, o abogados de a pie, para sintetizar todos serán llamados: “despachos”. De esta manera los despachos *new law* son caracterizados por:

- Un diseño de estructura operativa horizontal, en donde los recursos humanos involucrados estén interesados en el éxito del negocio y en cultivar habilidades, técnicas, de gestión, comunicación estratégica e innovación.
- Estar enfocados en segmentos de clientes precisos, con la finalidad de hacer que los servicios brindados sean atendidos en base a las preferencias de consumo del cliente, las cuales evolucionan constantemente.
- Ser empresas flexibles con entornos de trabajo que incluyen la virtualidad, haciendo uso de la tecnología para mejorar la gestión operativa, además de mejorar y simplificar procesos mediante la reingeniería y tendencias, haciendo uso de los recursos y herramientas disponibles para una gestión más eficiente.
- Ser innovadoras, al estar enfocadas en brindar servicios personalizados, crear valor y experiencias únicas.
- Manejar un sistema de tarifas en base a un importe o desarrollo final y precios fijos.

(M. A. Ariñez Vera, 2020)

Las características previamente señaladas son usadas para identificar generalmente a los despachos con tendencias *new law*, de esta manera estos modelos de negocio tienen capacidad para prestar servicios jurídicos de alto valor añadido con precios más eficientes, y



por otro lado, pueden atraer excelentes abogados que valoran la conciliación de la vida personal con la profesional (Bruch Maseras, 2017), mucho más que la del prestigio del ser parte de un gran despacho, despacho que usualmente se encuentra bajo la concepción del *big law*.

4.1.3. *Big Law y la resistencia al cambio*

Como señalamos con anticipación al definir el *new law*, este se diferencia por ser la antítesis de la forma tradicional en la que se presta el servicio jurídico, también llamado *big law*. El *big law*, es el modelo de negocio tradicional de la prestación de servicios legales (Beaton, 2013), siendo así el modelo con el que operan la mayoría de las firmas de abogados a nivel mundial.

El modelo de negocio del *big law* es y ha sido el modelo que se ha adaptado en el sector legal desde el siglo XX hasta la actualidad, un modelo basado en la concepción de socios de capital, en la que la fuerza laboral se centra en los abogados del despacho y su competencia para la obtención de puestos societarios o gerenciales en las firmas, así como el clásico método de tarifa de trabajo por horas (M. A. Ariñez Vera, 2020). Si bien estas características corresponden a despachos o firmas corporativas que no se presentan muy a menudo en nuestro ámbito local, la presencia del *big law* en concepto, también hace referencia a aquellos despachos que aplican rituales o formalismos por los que la sociedad ve a los abogados bajo ciertos estereotipos.

De acuerdo a Oscar Montezuma, la radiografía de los prestadores de servicios legales en nuestro país, es marcado en primer lugar por las características que los abogados acumulan al ser formados en su etapa universitaria. Obtienen un conjunto de habilidades duras en derecho dejando poco espacio a una currícula sustancial y equilibradamente interdisciplinaria construida desde las necesidades de la sociedad, evidenciando que el perfil del abogado al salir de las aulas de la facultad indica no estar preparado en ser empresario del derecho, este tiene



conocimientos técnicos, pero manifiesta rigidez en su comunicación, desarrollo interpersonal, la forma de atender sus proyectos legales, e incluso su vestimenta.

En segundo lugar, manifiesta que la fase laboral marca el carácter del abogado, retratando que la mayoría de despachos siguen un modelo de negocio y una estructura organizativa de forma similar en el Perú y el mundo, haciendo clara referencia al *big law*. En palabras del autor, señala que “se tratan de estructuras con una marcada jerarquización, en donde los socios de la firma suelen tomar gran cantidad de decisiones vinculadas al trabajo legal y al desarrollo comercial de la firma” (Montezuma Panez, 2021b).

Trasladando las características observadas de los despachos *big law* a nuestra realidad local, es evidente que la mayoría de los prestadores de servicios jurídicos en Cusco encuadran en este modelo creído como único, siendo así innecesario para los abogados aplicar estrategias de innovación ya sea dentro del desarrollo organizacional de sus despachos o al visibilizar las tendencias de innovación al prestar servicios legales en la comunidad, enfrascados en la prestación de servicios jurídicos *big law*, se manifiesta la resistencia al cambio.

SUBCAPÍTULO II: TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL

Recordando que el *new law*, es una forma diferente de entender el desarrollo de los prestadores legales, y que para dicho fin se considere necesaria la implementación de características, modelos o tendencias que puedan diferenciar dichos servicios, a la vez que generen valor agregado en su ejecución, es momento de explicar cuáles son las llamadas tendencias de innovación en el sector jurídico.

Las tendencias de innovación están marcadas por distintos factores que a lo largo de los años han ido incrementado y evolucionando, entre estos factores se encuentran la adopción de la tecnología, el desarrollo de metodologías ágiles aplicadas en el campo legal, el posicionamiento del usuario como principal actor en los modelos de negocio, el manejo



organizacional de los prestadores de servicios, la incorporación de estrategias empresariales y de marketing en los despachos legales, así como la estructuración de proyectos legales, entre otros.

4.2.1. Innovación

Primeramente, se desarrollará qué se entiende por innovación y como está relacionado con el sector jurídico, en cuanto a la prestación de servicios.

La innovación es un concepto amplio pues este es un calificador que indica novedad, cambio o incluso tecnología, sin embargo, la innovación toma significado de manera directa de acuerdo al contexto en el que sea usada la palabra o en referencia a aquello que se quiere “innovar”. Por ende, la innovación generalmente supone un cambio que requiere un considerable grado de imaginación, constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas y con ello crea nuevas capacidades de manera fundamental (F. Sánchez & Ordás, 1996). En esa misma línea Johannessen y Dolva (1994) consideran la innovación como el proceso que abarca el uso de conocimiento o información relevante para el propósito de crear e introducir algo nuevo y útil a tres niveles distintos: individual, organizacional o social. (Johannssen, Dolva, 1994 como se citó en Lin et al., 2014).

Debido a la complejidad de conceptos otros autores han decidido optar por hacer una síntesis de su significado, indicando que la innovación es un proceso de gestión, que implica múltiples actividades realizadas por múltiples actores, durante las cuales inéditas combinaciones de los medios o fines para la unidad que crea o adopta, se desarrollan, se producen, implementan, o se transfieren a un mercado novísimo o a uno antiguo.

Particularmente, nosotros compartimos el siguiente concepto de innovación, el cual es recogido en el Manual de Oslo y define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método



organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores (OCDE & Comunidades Europeas, 2005).

Por otro lado, hablar de innovación en el sector jurídico es algo que, a pesar de haber sido explorado, investigado y aplicado en otras industrias, en nuestro ámbito suena misterioso. Sin embargo, Eva Bruch, presenta un sistema de dimensiones mediante las cuales se pueden crear nuevas experiencias en el servicio jurídico, en otras palabras, mediante estas dimensiones se podría innovar la prestación legal.

Entre estas dimensiones se encuentran: el concepto del servicio, la forma de interacción con el cliente, el sistema de valores, roles o socios de negocio, el modelo de ingresos, el sistema organizacional de entrega del servicio y finalmente, las opciones tecnológicas utilizadas en la producción o prestación del servicio (Bruch Maseras, 2017). Es importante aclarar que dichas medidas no son de obligatoria aplicación respecto a innovación legal, pero si nos pueden servir como lineamientos o directrices mediante las que podremos actuar y dirigirnos.

Por ende, la clasificación de innovación que se presenta, estará enmarcada en cómo se desarrollan los cambios de la prestación de servicios jurídicos, mientras se alinean a alguna de las dimensiones señaladas, este es el sentido de la innovación en un aspecto legal que deseamos alcanzar.

4.2.2. Tipologías de Innovación

Así como en la concepción de la palabra “innovación” se han presentado distintos significados, en el caso de la clasificación de sus tipologías sucede lo mismo. Algunas son marcadas en relación con el sector empresarial en el que se aplican, otras tienen su incidencia en lo que buscan innovar (refiriéndose al proceso y/o al producto); y unas más se refieren a las ramas dentro de un sector (innovación técnica, innovación estratégica, etc.) (Amores Bravo,



2015). Sin embargo, los tipos de innovación que importan para la presente investigación están referidos a la innovación sostenida y la innovación disruptiva.

4.2.2.1. Innovación disruptiva.

La innovación disruptiva, según Clayton Christensen, aquel que acuñó este término, es la innovación que tiene capacidad para provocar cambios estructurales en un mercado, pero cuando lo hace, su fuerza transformadora lo cambia para siempre (Christensen, 1997). Por ende, entendemos que la innovación disruptiva tiene por finalidad revertir el sistema del mercado mediante la incorporación del hecho o suceso innovador, haciendo la semejanza con el mercado de prestación de servicios jurídicos, el *new law* se presenta como el suceso disruptivo que el sector está enfrentando.

Los tres elementos clave de la innovación disruptiva de acuerdo al autor son:

1. Tecnología potenciadora, por la que una invención o innovación hace que un producto sea más asequible y accesible a más personas.
2. Modelo de negocio innovador, que tenga como nicho de mercado consumidores que nunca antes habían consumido productos y servicios de un mercado concreto o consumidores menos rentables.
3. Una red de valor, donde los proveedores, socios y clientes están mejor cuando la tecnología disruptiva se potencia.

Por su parte y en contraposición a esta hipótesis, la profesora Maseras indica que la innovación disruptiva no son tecnologías innovadoras que mejoran productos y servicios buenos, sino, son innovaciones que hacen a los productos y servicios más accesibles y asequibles, por lo tanto, son puestos a disposición de más personas (Bruch Maseras, 2017).

En nuestro mercado de servicios jurídicos la innovación disruptiva podría desarrollarse de la siguiente manera, la prestación de servicios legales incorporaría técnicas y tendencias de



innovación enfocados a un nicho de mercado de gama baja tales como lo son las personas naturales, escalando en el tiempo y mediante el desarrollo de tendencias se enfocaría a nuevos consumidores, tales como las personas jurídicas, siendo estos clientes más rentables y de esta manera seguir expandiéndose.

Esta premisa sería identificada por los despachos con la suficiente capacidad de inclusión de factores disruptivos en el desarrollo de sus funciones, ya sea la tecnología, el modelo de negocio o la red de valores, la capacidad de adopción y cambio desequilibraría el mercado en su favor, y aquellos no preparados seguirían dentro del prospecto de los consumidores de menor gama, lamentablemente parte del estudio radiográfico de las empresas jurídicas a nivel local, revela esta situación, no por la incorporación de innovación por parte de empresas jurídicas, sino por la red de valor creada a través de la experiencia, años de posicionamiento y tamaño del despacho.

Es válido entender el *new law* como innovación disruptiva, y de hecho eso es lo que es, desde Hong Kong hasta Madrid, el *new law* se ha convertido en la opción preferente de los despachos para hacer miras a las expectativas del futuro, de acuerdo a (Mellado Ramirez et al., 2023), socios en PwC Tax and Legal Services, los abogados de las *Big Four*⁵, consideran la innovación, en primer lugar necesaria para transformarse y en segundo lugar, una oportunidad de crecimiento, de ahí que se abraza la tecnología como necesidad y al mismo tiempo con entusiasmo.

A pesar de que la innovación disruptiva suena como el camino al cual el *new law* está sujeto, en opinión personal, la implementación de tendencias de innovación en nuestro mercado local no resultaría de una innovación disruptiva, pues aún no estamos preparados para incluirla de forma adecuada, nuestros despachos desconocen la existencia del *new law* y las tendencias

⁵ Las *Big Four* son las cuatro empresas de consultoría y auditoría más grandes y prestigiosas del mundo, entre las que se encuentran Deloitte, PwC (PricewaterhouseCoopers), EY (Ernst & Young), KPMG.



de innovación, por lo que tratar de aplicarlas en su desarrollo organizacional resultaría en gran cuenta contraproducente, o incluso no tendría ningún valor perceptible ni por la empresa o la sociedad.

4.2.2.2. Innovación sostenida.

En cuanto a la innovación sostenida, la profesora Bruch señala que está responde a la introducción de pequeños cambios que de forma gradual mejoren cualesquiera de las dimensiones identificadas como lineamientos de innovación legal, haciendo referencia a tres áreas principales en la cual un despacho pueda innovar: el costo, el proceso y el producto (Bruch Maseras, 2017), es así que la aplicación de innovación sostenida en el sector jurídico debe ir de la mano con la implementación del *new law* y tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos.

Veamos mediante la siguiente tabla, un prototipo de cómo poder diagramar la innovación sostenida en nuestro mercado local de acuerdo a la teoría antes indicada. Para entender la tabla es necesario hacernos la siguiente pregunta: ¿Cómo la innovación sostenida en (A) se refleja en (B) de un despacho jurídico? Siendo (A) el área de innovación y (B) la dimensión delimitante.

Por ejemplo, nos preguntamos, ¿cómo la innovación sostenida en el costo se refleja en el concepto de la prestación de un despacho jurídico? Siendo la respuesta, mediante la eficiencia en el servicio.

Tabla 3. Cómo entender la innovación sostenida en el mercado de servicios jurídicos.

Área / Dimensión	Costo	Proceso	Producto
Concepto de la prestación	Eficiencia en el servicio.	Enfoque del servicio legal.	Orientado a resultados.
Interacción con clientes	Cliente como foco de operaciones.	Lenguaje no técnico, simple y directo.	Resolver necesidades.
Sistema de valores	Sostenibilidad.	Desarrollo de cultura organizacional.	Propósito institucional.



Socios de negocio	Incorporación de nuevos talentos.	Transversal y horizontal.	Estructura organizacional.
Modelo de ingresos	Fijación de tarifas (costos fijos)	Incluyendo todos los gastos del proceso.	No siendo por hora facturable.
Entrega del servicio	Evitar predictibilidad en resultados.	De acuerdo a indicadores (KPI's)	Soluciones alternativas.
Opciones tecnológicas	Medios tecnológicos accesibles y asequibles.	Capacitación continua.	Generar valor agregado.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. *Innovación Legal*

Teniendo como sustento el conocimiento acumulado previamente, es necesario conceptualizar en nuestro desarrollo temático la “innovación legal”, en tal sentido Mayra Ariñez señala que la “innovación legal es un conjunto de actividades desarrolladas en un entorno de la industria legal con el fin de introducir novedades, crear o modificar los servicios legales y procesos para diferenciarse con éxito dentro de su mercado” (Ariñez Vera, 2020).

Por su parte, Oscar Montezuma indica que:

La innovación consiste en hacer las cosas de forma diferente siempre que exista un propósito detrás orientado a la generación de valor o beneficios para el cliente, el negocio o la sociedad en su conjunto. Dentro de esa definición aparece el término *new law* (Montezuma Panez, 2020).

Al respecto, en opinión personal, conceptualizamos la innovación legal como la renovación en el método, proceso y/o componentes de las actividades que conforman la invención de un servicio o producto legal con la finalidad de buscar resultados más eficientes en tiempo, dinero y recursos.

Considerando las definiciones previamente señaladas el denominador común es la dirección a la que se dirige la innovación legal, la cual se encuentra orientada a crear o agregar valor a lo ya acontecido. Daniel Martin Katz dice que la innovación legal se centra en cuatro



pilares del conocimiento: derecho, tecnología, diseño y *delivery*, a partir de los cuales se desarrolla la amplia gama de conocimientos, tendencias o demás conceptos que se interrelacionan (Katz, 2015). Así mismo, la interrelación de estos pilares presenta una forma de entender la innovación legal: el derecho hace referencia al conocimiento puro y estricto de la ciencia jurídica; la tecnología tiene su razón en los componentes innovativos que se implementan en la prestación de servicios; el diseño se encuentra enfocado en el cliente, consumidor o usuario; y el *delivery* se refiere a la ejecución o prestación misma del servicio.

4.2.4. Tendencias en la Innovación Legal

Los entramados conceptos que se encuentran interrelacionados con la innovación legal, responden a ser las “tendencias”, las cuales a lo largo de los últimos años se han formado, desarrollado y puesto en práctica paulatinamente, además estas tendencias se han catalogado dentro del paraguas de la innovación en el sector jurídico.

La mayoría de tendencias son presentadas con términos de habla inglesa, y llevan en su composición gramatical la palabra “*legal*” como etiqueta, no debido a una nomenclatura semántica sino a una cualidad que adjudica el uso de operaciones, diseño, tecnología, marketing y gestión de proyectos en el mundo jurídico, en otras palabras, hace referencia a que los abogados también están llamados a usar estas herramientas y conocimientos.

A continuación, se desarrollarán las principales tendencias de innovación legal que son usadas por los prestadores de servicios jurídicos.

4.2.4.1. Legal Operations.

Las *legal operations*, término traducido como “operaciones legales”, en palabras de Eugenia Navarro son un conjunto de procesos y actividades que ayudan a que los equipos legales presten un servicio a sus clientes o *business partners* (socios de negocio) de manera efectiva, mediante la aplicación de técnicas de gestión empresarial (Navarro, 2021b). Por su



parte y encaminado en la misma línea, el abogado peruano Oscar Montezuma nos dice al respecto.

Legal operations se refiere al conjunto de procesos de negocios, actividades y trabajos realizados por abogados que buscan un enfoque de servicio al cliente más efectivo a través de metodologías de negocio y técnicas para la prestación de un servicio legal óptimo. Esto implica el desarrollo y la implementación de planeamiento estratégico, gestión financiera y de procesos y experiencia tecnológica brindando una perspectiva general de las actividades sobre las que se soporta la prestación de servicios legales. Es decir, se enfoca en los procesos, la eficiencia y la rentabilidad. En buena cuenta es traer las funciones de una gerencia de operaciones al ejercicio del derecho (Montezuma Panez, 2021).

Acotamos que las operaciones legales están vinculadas en cómo los despachos de abogados implementan, primero estrategias de planificación, y segundo, gestión de proyectos, en base a la gestión financiera, de recursos humanos, y el uso adecuado de la tecnología. Esta primera tendencia marca de forma definitiva su incorporación en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos, alejándose de la práctica gerencial tradicional que están al mando de socios directores de los despachos *big law*.

Incorporar gestiones administrativas acelera la propuesta innovativa del despacho, atrayendo talento humano capaz de asumir esta dirección se crean nuevos puestos de trabajo, siendo los abogados con aptitudes empresariales los primeros en ser llamados para asumir estos retos. Las *legal operations* son factibles de ser aplicadas por todo tipo de prestadores de servicios jurídicos mediante la implementación de proyectos legales en el quehacer de la empresa jurídica, sin embargo, esto será visto más adelante, con el *legal project management*.



4.2.4.2. Legal Design.

Marta Benedet señala que el diseño legal es un enfoque centrado en el ser humano, destinado a resolver problemas y bajo la premisa de la innovación combina la experiencia legal del abogado con la mentalidad y las metodologías del diseñador y el potencial tecnológico para crear sistemas legales, servicios, procesos, educación y entornos que sean más útiles, utilizables, comprensibles y atractivos para todos (Benedet, 2020).

La formulación del diseño legal tiene sus inicios el 2013 en el Legal Design Lab de la Universidad de Stanford a cargo de Margaret Hagan, desde entonces su objetivo fue mezclar el derecho, el diseño y la tecnología para promover la innovación legal y el acceso a la justicia (Stanford Legal Design Lab, 2020).

Conceptualizando esta tendencia de innovación bajo la opinión de Oscar Montezuma, el diseño legal. Se trata de la importación y adaptación al derecho del “*design thinking*”, una metodología que propone generar ideas innovadoras centrándose en la eficacia para entender y solucionar necesidades concretas y reales de los usuarios. Esta puede ser aplicada a un sinfín de situaciones, incluyendo el diseño de productos y servicios de diversa índole. (Montezuma Panez, 2021).

Bajo esta premisa, concluimos en primer lugar, que el diseño legal se basa en la metodología del *design thinking* aplicada en el derecho, una idea promovida y desarrollada por Tim Brown, en la que se busca lograr mejores procesos con mejores resultados y ayudar a transformar los productos de trabajo de convencionales a excelentes, recordando la línea de innovación, pues el *design thinking* equilibra las perspectivas de los usuarios, la tecnología y el negocio, es integrativo por naturaleza (Brown, 2020), así como disruptivo en su aplicación. Y, en segundo lugar, el *legal design* se encuentra implícito en el pilar del “diseño”, por ende, su incorporación genera valor agregado en la entrega del servicio o producto legal.



El ejemplo más recurrente de la aplicación del diseño legal es atribuido a los contratos visuales, algunos consideran que estos solo sirven para mejorar visualmente el contenido jurídico de un documento legal mediante cuadros o resúmenes. Sin embargo, aplicar el diseño legal consiste en entender el contenido del contrato, con la finalidad de reestructurarlo y lograr la comunicación de lo que en verdad quiere decir, de forma eficiente y funcional, a efectos de que su comprensión no se dé únicamente por abogados, sino transportarlo al ámbito social y ponerlo verdaderamente a disposición de las partes.

4.2.4.3. Legal Tech.

En 1979, la compañía norteamericana LexisNexis introdujo UBIQ, el primer terminal en el mundo que tenía un auto marcador telefónico que conectaba (desde los poquísimos despachos que se lo podían permitir) con las bases de datos de leyes y jurisprudencia de algunas bibliotecas de Estados Unidos, dando inicio al llamado *legal tech*, la abreviatura anglosajona de *legal technology*, siendo esta, la primera forma para hablar de “tecnología legal”. En ese sentido, Jorge Morell entiende que el término *legal tech* se refiere al uso de tecnología para proporcionar servicios legales (Morell Ramos, 2020).

Por su parte, Eugenia Navarro señala que las tecnologías y su denominación en el sector legal llegan con ciertas disparidades desde el mundo anglosajón en donde fueron concebidas, por ende diferencia dos vocablos, en primer término “*legaltech*” se entiende como aquella tecnología que sirve para una mejor gestión de los modelos de negocio que ofrecen servicios jurídicos y, por otro lado, el “*lawtech*” señala al tipo de tecnología que empodera al comprador de servicios jurídicos para el auto asesoramiento (Navarro, 2021a).

En definitiva, trasladar los conceptos anglosajones a nuestra región puede resultar confuso, por ende, concluimos señalando que el *legal tech* es la aplicación y uso de la tecnología en el ejercicio de la profesión legal. Así mismo, no debemos confundir el *legal tech*



con el derecho de las tecnologías, el cual hace referencia a una rama jurídica que estudia el impacto y la regulación de las tecnologías de la información y de la comunicación en la sociedad.

La constante evolución del *legal tech* está relacionada directamente con las inyecciones de tecnología en la prestación de servicios legales, evidenciado principalmente mediante los actores responsables de la propulsión de esta tendencia, las startups o empresas *legal tech* aplican metodologías ágiles en sus procesos y en su desarrollo organizacional, brindando tecnologías que hacen el trabajo del abogado más rápido, con menos errores y menos costos para el usuario final (Niubox Legal Digital, 2021a).

Así mismo, concebimos que la aplicación del *legal tech* coadyuva a superar ciertos problemas en la prestación del servicio jurídico aplicando la innovación tecnológica para resolverlos. Diferenciamos estos tópicos de acuerdo al usuario de la innovación *legal tech*: despachos jurídicos y clientes.

En el caso de los despachos, el *legal tech* puede usarse para superar el retraso o carga en la elaboración de escritos mediante la automatización de documentos; acelerar los trámites y gestiones ante entidades de justicia concibiendo los plazos límites a través de sistemas de seguimiento o monitoreo, y mejorar la captación de clientes a través del uso de *chatbots* con inteligencia artificial. Por su lado los clientes, hacen uso del *legal tech* mediante el acceso de servicios jurídicos a través de plataformas virtuales (páginas web, aplicaciones móviles o *softwares*) reduciendo la necesidad de contar con abogados, o poder hacer seguimiento a su caso de forma virtual.

En resumen, concordamos con lo que dice Lluís Escribano sobre el *legal tech*:

La *Legal Tech* es algo que ayuda al profesional, como tecnología aplicada a unos servicios y su comercialización, pero también ayuda al cliente para acceder al abogado, por



ejemplo, a sus servicios o para calificarlo. Esta orientación al consumidor, a la experiencia, a la inmediatez es lo que la diferencia de los servicios tradicionales (Escribano, 2018).

Sin duda, el *legal tech* se posiciona como una tendencia relevante en la innovación de los despachos jurídicos, resultando su aplicación no solo muy práctica para los prestadores de servicios legales, sino también a los usuarios y clientes a los que el servicio va dirigido. Los ejemplos de aplicación de tecnología en el ámbito jurídico son muy amplios, por ende, en este apartado solo nos dedicamos a ver aspectos relacionados con la prestación del servicio jurídico realizado por despachos legales.

No obstante, existen tecnologías, tales como la inteligencia artificial la cual no será desarrollada a fondo, sin embargo, se realizará la mención debido a su importancia como tecnología disruptiva en el mundo jurídico. Por ende, compartimos el concepto de inteligencia artificial que desarrolla Moisés Barrio, el término se utiliza para sistemas que modelan, adaptan su comportamiento y responden en función de la situación que se les plantea sin que el caso haya sido explícitamente programado, basándose en el entrenamiento (asistido por humanos o automático), el análisis de datos o la detección de patrones (Barrio Andrés, 2022).

Así mismo, la inteligencia artificial desarrolla el *machine learning* y el *deep learning* ambas tecnologías relacionadas con el tipo de aprendizaje que usan los sistemas. En relación al primer tipo se recopila una gran cantidad de información relevante y orientada, y su aprendizaje puede ser orientado y validado por humanos (entrenamiento asistido), o dejarse a un sistema de reglas y objetivo a conseguir (entrenamiento desasistido). En cuanto al *deep learning* consiste en el uso de redes neuronales artificiales, las cuales son estructuras algebraicas complejas que trata de simular el comportamiento de las redes neuronales humanas, imitando emular los procesos de decisión que nuestro cerebro realiza.



De acuerdo a Santiago Gómez, el uso práctico de la inteligencia artificial en el derecho va dirigido a uno de los procesos más tediosos dentro de la práctica profesional, el cual es la revisión y análisis de documentación. El mencionado autor manifiesta que los sistemas de *machine learning* son el tipo de inteligencia artificial más usual en la industria, estos encargados de procesar cantidades considerables de información jurídica, tal como resoluciones, contratos, escritos, artículos jurídicos, etc., son entrenados usualmente con el apoyo de un profesional experto en leyes, a fin de recabar los mejores resultados al momento de ser usados, uno de los más significativos ejemplos de esta aplicación la tiene PROMETEA.

El cual es un sistema de software, diseñado por el Ministerio Público de Argentina y tiene como objetivo principal la automatización de tareas reiterativas, y aplicación de la IA para la interfaz de usuario y la elaboración de la recomendación que el fiscal debe hacer sobre el caso para que el juez dicte sentencia, preparando y proponiendo al fiscal el modelo de dictamen jurídico. La recomendación se basa en una correlación estadística entre palabras clave asociadas a cada proceso y patrones de sentencias previas (Estevez et al., 2020).

Aun así, la mayoría de sistemas y tecnologías desarrolladas únicamente se encuentran disponibles en lengua inglesa, no existiendo hasta la fecha sistemas privados encargados de realizar dichas labores en español, siendo este un océano azul para los *startups legaltech*.

4.2.4.4. Marketing Jurídico.

Sin duda, el marketing jurídico es la tendencia de innovación que más ha sido escuchada por la mayoría de personas que no se encuentran al tanto del *new law* y de las tendencias de innovación, se sabe que distintas escuelas de postgrado ofrecen cursos de marketing jurídico a abogados, estudiantes y cualquiera que esté interesado, evidenciando el posicionamiento de esta tendencia en nuestro mercado local.



En buena medida esto se debe al ofrecimiento de servicios jurídicos a través de redes sociales y su adoptabilidad exponencial, sin embargo, el marketing jurídico no solo se trata de publicaciones presentando despachos, abogados o servicios. Sino se relaciona con el desarrollo organizacional, la gestión empresarial y la toma de decisiones que las empresas jurídicas toman en base a resultados de técnicas de marketing instauradas,

En este sentido Lydia Castillo dice:

El marketing jurídico es una disciplina que ayuda estratégicamente a los despachos de abogados a captar mejores clientes y a fidelizarlos. Además de ser una filosofía de orientación al cliente, es una herramienta de gestión empresarial, que nos ayuda en la toma de decisiones. El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de fortalecer su imagen. En definitiva, la finalidad básica del marketing jurídico es crear y conservar clientes, diferenciar al despacho de la competencia y construir una marca, del abogado o del bufete (Castillo Sanabria, 2018).

Tal y como la abogada manifiesta, el marketing jurídico sirve como una herramienta de nexo entre el mercado y la prestación de servicios jurídicos, basado en agregar valor a estos últimos mediante distintas estrategias que se puedan orientar con la finalidad de usar los recursos de un despacho de manera eficiente y diferenciar este al de la competencia. Si vamos más a fondo, la aplicación de las tendencias de innovación legal propiamente dicho, puede ser usado mediante una estrategia de marketing, para crear valor y diferenciar un despacho de abogados de corte *big law* a uno innovador bajo el modelo *new law*.

Es importante indicar que no todas las estrategias de marketing que se presentan en la gestión de negocios tradicionales deben ser usadas de manera aleatoria, sino es importante



realizar una planificación previa y saber cómo gestionar dichas estrategias, sin embargo, este conocimiento en la mayoría de casos no lo tienen los gerentes legales, y mucho menos los abogados, siendo así necesaria la incorporación de perfiles capaces de suplir la necesidad empresarial y de proponer soluciones enfocadas en las estrategias de marketing jurídico, por ende queda pendiente el desarrollo de estas habilidades por los prestadores de servicios jurídicos.

4.2.4.5. Legal Project Management

A continuación abordamos una tendencia que bien podría ubicarse como una técnica del *legal operations*, empero ha tomado una mayor relevancia al ser requerido por abogados de empresas y despachos legales, el llamado *legal project management* puede ser traducido como la gestión de proyectos jurídicos, este es un enfoque estratégico de planificación, coordinación y control que adapta las técnicas de la gestión de proyectos, utilizadas en rubros como la ingeniería, para ser aplicadas de manera eficiente en el ámbito legal (Esan Graduate School of Business, 2021).

Diversos autores coinciden que esta práctica apareció por primera vez después de la crisis financiera mundial del 2008, entonces los bufetes de abogados más grandes se vieron obligados a cambiar sus modelos operativos para lograr optimizar los costos de los servicios legales. Por esos años, los despachos necesitaban ser más efectivos, eficientes y reducir gastos, por lo que empezaron a incorporar en sus procesos estrategias de gestión de proyectos, lo que dio nacimiento al Legal Project Management (Niubox Legal Digital, 2021b).

En este sentido el *legal project management* no constituye una técnica o metodología que directamente se aplique en el sector legal, sino, es un conjunto de conocimientos, herramientas, técnicas y habilidades desarrolladas en otros sectores que pueden ser exportados parcial o totalmente al ámbito jurídico, así lo señala una de las mayores exponentes en el tema,



la profesora (Marra, 2012). Al respecto, compartimos parcialmente la opinión vertida por la profesora, debido a que si bien es cierto la gestión de proyectos legales involucra el traslado de los conocimientos de otros sectores al ámbito jurídico, los resultados de la incorporación son correlacionales al grado de gestión realizada. Por ende, no solo se trata de exportar técnicas, sino el conocimiento del encargado de la gestión de proyectos es vital al momento de generar resultados.

El *legal project management* puede ser usado de múltiples formas, dependiendo las características singulares de los proyectos en los que se requieren implementar, debido a su facilidad de uso puede ser añadido en la prestación de servicios legales de la mayoría de despachos, esto debido a que todos los abogados tienen proyectos legales que resolver, muchos, sin embargo, no saben cómo identificarlos, planificarlos o ejecutarlos, evidenciando la carencia de conocimientos y habilidades en la gestión de proyectos.

SUBCAPÍTULO III: EMPRESA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con los antecedentes elaborados respecto al *new law* y las tendencias de innovación legal, es necesario consultarnos cómo esta innovación puede ser aplicada, incorporada y desarrollada por los prestadores de servicios jurídicos. Existen distintas respuestas a esta interrogante, mediante la experimentación directa, reorganización estructural de la firma, delegación de funciones o creación de nuevas áreas, sin embargo, para el propósito del presente trabajo corresponde adentrarnos en las bases teóricas del desarrollo organizacional, mediante la cual encontraremos una respuesta cabal a la pregunta antes señalada.

Para la elaboración del contenido temático del desarrollo organizacional se reconoce que la “empresa” es el principal componente a desentrañar, debido a que lógicamente el desarrollo organizacional tiene como sujeto a una organización. En nuestro caso el desarrollo



organizacional se encuentra relacionado directamente con los prestadores de servicios legales (boutiques, despachos de abogados, etc.) al ser empresas que laboran en el ámbito jurídico.

Tomando en cuenta esta consideración corresponde conceptualizar la “empresa”, primero, desde la aproximación al marco legal de cómo el derecho comercial y empresarial definen este término, y posteriormente desarrollar el vocablo desde una óptica económica - administrativa enfocada en el desarrollo organizacional propiamente dicha.

4.3.1. La empresa desde el punto de vista jurídico

De acuerdo al INEI, una empresa es una “persona natural o jurídica, autónoma en sus decisiones financieras y de administración, propietaria o administradora de uno o más establecimientos dedicados a la producción de bienes o servicios, comprendidos en alguna de las actividades económicas”. (Instituto Nacional de Estadística e Informática., 2019)

Así mismo, desde el punto de vista legal, la empresa es entendida como una entidad independiente y compleja, la cual comprende de forma organizada bienes, derechos y obligaciones bajo la dirección y control del empresario, siendo su finalidad inmediata la producción de bienes y servicios para el mercado, y su finalidad mediata la de generar beneficios económicos o ganancias para sus propietarios (Rojas García, 2012). En tal sentido se entiende que la empresa tiene por objetivo generar utilidades para quienes la conforman, y al ser una entidad compleja opera en la vida social y económica bajo distintos rubros.

Sin embargo, la empresa propiamente dicha, no cuenta con un significado taxativo en las leyes, más si se pueden encontrar conceptos de las distintas clasificaciones empresariales (de acuerdo a sus rubros, aportes, relación con el mercado, relación con el estado, y muchas más). Por ende, es conveniente verificar las fuentes que impulsan el derecho comercial y empresarial, con la finalidad de aterrizar a la concepción contemporánea más cercana de empresa.



4.3.1.1. Derecho comercial

El derecho comercial o mercantil surge en el medioevo, donde el mercader tiene un rol importante en la vida social y económica de las nuevas ciudades, intercambiando sus mercancías por dinero o créditos, siendo este contexto, el impulsor del nacimiento del derecho comercial como una rama especializada y distinta al del derecho civil.

El derecho comercial parte de ser meramente subjetivo, pues las relaciones que regulaba se delimitaban en el actuar de los mercaderes y en el ejercicio del comercio como su actividad principal, por ende, son los mercaderes quienes consuetudinariamente y corporativamente empiezan a desarrollar estas normas especiales.

En la época moderna y al surgir nuevos contextos económicos y políticos, el derecho mercantil se extiende no solamente a los mercaderes, sino que se amplía el factor subjetivo de quien o quienes son los que desarrollan actividades comerciales; así mismo, el estado de derecho cambia las normas consuetudinarias y las regula, por ende, la ley pasa a ser la principal fuente del derecho comercial.

4.3.1.2. Derecho empresarial

Bajo este orden de ideas, el derecho comercial de forma generalizada, regula las relaciones y situaciones jurídicas de quienes se encuentran inmersos en el comercio de bienes y servicios, en la actualidad siendo los empresarios quienes generan mayores actividades lucrativas en el mercado a través de las empresas que conforman.

Por consiguiente, la rama que regula de forma especializada a la empresa, es llamada derecho empresarial, la cual contiene las normas y principios jurídicos que rigen el mundo de los negocios, asegurando el cumplimiento de obligaciones, y proporcionando los mecanismos legales necesarios para resolver conflictos y proteger los intereses de las partes involucradas en las actividades empresariales.



En este entender, las empresas serán clasificadas por distintos criterios, así como lo señala el profesor Luis Rojas; de acuerdo al sector económico en donde desarrolla sus actividades las empresas pueden ser extractivas, de servicios, industriales, agropecuarias, comerciales; de acuerdo al tamaño se pueden dividir en grandes, medianas o pequeñas; de acuerdo al origen de su capital, las empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas; y de acuerdo al número de sus propietarios, estas pueden ser unipersonales o societarias (Rojas García, 2012).

Por lo que concluimos manifestando que la empresa viene a ser la unidad productiva conformada, dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica en favor de sus titulares.

4.3.1.3. La empresa de acuerdo a la Constitución

Tal como fue señalado previamente, las fuentes del derecho empresarial y comercial responden a la legislación, por lo tanto, es importante identificar la empresa desde un enfoque constitucional debido a que la carta magna es la fuente principal de derecho positivo en nuestro país.

Ahora, es cierto que nuestra Constitución no nos proporciona una definición manifiesta del concepto de "empresa", sin embargo, se puede hacer un análisis de las disposiciones referidas al régimen económico ubicado en el Título III de la Constitución, y así identificar rasgos característicos de las empresas o como estas interactúan en el mercado y con el Estado.

En tal sentido, la Constitución establece que el Estado tiene la facultad de promover y orientar el desarrollo empresarial, así como de regular y supervisar las actividades económicas para proteger el interés general de la sociedad. Además, se establece el principio de la economía social de mercado, que busca conciliar la libertad de empresa con la responsabilidad social y la equidad en el desarrollo económico (Constitución Política del Perú, Art, 58 y 60, 1993).



Es así que el ejercicio de las actividades económicas que desarrollan las empresas se encuentra supeditados a los principios de la libre iniciativa privada y la libertad de empresa, así mismo ocurre con la protección de los derechos de los empresarios, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas, a través de esta conformación se clasificará a las empresas de acuerdo a su tipo societario y por ende su regulación se tornará más específica.

4.3.1.4. La empresa de acuerdo a la Ley General de Sociedades

En nuestra legislación las empresas pueden ser conformadas de forma individual o de forma societaria, cuando la actividad comercial es ejercida de forma individual, puede ser unipersonal (persona natural), o mediante la conformación de una persona jurídica, la cual da origen a una empresa individual de responsabilidad limitada E.I.R.L.

Ahora, cuando la actividad comercial es asociativa se debe de tomar en consideración lo dispuesto por la Ley General de Sociedades – LGS, al ser la normativa específica que regula la creación, organización, funcionamiento y extinción de estas personas jurídicas, la LGS no define de forma estricta el significado de sociedad, sin embargo, su primer artículo describe textualmente que quienes integran la sociedad acuerdan aportar bienes y servicios para el ejercicio en común de las actividades económicas (Ley Nro. 26887: Ley General de Sociedades, 1997).

La Ley General de Sociedades regula distintos tipos de sociedades comerciales, comenzando por la sociedad anónima, las sociedades colectiva y comanditaria, y la sociedad comercial de responsabilidad limitada, teniendo un acápite especial para las sociedades civiles; cada sociedad tiene distintas características que las diferencian las unas de las otras; no obstante, todas las sociedades son asociaciones voluntarias de personas que crean fondos en común para colaborar en la explotación de una empresa con ánimo de obtener un beneficio



individual participando del reparto de las ganancias que se obtengan (Montoya Manfredi et al., 2004).

4.3.2. *Los prestadores de servicios legales*

Como se ha visto, las empresas pueden ser clasificadas de distintas formas de acuerdo a las características societarias y la regulación específica, en mérito a ello, nos corresponde identificar bajo que tipologías generales los prestadores de servicios legales se encuentran delimitados, y en base a ello determinar el arquetipo que tienen en el mercado de servicios jurídicos.

La primera clasificación refiere al sector económico en dónde las empresas desarrollan sus actividades, debido a que los abogados realizan acciones de servicio profesional especializado. Desde el año 1948 los distintos países del globo se han puesto de acuerdo para realizar una clasificación industrial internacional uniforme, siendo la última y actual, la cuarta revisión (2009), en esta clasificación las actividades de servicio se categorizaron en trece grupos, siendo uno de ellos las actividades profesionales, científicas y técnicas.

Dentro del grupo de actividades profesionales, científicas y técnicas, se encuentra la clase número 6910 en la que se detallan cuáles son las actividades jurídicas que se brindan:

“Actividades de representación de los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados: asesoramiento y representación en procedimientos civiles; asesoramiento y representación en procedimientos penales; y asesoramiento y representación en relación con conflictos laborales.

Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la



formación de sociedades; patentes y derechos de autor; y escrituras, testamentos, fideicomisos, etcétera.

Otras actividades de notarios públicos, ejecutores judiciales, árbitros y examinadores.” (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas [UNDESA], 2009, p. 243).

En tal sentido, el sector económico en donde la mayoría de empresas jurídicas tienen su principal rubro, es la prestación de servicios profesionales, esta tipología es la principal determinante de los prestadores de servicios legales.

Ahora la clasificación de empresas de acuerdo al número de propietarios varía de acuerdo a la decisión de los emprendedores, propietarios o socios. Y la clasificación de empresas de acuerdo al origen de su capital, en el caso de los prestadores de servicios legales se destacan por ser en su totalidad de origen privado.

Alberto Huerta en su tesis nos indica que: “la empresa es una realidad en la cual se relacionan las personas dentro de una sociedad, por eso se la puede entender como una institución, pero también las personas a través de ella se relacionan con el Estado mediante los impuestos” (Huerta Zapata, 2006). Al respecto estamos de acuerdo con la posición de Huerta puesto que la clasificación empresarial de acuerdo al tamaño, depende del nivel de venta anual alcanzado, resultando este criterio tipológico, el único que no depende de la voluntad o naturaleza de los sujetos empresariales, pues corresponde su relación con los niveles de ventas y la recaudación de impuestos.

Por ende, concluimos que el arquetipo de los prestadores de servicios legales corresponde a empresas de servicios profesionales conformadas por abogados, de capital privado, cuya actividad comercial es ejercida de forma individual o societaria de acuerdo a los emprendedores, y cuyo tamaño dependerá de los niveles de ventas alcanzados o previstos. Este



modelo de empresa prestadora de servicios legales es el que se encuentra tradicional y genéricamente instituido en nuestro mercado.

4.3.3. *La empresa desde el punto de vista económico – administrativo*

Naciones Unidas, recoge en la parte considerativa de la clasificación distrital internacional uniforme de todas las actividades económicas, el concepto de empresa como un agente económico con autonomía para adoptar decisiones financieras y de inversión, y con autoridad y responsabilidad para asignar recursos a la producción de bienes y servicios, y que puede realizar una o varias actividades productivas (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas, 2009).

Bajo el concepto previamente vertido, identificamos los elementos empresariales de los prestadores de servicios jurídicos, por lo que estos son: i) agentes económicos, debido a que los servicios legales prestados son remunerados; ii) tienen autonomía financiera y de inversión, pues los despachos jurídicos en su mayoría constan de un directorio o una gerencia encargada de tomar decisiones financieras; iii) sostienen la autoridad y responsabilidad para asignar recursos, los despachos usualmente suelen dividirse por áreas de especialización jurídica; y iv) realizan una o varias actividades productivas, anteriormente vimos las actividades jurídicas que realizan los prestadores de servicios legales en nuestro país.

En el aspecto económico, la empresa es la organización de los factores de la producción, capital y trabajo, con el fin de obtener una utilidad. Destacan dentro de este concepto el elemento subjetivo, o sea la actividad humana, que confiere unidad al trabajo de determinadas personas, y a bienes de variada índole dirigidos hacia un común destino económico (Montoya Manfredi et al., 2004). Así mismo, la empresa como entidad organizada busca generar beneficios económicos mediante la producción de bienes o servicios, por lo que la



administración debe tomar decisiones estratégicas, gestionar personal, diseñar procesos, controlar operaciones e implementar políticas y prácticas relacionadas al objetivo.

Es así que los prestadores de servicios legales, requieren y deben contar con una administración que planifique, organice, direcciones y controle, acciones que recaen en la gerencia la mayoría de las veces. Sin embargo, como señalaban Donnelly, Gibson e Ivancevich, hace casi tres décadas, los individuos que no han sido entrenados como gerentes se encuentran en puestos de gerencia (Donnelly et al., 1994), situación que sucede no solo con los abogados, sino con muchos profesionales que asumieron un rol gerencial en una empresa de servicios.

Bajo estos términos, los gerentes de los prestadores de servicios legales, serán los responsables en la toma de decisiones, de una forma u otra, contando con habilidades técnicas gerenciales o no, o usando mecanismos y herramientas que consideren adecuadas, ellos se encuentran predeterminados a actuar con el ímpetu de conllevar una mejora en su organización, a pesar de que en la mayoría de veces no han sido formados con ese perfil.

Como se vió en títulos superiores, los despachos de abogados a nivel internacional han comenzado un cambio en su organización, han pasado del *old law* y *big law*, al *new law*, han incluido tendencias de innovación en sus prácticas y actividades jurídicas, y han previsualizado nuevos paradigmas en la prestación de servicios legales. Esta situación no debería ser ajena a nuestra localidad, pues empatizamos en los mismos desafíos que los prestadores internacionales tienen, afrontamos la ausencia de innovación y competimos con las mismas armas a un nivel empresarial, los prestadores de servicios legales necesitan identificar como el cambio y desarrollo organizacional pueden modificar el *statu quo* en el desenvolvimiento de la profesión del abogado.



4.3.3.1. Cambio organizacional

Los cambios, son mutaciones, quebrantamientos, rupturas, alteraciones, día a día encontramos cambios en toda nuestra vida y siempre escuchamos abogar por el cambio de las cosas, sin embargo, la mayoría de veces esta idea es muy gaseosa o abstracta, ¡sí, hay que cambiar!, pero, ¿cómo lo hacemos?

En las organizaciones también deben de existir estos cambios, de hecho, el cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización, cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno competitivo e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización (Chiavenato, 2009).

En tal sentido vemos que la construcción del cambio motiva la organización a su viabilidad, en un mundo que es cada vez más competitivo, así como se ha señalado al inicio de la investigación, los prestadores de servicios jurídicos se ven envueltos en distintas motivaciones a las que estos cambios responden, en esta misma línea Martin Šolc, presidente de la *International Bar Association*, señala que es bastante obvio que las empresas jurídicas tendrán que cambiar su modelo de negocio e innovar sus productos, la constante evolución tecnológica afectará a la sociedad con el tiempo y potencialmente reorganizará todo el mercado legal, esto presentará desafíos y oportunidades para las firmas de abogados quienes deberán anticipar el panorama legal futuro (Šolc, 2018, como se citó en Mellado Ramirez et al., 2023).

El proceso de cambio de acuerdo a Kurt Lewin, pasa por tres etapas distintas:

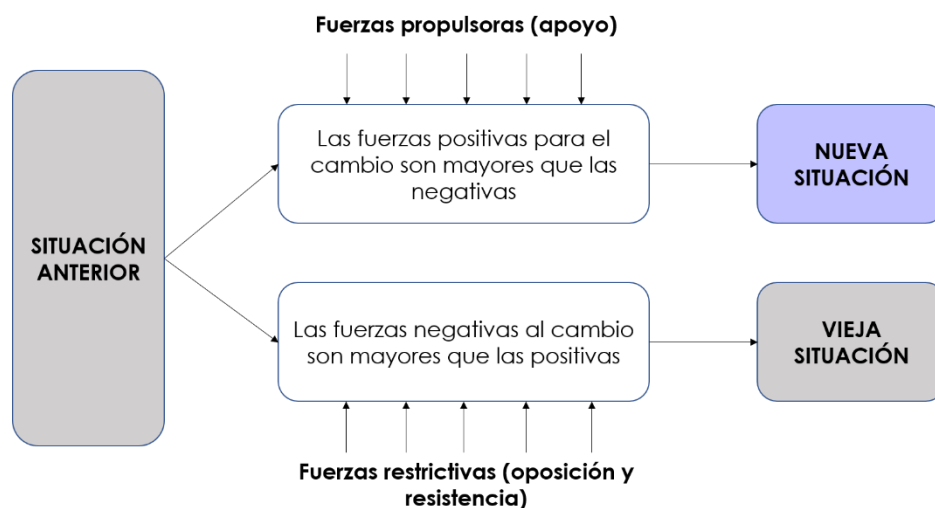
- i. *Descongelamiento del status quo*: Este surge cuando la necesidad de cambio es evidente tanto así que la organización puede entenderla y aceptarla rápidamente, se habla de descongelamiento debido a que las ideas tradicionales y preconcebidas se derriten y pasan a ser sustituidas por nuevas.



- ii. *Cambio*: Se da cuando se descubren, adaptan y aplican nuevas actitudes, habilidades, valores y conductas. Las personas, la organización empieza a pensar y trabajar de otra manera.
- iii. *Adopción del nuevo status quo*: Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento mediante mecanismos que la convierten en la nueva “norma”. Aquello que fue aprendido se integra a las prácticas tradicionales y es la nueva forma de trabajo. (Lewin, 1947)

El proceso de cambio así mismo tiene distintas fuerzas que interactúan entre sí, existen aquellas que favorecen el cambio y otras son contrarias a este, por lo que el cambio es el resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas (Chiavenato, 2009). Esto se puede ver en el siguiente cuadro:

Ilustración 1. Interacción de las fuerzas del cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Por ende, si las fuerzas propulsoras son mayores que las fuerzas restrictivas, se podría iniciar el proceso de cambio descrito por Lewin. Ahora, en el sector legal, de acuerdo a (Bruch Maseras, 2017) las fuerzas impulsoras son las fuerzas sociales, las fuerzas tecnológicas y las



fuerzas políticas, legales y regulatorias (globalización, entorno económico), y las fuerzas de resistencia son la estructura y gobierno de los despachos de abogados y las fuerzas académicas.

En relación con las fuerzas de resistencia que indica la profesora Bruch, coincidimos en primer lugar, que la ausencia de innovación se debe a la falta de aptitudes cultivadas en las facultades de derecho, así como en los gremios profesionales relacionadas con habilidades y conocimientos necesarios para orientar la aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en nuestro mercado local. Situación que es evidente y comprobable mediante la revisión de las mallas curriculares universitarias, aspecto que servirá de evaluación en el desarrollo de la tesis.

Así mismo, la resistencia al cambio de las empresas jurídicas se evidencia en la estructura, gerencia y cultura que presentan, por ende, al incorporar el *new law* y las tendencias de innovación, de manera continua, presentará resultados en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos, en mérito a ello, fue desarrollado el siguiente subtítulo.

4.3.3.2. Desarrollo Organizacional

Hablar de desarrollo organizacional (DO) para los especialistas, no solo significa retroceder en el tiempo y revisar las concepciones clásicas y sólidas que en dicho momento mostraba esta figura como revolucionaria en el *management* empresarial. Si no, es necesario identificar las características contemporáneas que el desarrollo organizacional ha adquirido a lo largo de los años, acompañando e impulsando a distintas organizaciones en sus procesos de evolución continua.

El concepto de desarrollo organizacional tiene cómo primer exponente a Richard Beckhard, quien señala que el DO es un esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de esta mediante intervenciones planificadas en los “procesos” organizativos, aplicando los



conocimientos de las ciencias de la conducta. En esta misma línea, en 1971, Schmuck y Miles definen al desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos (Beckhard, 1969; Schmuck y Miles, 1971, como se citó en Hernández Palomino et al., 2011).

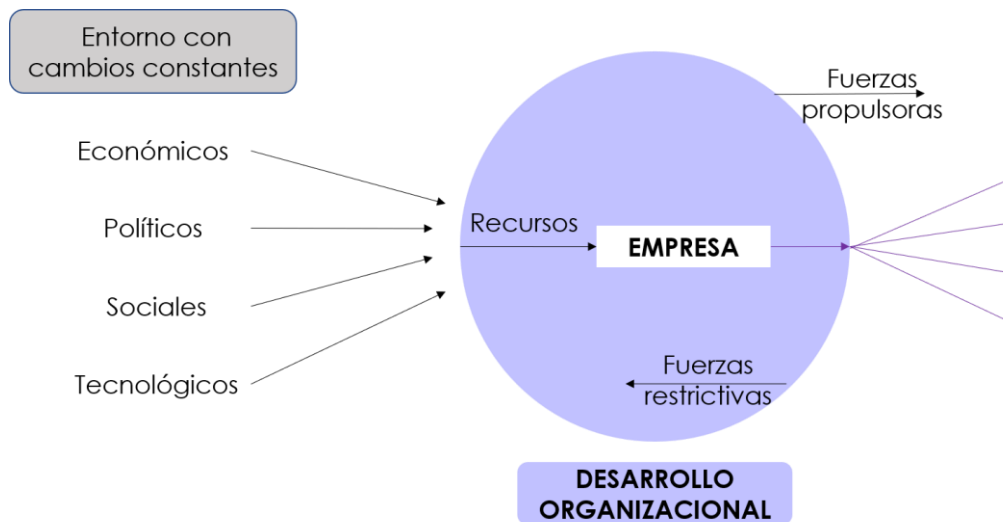
Por otro lado, dentro de las concepciones clásicas Burke y Hornstein manifiestan que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado, cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen. (Burke et al., 1972, como se citó en Hernández Palomino et al., 2011).

Nuestra postura coincide con Bennis quien manifiesta que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una completa estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis, 1973).

Hasta este momento, los diferentes conceptos vertidos, encausan características en común, pues señalan al desarrollo organizacional como el complemento que acompaña el cambio en las organizaciones. Para entender gráficamente cómo el desarrollo organizacional responde a los cambios y desajustes que tienen las organizaciones tal como indica (Guízar Montúfar, 2008), veamos la siguiente ilustración, en donde el círculo de color púrpura representa el espectro en el que se desenvuelve el DO:



Ilustración 2. Desarrollo organizacional como respuesta al cambio.



Fuente: *Elaboración propia*

Así mismo, la sustancia del desarrollo organizacional ha evolucionado conforme a la recopilación de las prácticas de este proceso de cambio y el pasar del tiempo; de acuerdo a (Grieves, 2003, como se citó en, Marchant Ramírez, 2005) estos son los siguientes componentes del DO en la actualidad:

- El sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura.
- El proceso de desarrollo organizacional promueve cambios integrales en la organización y no tan solo sectoriales.
- El aprendizaje a nivel individual y colectivo es un proceso necesario en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de DO.
- Los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación – acción son los más apropiados para la conducción del proceso de DO.

Sobre el método de investigación – acción, (Chiavenato, 2009) manifiesta que este es un modelo basado en primer lugar en la recopilación sistemática de datos, seguida de acciones



basadas en la información analizada, por ende, se sigue un proceso científico para planear y administrar el cambio, este proceso contiene etapas, que se asemejan al método científico; así mismo, este método es ejecutado por el agente de cambio, quien estará encargado del proceso en cada una de sus etapas.

El agente de cambio es el responsable de administrar las actividades de innovación en las organizaciones, estos pueden ser trabajadores internos de la propia empresa quienes conocen al personal, así como los procesos y la cultura instaurada, en caso de los prestadores de servicios de abogados usualmente esta figura es asumida por el gerente; y por otro lado, se encuentran los consultores externos, quienes tienen mayores habilidades y conocimientos en relación con métodos y técnicas de innovación, en lo que nos corresponde este perfil podría corresponder a nuevos abogados preparados con una visión gerencial y de innovación en las empresas jurídicas, finalmente estamos de acuerdo con (Robbins & Judge, 2009), quien señala que los agentes de cambio actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio.

Ahora, regresando a las etapas del método de investigación – acción en el desarrollo organizacional de las empresas, se tienen las siguientes fases:

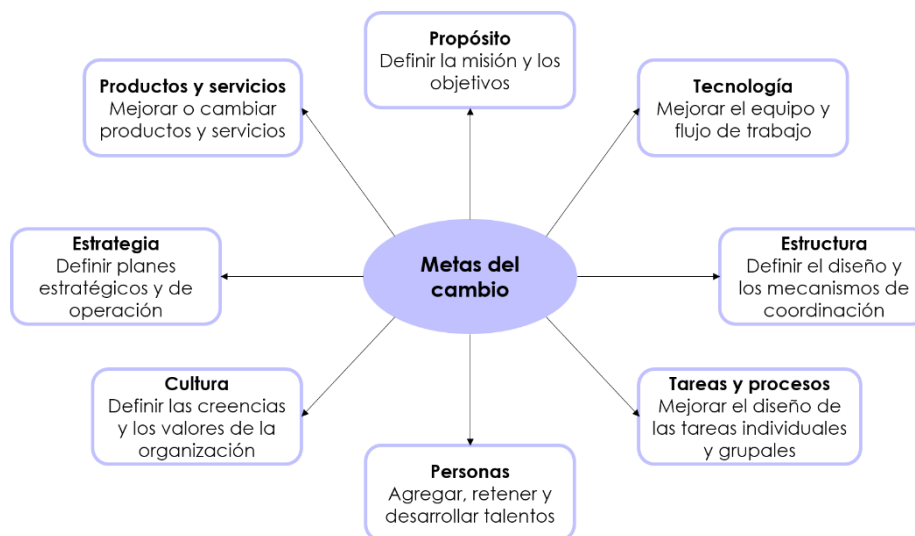
- i. Diagnóstico:* En esta etapa el agente de cambio se encarga de recopilar información sobre el problema y la necesidad de resolverlo, con este fin, mantiene reuniones con el personal, estudia registros y procesos que se siguen, y escucha las preocupaciones del equipo para descubrir qué aflige a la organización. Es la llamada búsqueda de los puntos de dolor.
- ii. Análisis:* Seguidamente, con la información recabada, el agente de cambio sintetiza y analiza los problemas encontrados (aquellos que resaltan en los procesos y relaciones), así como las acciones posibles de cambio.



- iii. *Realimentación:* En esta etapa, el agente de cambio se reúne con el personal y comparte la información recabada en la búsqueda de retroalimentación y *feedback* sobre los descubrimientos, así mismo, identifican el problema y las posibles soluciones.
- iv. *Acción:* En la última etapa, se procede a la actuación de la organización, se implementan las acciones necesarias para corregir los problemas o las situaciones de cambio.

Teniendo claro el significado de desarrollo organizacional, así como de sus elementos, participantes, principal metodología y etapas, queda pendiente identificar, cuáles serán los objetivos pendientes a trazar para el cambio en la organización, debido a que estos pueden presentarse de forma variada, en lo que nos interesa por ejemplo, podríamos identificar cada tendencia de innovación legal como un tipo de cambio distinto que se debe asumir, sin embargo, de acuerdo a (Chiavenato, 2009) se han identificado las principales metas del cambio, las cuales son las siguientes:

Ilustración 3. Metas del cambio.



Fuente: Elaboración propia



Esta clasificación nos muestra distintos sectores dentro de las empresas que pueden ser rutas a seguir para generar los cambios que orientaran el desarrollo organizacional, estas rutas pueden tomarse de manera conjunta, así como de forma independiente, no son cíclicas, ni lineales, sino, son principalmente orientadoras, por lo que corresponde a los agentes de cambio y en general a las organizaciones, aplicar la metodología de conducción del proceso de desarrollo organizacional para cada meta de cambio que vean por conveniente.



CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

El presente capítulo está enfocado en brindar el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación (guías de entrevistas semiestructuradas y fichas de revisión documental), estos instrumentos representan el pilar de la investigación, pues proporcionan distintas fuentes de información profundizando aspectos cruciales relacionados con las categorías de estudio, las cuales nos servirán para arribar a nuestras conclusiones.

A continuación, se presentan los resultados mediante un análisis profundo de las respuestas obtenidas en los instrumentos, con la finalidad de descubrir patrones, identificar tendencias y sustraer conclusiones que maximicen nuestro entendimiento de los tópicos estudiados. El análisis de resultados se organiza en secciones temáticas que brindan una visión estructurada y detallada de los hallazgos, que serán enriquecidas mediante citas directas de los entrevistados a efectos de sostener la veracidad y relevancia de la información recopilada, así mismo, se procuró hacer incidencia en la teoría desarrollada en el capítulo IV, a efectos de construir y contrastar la información obtenida.

SUBCAPÍTULO I. ESTADO SITUACIONAL: RESISTENCIA Y ADAPTACIÓN A LA INNOVACIÓN LEGAL

Los gerentes entrevistados señalaron que un patrón marcado en la prestación del derecho en la ciudad del Cusco es el tradicionalismo sobre el cómo se brindan estos servicios, así mismo manifiestan que existe resistencia por parte de la mayoría de colegas abogados para adoptar cambios e innovar, y finalmente se descubre la responsabilidad compartida en la idiosincrasia de los clientes, aunque esta se encuentra en proceso de conversión al descubrirse nuevos nichos de mercado.



5.1.1. *Tradicionalidad en la prestación legal*

La opinión de los gerentes legales sobre la manera en cómo el servicio legal es prestado refleja una marcada posición sobre el estado y contexto en el que nos encontramos:

Gerente 1: “Aún en el Cusco sigue siendo de manera tradicional...”

Gerente 2: “Todavía hay una gran tendencia hacia una prestación de tipo tradicional...”

Gerente 3: “Particularmente en Cusco todavía tenemos un sesgo muy tradicional...”

La información recabada concluye que tal como se vaticinó, el sector legal se encuentra marcado por un tradicionalismo en su ejercicio, específicamente en nuestra ciudad se mantiene este modelo cuya descripción se da bajo ciertas características.

Gerente 2: “Una prestación de servicios de tipo clásico va desde la presentación del mismo abogado . . . un estudio que no opta por la especialización . . . otro aspecto vendría a ser el tema de la jerarquización . . . en la forma de gestión de los servicios.”

Los gerentes legales de las firmas y despachos entrevistados consideran aspectos característicos de una prestación de servicio tradicional que guarda relación con la descripción radiográfica que presenta Oscar Montezuma para los prestadores de servicios legales en nuestro país⁶, no solamente sobre los estereotipos que son encausados en los abogados y abogadas, sino también en la forma en la cual se gestionan estos servicios con evidencia de un perfil profesional de abogado que no está preparado para los tiempos actuales, los cambios vertiginosos en la industria y sobre todo la alta competencia que se está generando en el mercado.

⁶ Sobre la descripción radiográfica de los prestadores de servicios legales, véase el punto 4.1.3. *supra*.



La tradicionalidad en la prestación del servicio legal en nuestra ciudad genera riesgos empresariales y organizacionales a los abogados que son empresarios de su negocio legal, la ausencia de innovación, de un cambio en la gestión del servicio, y la falta de habilidades y conocimientos que hagan manejables los retos del mercado, harán que una nueva generación de abogados, más preparados y capacitados tomen las riendas del sector, esto claro si no siguen la línea habitual de la prestación.

5.1.2. Resistencia a la virtualización

Gerente 1: “Las características de un servicio tradicional, en esencia es tener una reunión de presencia física con documentos escritos sin ningún tipo de registro virtual . . . la virtualización aún no se ha asentado tanto como en otros lugares.”

La virtualización y la llegada de la era digital ha significado una evolución constante desde hace décadas y hasta el día de hoy cada vez son menos las empresas e industrias que no apuestan por usar la tecnología en su favor, no solamente se habla de grandes empresas, sino la fuerza del emprendimiento con ayuda de las herramientas digitales genera nuevas oportunidades para millones de personas cada día, ¿acaso el sector legal debería estar excluido de estos beneficios?, claro que no.

Gerente 1: “... hay mucha resistencia de algunos colegas en virtualizarse, a mí me resulta fácil, a otros no.”

Gerente 2: “... en el Cusco, sobre todo, existen muchos abogados antiguos que mantienen un tipo de servicio tradicional, luego de ellos les siguen personas que como en mi caso, han podido hacer prácticas con este tipo de abogados y optan por preservar este tipo de servicio clásico.”

De manera clara, se identifica que los abogados de nuestro entorno presentan resistencia y dificultad para poder asumir los cambios que se están presentando, además de aquellos



relacionados a la virtualización y el uso de herramientas digitales y tecnológicas, la persistencia de métodos tradicionales puede indicar un nivel de conocimiento limitado o resistencia hacia nuevas prácticas legales.

Así mismo, esta resistencia podría asumirse como una discriminación en el uso de las tecnologías según el área del derecho en el que se usa, por ejemplo, los gerentes señalan lo que sucede cuando deben reunirse con sus clientes:

Gerente 3: “... hay áreas en el derecho en el que quizás el tema de la cita presencial es mucho más relevante, imaginémonos si hablamos de un servicio legal relacionado al derecho penal, donde te juegas la pena privativa de libertad probablemente la cita virtual no sea tan importante, allí el cliente requiere tener al abogado a su lado y buscar un mayor acercamiento; por otro lado, cuando se tratan temas civiles, administrativos, esto sería más flexible.”

El gerente asume la reacción de su cliente al prestarse un determinado tipo de servicio marcado por la especialidad en el derecho, reflejándose la discriminación en el uso de la tecnología sobreponiendo las necesidades del cliente, esta situación puede aplicarse a cada caso de la relación cliente – abogado y no únicamente excluye las citas virtuales.

Lo importante es reflejar que el cambio, la innovación y por ende la virtualización de los servicios jurídicos parten también de la necesidad que tiene el actor más importante en la prestación de cualquier servicio, quien es el usuario.

5.1.3. El cliente como desafío principal

Gerente 3: “El desafío es el cliente, siempre va a ser el cliente...”

La tradicionalidad en la prestación del servicio legal no parte únicamente del rol y responsabilidad que tienen las firmas o despachos en nuestra ciudad, sino es compartido con los usuarios:



Gerente 2: “... por otro lado también es evidente la función de la idiosincrasia social, en nuestra ciudad las personas todavía tienen un corte más reservado, son más de pensamiento clásicos y esta situación les parece más atractiva que otro tipo de servicio que pueda ser distinto, entonces son ambos lados los que mantienen esta tradicionalidad.”

Gerente 3: “El cliente aún es renuente a la tecnología, quizás todavía les interesa la cita presencial...”

Al respecto, es entendido que la prestación del servicio legal de forma tradicional tiene lógica y cabida en nuestro entorno, considerando sobre todo la idiosincrasia social actual y el pensamiento de los usuarios al contratar servicios legales, es por esta razón que el planteamiento del *new law* como innovación disruptiva⁷ no calza en nuestra realidad y mercado, no solamente por la falta de aplicación o desconocimiento de las tendencias de innovación por parte de los despachos, sino también por el poco valor percibido de las personas. Sin embargo, es importante visualizar frente a qué margen de la sociedad se están presentando estos servicios legales y cuáles serían los valores buscados por estos nichos:

Gerente 1: “... entonces los clientes obviamente necesitan cierto nivel de contacto físico con su abogado, además esto va también por el tema de la edad, usualmente quienes tienen problemas de mayor cuantía, de mayor importancia en el ámbito legal son personas que tienen una edad más avanzada.”

Gerente 2: “Respecto a la captación de los potenciales clientes todavía permanece este criterio de recomendación . . . cuando un abogado ha ejercido un caso con relevancia a nivel de la ciudad que genera reputación.”

⁷ Sobre la innovación disruptiva, véase el punto 4.2.2.1. *supra*.



La recomendación y reputación, han instituido la forma de captación de clientes en los nichos de la prestación de servicios jurídicos tradicionales durante los últimos años y es probable que siga siendo así durante un tiempo más, pues el mercado que está haciendo uso de estos servicios también se encuentra de acuerdo con estos indicadores, cómo se precisa son los clientes de mayor edad quienes buscan esta tradicionalidad, empero es innegable que nada se puede mantener siempre en el mismo estado.

Gerente 1: “... el punto es que las generaciones avanzan, el tiempo avanza, nuestros clientes que pueden estar acostumbrados a tener ese servicio, ellos algún día van a estar de salida y van a venir otras generaciones que son más tecnológicas, menos formales, más horizontales.”

(Susskind, 2017) señala que los motores principales de cambio en el negocio jurídico son: el desafío “más-por-menos”, la liberalización y la tecnología; el primer motor esta referido a los clientes y cómo en la actualidad no es posible para muchas personas y sectores de la sociedad contar con abogados que pertenecen a grandes firmas o despachos, esto debido a distintas razones motivadas por las fuerzas propulsoras del cambio⁸, empero, hoy en día frente a estos competidores tradicionales, se hacen presentes abogados que prestan un servicio legal más eficiente, menos formal y más horizontal, características y valores que podrán ser igual o más importantes que la reputación y recomendación para los abogados.

El cliente ya no será más un desafío para el *new law* y la innovación legal, sino deberá ser visto como un aliado, un colaborador en el trabajo que realiza el abogado y, sobre todo, la base en la gestión de los servicios legales que serán prestados.

⁸ Sobre las fuerzas propulsoras, véase el punto 4.3.3.1. *supra*.



SUBCAPÍTULO II. LAS RAZONES: FACTORES INHIBIDORES DE LA INNOVACIÓN LEGAL

La resistencia y la dificultad para la adopción al cambio provienen de ciertos aspectos que parecen soslayar el futuro de la industria legal, esta inhibición proviene de la ceguera de los despachos y firmas legales, así como de sus prioridades y la incompatibilidad que se presentan entre estas y la innovación, sin embargo, debido a la pandemia esta situación dio un giro en favor de las nuevas tendencias en el sector.

5.2.1. *Prioridades diferenciadas en la visión de la innovación*

Los especialistas en innovación legal que fueron entrevistados coincidieron en manifestar que en un inicio la recepción a los cambios que se están produciendo en la industria del negocio jurídico no fue aceptado de manera positiva por los abogados:

Especialista 1: “... la mayoría de los abogados son adversos al riesgo.”

Especialista 2: “... los abogados prácticamente no le tomaban importancia a las metodologías de innovación y a las metodologías de mejora en los procesos de trabajo.”

Salir de la zona de confort en la cual tradicionalmente los abogados y abogadas se encontraban prestando sus servicios manifestaba una tarea ardua, no únicamente por los retos que significaría asumir estos cambios, sino por la manera en cómo se transmitía este mensaje.

Especialista 3: “... al inicio no ha sido bien recibido, porque tú no puedes buscar un cambio cuando lo primero que haces es criticar y decir que todos están mal porque no hacen algo que recién comenzamos a conocer.”

El mensaje de innovación disruptiva de las tendencias de innovación legal y el cambio en la industria, no caló acertadamente en el pensamiento de los prestadores de servicios jurídicos, pues bajo el contexto de mantener un negocio en flote, seguir generando ganancias



y concentrarse en el aspecto jurídico para resolver casos, la innovación no se muestra como una necesidad.

Especialista 3: “... para hacer un cambio tienes que saber cuáles son las necesidades del sector, la innovación legal nos puede parecer una prioridad, pero para muchas organizaciones aún sigue siendo un paso que todavía no van a poder dar porque organizacionalmente o estructuralmente tienen que atender otras cosas que encuentran más medulares.”

Las incompatibilidades planteadas para los prestadores de servicios legales son “poder generar beneficios y rentabilidad” al mismo tiempo que “innovar en la prestación del servicio”, es claro que la primera opción será de interés preferente para los socios o emprendedores legales, pues este es el objetivo económico de una empresa⁹.

Especialista 3: “... actualmente, ¿dónde está la prioridad de las firmas de abogados en general? En la captación de clientes, el foco de las personas está en captar.”

La cuestión medular del servicio se encuentra orientada al valor que se genera tanto para los consumidores (al resolverse la necesidad legal que afrontan), como para los prestadores (generar rédito), sin embargo, esto no es incompatible con la innovación, la falta de visión de los despachos, firmas y abogados no permiten visualizarlo como potenciador y generador de mayor valor para sus organizaciones, por eso precisamos que existe una miopía en el modelo operativo de las firmas de abogados con relación a la innovación.

⁹ Respecto a la empresa desde el punto de vista económico – administrativo, véase el punto 4.3.3. *supra*.



5.2.2. *La miopía en el modelo operativo actual de las firmas*

Especialista 1: “Existe una miopía, su visión es que no vale la pena invertir para afrontar los cambios...”

Cuando se habla sobre *new law* e innovación legal parte del error en el mensaje suele ser que las firmas jurídicas deben invertir su capital o ganancias en poder desarrollar tecnología de punta sin previamente conocer o medir el grado de utilidad de esta inversión, si bien es cierto que la innovación se presenta como una oportunidad para afrontar los cambios en el sector, esta debe ser vista como una herramienta y no como un fin.

Especialista 3: “... el problema también está en la mala visión que existe de parte de los estudios o de los abogados, piensan que primero tienen que captar antes de innovar, el tema es que puedes manejar los dos procesos en paralelo.”

Los especialistas determinaron que la ceguera en la forma en la que las firmas jurídicas entienden e implementan la innovación, podría arrojar resultados negativos que influirían en su posición en el mercado, así como directamente en sus ganancias, los que resultan como riesgos reales para los prestadores de servicios jurídicos.

Especialista 1: “... piensan que no les va a afectar a ellos [firmas legales] y lo cual en muchas oportunidades es cierto, pero en otras no, al final, lo que manda es el dinero, entonces cuando ellos pierden posición del mercado o la competencia les gana en algo, ahí recién reaccionan, pero ya es muy tarde.”

Se puede adecuar el proceso de innovación para que los cambios en el desarrollo organizacional y el modelo operativo de las firmas jurídicas pueda ser sostenido, esto no solamente evita los riesgos que fueron mencionados, sino que genera valor en la prestación del servicio legal.



Especialista 1: “Para pensar en generar ingresos, lo primero que se debe hacer es generar valor, entonces hay modelos de firmas que generan valor [mediante la innovación] . . . porque le sirve a su modelo.”

Por otro lado, es importante considerar que un grueso número de los abogados (litigantes independientes) de nuestro país se encuentran menos expuestos o interesados en la innovación debido a la preocupación de sus necesidades inmediatas y prioridades del orden del día.

Especialista 3: “... hay un gran universo de abogados que son de práctica independiente en el Perú y en Latinoamérica que ni siquiera están cercanos a escuchar lo que es innovación.”

Para este sector de prestadores, parece que el *new law* y la innovación legal no tendrán forma de ser aplicados, sin embargo, se recuerda que la postura que asumimos para este cambio responde a la innovación sostenida o continua¹⁰, esta práctica puede compatibilizar estos intereses primordiales mediante la introducción de pequeños cambios que de forma gradual mejoren las dimensiones de la innovación, no solo en las organizaciones legales, sino también en el quehacer de los abogados.

5.2.3. Los cambios a raíz de la pandemia.

Los cambios en el sector legal empezaron a ser tomados más en cuenta por los prestadores a partir de la pandemia del Covid-19, esto en gran cuenta por la adaptación a virtualizar todo tipo de servicios incluyendo la prestación legal especialmente en el sector público.

¹⁰ Sobre la innovación sostenida, véase el punto 4.2.2.2. *supra*.



Especialista 2: “Actualmente en Latinoamérica, donde más se han visto los cambios con la innovación legal, es en el sector público y esto a partir de la pandemia, que es cuando recién se toma conciencia...”

De igual forma los gerentes legales asumieron que la dinamización de sus servicios fue catapultada en innovación y virtualización, aprovechando oportunidades que no habrían sido tomadas en cuenta antes de la pandemia, sino que se dieron con la adopción y cambio constante, así lo menciona uno de los gerentes al consultarle si su organización nació con el “chip” de la innovación legal:

Gerente 3: “Yo creo que ha sido un proceso, no ha sido un tema con el que hayamos nacido, el punto de quiebre fue luego del Covid-19, donde ya obtuvimos el desarrollo tecnológico y manejo de las tecnologías en el derecho como un imperativo categórico, antes no.”

La pandemia ha actuado como catalizador para la adopción de nuevas metodologías y tecnologías, sin embargo, esto no significa que el *new law* y la innovación legal no hayan tenido presencia antes de, no obstante, como lo mencionamos anteriormente el mensaje con el que llego no fue el correcto, de acuerdo a los especialistas actualmente la adopción de las tendencias de innovación legal ha tenido un giro de 180 grados.

Especialista 2: “Entonces en gran medida la pandemia ha ayudado que esta aplicación sea positiva y receptiva por parte de los abogados . . . lo cierto, es que esto pasó el 2021 hasta el 2022, el año 2023 fue un año distinto donde muchos abogados entusiastas quisieron hacer muchas cosas en innovación...”

Especialista 1: “Recientemente si hay una mayor apertura por gran parte de los actores, no te voy a decir que el cien por ciento de los abogados son abiertos a la innovación.”



Evidenciamos que los factores inhibidores del *new law* y la innovación legal en nuestro mercado son la falta de visión en los prestadores respecto al uso y valor que tienen estas tendencias, así como el desconocimiento significativo que afecta al grueso sector de abogados en nuestro país, sin embargo a partir de la pandemia, el mensaje de innovación y cambio ha empezado a tomar fuerza y pudo ser orientado a identificar las necesidades del sector y alinear las prioridades de las organizaciones legales para que puedan ir de la mano con la innovación legal, este llamado parte de una innovación sostenida y continua que pueda ser usado como un medio y no como un fin, con el objetivo de generar beneficios para el cliente, el negocio y la sociedad en su conjunto (Montezuma Panez, 2020).

SUBCAPÍTULO III. INNOVACIÓN EN LA PRESTACIÓN LEGAL

Los resultados obtenidos que guardan relación directa con el *new law* y la innovación legal en la prestación de los servicios jurídicos serán detallados identificando su comprensión y conceptualización, su presentación en el sector legal, así como sus características y componentes diferenciadores, resultando en la distinción de las tendencias que son relevantes para nuestro mercado de acuerdo a los especialistas en el sector y gerentes de organizaciones legales.

5.3.1. *Sobre la innovación legal y el new law*

El *new law* es percibido por los especialistas como un modelo organizacional que es usado para gestionar los servicios legales de los prestadores jurídicos de una manera diferente a la que se mantiene en el mercado:

Experto 1: “Sobre el new law, yo lo relacionaría con el modelo operacional de la firma de abogado... lo que hace la corriente de new law es tratar de cambiar la manera en que operan [las firmas de abogados].”



Especialista 2: “Cuando hablamos de new law estamos hablando de un modelo de negocio más enfocado a las empresas privadas que se encargan de ofrecer servicios jurídicos y servicios complementarios dentro de una industria que es el sector legal.”

Experto 3: “Vamos a ir primero por definiciones, el new law es en realidad una forma de gestionar los servicios legales...”

Se detalla que las características en la definición de los especialistas presentan al *new law* como un modelo de negocio distinto en las organizaciones legales de carácter privado, concepción que concuerda con la precisada por la mayoría de autores¹¹ y de la cual en palabras de (Gillespie, 2021) señala este término como un enfoque diferente para la creación y provisión de servicios legales al que tradicionalmente se ha usado en el sector legal.

Especialista 3: “...entonces el new law más allá de ser una tendencia de tipo de firma, es una tendencia de tipo de gestión.”

Es importante reconocer que las características del *new law* son determinadas por cómo las organizaciones legales enfocadas en este rubro la han presentado en el mercado¹², precisando que la practicidad del *new law* surgió antes que la teoría, su aplicación dio paso a la formulación de su significado, características y componentes que definen su naturaleza.

El *new law* es percibido como un modelo operacional diferente marcado por la adopción de la innovación en la prestación del servicio mediante el uso de tecnologías y metodologías (tendencias de innovación), así como el cambio en la gestión y desarrollo del negocio empresarial (desarrollo organizacional).

En tal sentido, las tendencias de innovación legal pueden presentarse como componentes característicos del modelo operativo *new law* en las organizaciones legales, por

¹¹ Sobre los conceptos del *new law*, véase el punto 4.1.1. *supra*.

¹² Sobre las características del *new law*, véase el punto 4.1.2. *supra*.



lo que corresponde desarrollar la conceptualización de la innovación legal de acuerdo a la opinión de los especialistas:

Especialista 2: “Innovación legal es la aplicación de la tecnología y metodologías en el sector legal para crear algo nuevo especialmente si tiene aplicación exitosa . . . la innovación legal es un procedimiento que puede implementarse en cualquier tipo de institución pública o privada involucrada con el sector legal, es algo que hacemos para mejorar nuestro trabajo, ya sea interno o de cara al usuario final que es el cliente o el ciudadano.”

Especialista 3: “... la innovación de los servicios del sector legal en Latinoamérica está más referida a un proceso, una tendencia que se busca perseguir, no es una innovación vinculada a la disrupción, sino básicamente una primera adecuación a las exigencias que hoy tiene el mercado o la economía . . . es más un proceso de acompañamiento y adaptación del sector legal a la economía global.”

Se determina que la innovación legal es un proceso no disruptivo de aplicación tecnológica y metodológica en el sector legal, la cual busca adecuarse a las necesidades del mercado y la economía, además puede ser implementada en diversas organizaciones ya sean de carácter privado o público, con interés en mejorar el trabajo interno (para las organizaciones) o de resultados (enfocados al cliente o usuario).

Especialista 3: “...tenemos que entender que la innovación legal tiene varios frentes. Existe la innovación legal para los servicios legales; para las gerencias legales, y enfocado en las funciones del sector público.”



Pereciera que la innovación legal en sentido amplio engloba diversos aspectos¹³ entre los cuales de acuerdo a (Montezuma Panez, 2020) se encuentra el término *new law*, así mismo la innovación legal por sí misma puede ser apreciada en distintos campos o sectores a diferencia de lo que es el *new law*, es debido a esto que resulta importante diferenciar que la innovación legal es el universo, mientras que las tendencias que lo conforman se convierten en una serie de categorías que pueden ser aplicadas en el modelo operativo de la gestión de servicios legales.

Especialista 2: “El sector privado siempre ha estado liderado por la innovación y la revolución digital, pero actualmente en Latinoamérica, donde más se han visto los cambios con la innovación legal, es en el sector público...”

En la industria legal, la innovación ha estado presente en gran medida en el sector privado, sin embargo, los cambios del sector también han generado un gran impacto en la administración pública, a continuación, será desarrollado cómo se ha presentado la innovación en ambos sectores.

5.3.1.1. Innovación en el sector legal privado

La innovación legal en el sector privado se encuentra en las organizaciones legales más comunes (firmas, despachos o boutiques jurídicas), así como en gerencias legales de empresas privadas, pasando por los llamados ALSP's (Alternative Legal Service Providers), los *startups legaltech* y en los emprendimientos que muchos abogados independientes mantienen, es un amplio mercado en donde la prestación del servicio legal es el común denominador¹⁴.

Especialista 1: “Lo que puede hacer la innovación es evitar que los abogados dediquen tanto tiempo a tareas administrativas de poco valor . . . dejar de lado la hora facturable y cambiar de mentalidad . . . permite que desarrollen relaciones con sus

¹³ Respecto a la innovación legal, véase el punto 4.2.3. *supra*.

¹⁴ Respecto a los prestadores de servicios legales, véase el punto 4.3.2. *supra*.



clientes más duraderas, más fructíferas y que tengan espacios para brindar mayor valor a sus clientes.”

La adopción a los cambios e innovación generan el valor agregado diferenciador que los clientes, usuarios y en sí la sociedad se encuentra buscando en un sector bastante competitivo. El uso de la innovación en el sector privado está orientado a la mejora de procesos y metodologías de trabajo, por lo que el valor generado no solo se encuentra orientado a quien toma el servicio, sino también al prestador.

Especialista 2: “En el sector privado, la innovación legal estará siempre enfocada a mejorar no solamente los procesos internos, sino las metodologías de trabajo.”

Especialista 1: “El cambio concreto que se puede permite a los abogados tener mayor bienestar, así como una mejor vida...”

Por otro lado, es importante diferenciar la innovación de la tecnología, el segundo se presenta como un acelerador de la innovación, como un medio para mejorar los procesos internos y la eficiencia en la prestación de servicios legales.

Especialista 3: “La innovación legal es la frecuente pregunta de saber cómo podemos hacer mejor las cosas . . . la tecnología es un acelerador de la innovación.”

Debido a esto, cuando se desarrolla la innovación en el sector privado, se pueden identificar de manera sustancial los cambios que las organizaciones empiezan a tener, no solamente es la construcción de la idea de innovación o una humareda de tecnología en la firma o despacho jurídico, sino que hay un impacto organizacional directamente proporcional entre la filosofía innovadora y la aplicación de la innovación legal.



Especialista 3: “Se dice que es una muy buena práctica a nivel empresarial que las empresas o los empresarios tengan esa constante pregunta de saber cómo puedo mejorar mi servicio de cara al cliente, entonces normalmente hay un impacto directo entre esta filosofía, el ADN innovador y la aplicación de la innovación legal . . . cuanto más tengas el chip de innovación es muy probable que estés más cerca a las necesidades de tu cliente.”

La innovación en el sector privado, específicamente para los prestadores de servicios jurídicos genera valor tanto para la organización como para los clientes, este valor puede ser obtenido mediante la aplicación de las tendencias de innovación legal y la productivización del derecho¹⁵.

5.3.1.2. Innovación en el sector público

Sobre la innovación en el sector público se ha indicado que la pandemia¹⁶ fue la encargada de desplegar su aplicación en las diversas entidades de la administración estatal, sin embargo detenernos a identificar todos los cambios motivados por la inmersión de las nuevas tecnologías sería demasiado extenso para el presente trabajo de investigación, pues la aplicación de la innovación en este sector recorre por ejemplo el uso del *blockchain* y *smart contracts* en los registros públicos, la aplicación de inteligencia artificial en el aparato de justicia, así como la digitalización de expedientes administrativos y judiciales, la explotación

¹⁵ Sobre la productivización del derecho, el especialista 3 nos indica lo siguiente: “... tradicionalmente los abogados brindan consultorías, orientaciones, etc., sin embargo, otra manera de ver las cosas es que puedan generar productos que le sirvan a sus clientes, por ejemplo, si eres un estudio que se dedica al ámbito laboral o procesal podrías generar un producto que sea una calculadora de plazos procesales el cual podrá tener un precio o no, concretamente el estudio *Vinatea & Toyama* (un estudio laboral) generó un software para administrar procesos, no tanto el proceso judicial pero tengo entendido que tiene que ver sobre todo con inspecciones laborales y sus procedimientos, y el estudio lo brinda de manera gratuita a aquellos que son sus clientes, a pesar de que tiene muchísimo valor. Entonces han generado un producto que tiene mucho valor, pero que está sirviendo como un diferencial en la medida que los que no son clientes dicen: “yo también quiero tener ese producto”, una vez que ya son clientes de esta firma dicen: “qué bien está eso”, por lo que luego tienen una tendencia a dar más encargos o todos sus encargos laborales a esta firma, para poder tenerlos dentro de esta plataforma y administrarlos de manera centralizada. Esa es la lógica de la productivización del derecho.”

¹⁶ Sobre los cambios a raíz de la pandemia, véase el punto 5.2.3. *supra*.



de información a través del *big data* o el llamado gobierno digital podrían ser identificados como innovación legal.

Especialista 2: “En el sector público . . . recién se coma conciencia de todas las metodologías de trabajo, la mejora en el servicio y el uso de la tecnología como un medio y no como un fin, y donde más se ha visibilizado esto es con la audiencia virtual, los smart contracts aplicados a las compras con el estado, el uso de inteligencia artificial para predecir resoluciones judiciales, para seleccionar casos concretos . . . hay que enfocar la innovación de acuerdo al tipo de sector y también de usuario.”

Como se ha identificado previamente en el sector privado, el objetivo de la innovación legal es generar valor tanto para el usuario, como para los prestadores, por lo que asemejando esto al sector público se entiende que la implementación de tendencias de innovación debería generar un impacto en la sociedad, así como valor en la misma administración, sin embargo, este es uno de los aspectos más complicados de distinguir, medir e incluso conocer, pues muchas veces la innovación se desvía de su objetivo, y pasa a ser confundida y malinterpretada con la aplicación de tecnología, no como una herramienta, sino como la finalidad.

Esto aparta la mirada del valor generado, no sirve tener una herramienta digital a la cual los administrados no puedan acceder o saber usar, así como los administradores no la tengan en cuenta, si bien es cierto existen otros criterios a considerar como las brechas digitales en la población, no es factible que se destine presupuesto e inversión en el desarrollo de tecnología sin antes conocer los verdaderos puntos de dolor del sistema que se pretende cambiar, y más aún cuando se trata de dinero proveniente de las arcas públicas.

A continuación, se procede a detallar las temáticas constantes que se han identificado de la innovación aplicada en ambos sectores, comenzando con el cambio en la mentalidad tradicional de los prestadores, y cuya importancia radica en ser la etapa inicial para la adopción



de la innovación; así mismo, para ambos sectores la innovación legal se vincula con la mejora en la eficiencia y calidad del servicio que es prestado teniendo como punto cardinal al usuario, el cliente o la sociedad; luego, la mejora en los procesos y metodologías de trabajo se muestra en los nuevos modelos operativos de las organizaciones legales, como en la agilización de trámites e incorporación de tecnologías en la administración que responden al impacto de la innovación.

Por último, el llamado de emergencia de un cambio cultural hacia una filosofía innovadora se destaca pues la innovación legal se presenta no solo como una cuestión tecnológica sino como un cambio profundo en la cultura organizacional hacia la búsqueda constante de mejoras y adaptación a las necesidades del cliente; asumimos que la presencia del impacto organizacional proporcional al ADN innovador propone que las organizaciones abracen la innovación y se vinculen directamente con la capacidad de escuchar al cliente, testear productos y servicios, y adoptar una cultura más horizontal. Finalmente, la tecnología debe ser destacada como un acelerador de la innovación, más no ser el único foco de atención, la implementación exitosa de la innovación legal requiere la mejora del uso de la tecnología y la asignación de finalidades específicas a esta.

5.3.2. Virtualización de servicios jurídicos

¿Cómo se puede entender la virtualización de los servicios jurídicos? de acuerdo a los gerentes el cambiar el papel a lo digital y cambiar la presencialidad por la virtualidad ha significado uno de los mayores procesos de innovación en nuestro entorno, esto reduce el hecho de que la virtualización de los servicios es un peldaño dentro de la innovación en el sector.

Gerente 1: “primero va por el cambio de chip de dejar de usar papel, inclusive los escritos o cualquier tipo de comunicación con el Poder Judicial o la Fiscalía se puede hacer de manera virtual . . . el problema acá en el Perú es que seguimos muy



anclados en la forma tradicional de prestación, entonces en esencia tiene que ver con el ya no contacto físico, poder atender a nivel nacional y virtualizar los servicios.”

Gerente 2: “... podemos encontrar este carácter de innovación en las reuniones virtuales que al día de hoy se pueden hacer con los clientes, ya no es necesaria la presencialidad.”

Gerente 3: “Innovamos y hacemos uso de redes sociales en la totalidad de casos, consolidamos la relación abogado-cliente a través de la comunicación virtual.”

Uno de los puntos con mayor interés para el sector legal en nuestra región tiene relación con saber la manera en la cual se puede innovar la prestación jurídica, las respuestas de los gerentes frente a la aplicación del *new law* e innovación legal resultaron en una lista de tendencias que son aplicadas (en su mayoría por los estudios que dirigen), sin embargo, coincidieron en señalar que dentro de los pasos a seguir se encuentra la virtualización de los servicios jurídicos.

La virtualización no puede ser clasificada como una tendencia de la innovación legal, no representa un proceso apartado en el cambio, sino que es transversal a todos los procesos y metodologías nuevas que se podrían presentar en los servicios legales o al menos en su mayoría, la virtualización pretende ser el común denominador de la innovación y su uso y aplicación inclusive podría pasar desapercibido, sin embargo en un mundo cada vez más digital ignorar la virtualización podría ser un gran error.

5.3.3. Identificación y comprensión de las tendencias en innovación legal

Las tendencias en la innovación legal¹⁷, representan el grupo de actividades, procesos, metodologías, tecnologías, y demás acciones que se encuentran relacionadas con la innovación

¹⁷ Sobre las tendencias en la innovación legal, véase el punto 4.2.4. *supra*.



en el ámbito jurídico, recordemos que estas tendencias pueden ser aplicadas tanto en el sector público como en el sector privado y en su mayoría son categorizadas llevando una nomenclatura del idioma inglés, por ejemplo, consideramos como tendencias al *legal operations*, *legal design*, *legal tech* etc.

Especialista 3: “La innovación más que una tendencia debe verse reflejada en proyectos o iniciativas concretas. Una de estas acciones es el uso de metodologías propias de las industrias innovadoras, por ejemplo, design thinking, project management, o canvas. Otra actividad que se realiza es el uso de herramientas tecnológicas que colaboran y construyen la labor del abogado en ser más eficiente, gestión documental, desarrollo de documentos, la búsqueda y la información, en el mercado existe una gran tendencia a la creación de estas plataformas es por eso que actualmente podemos hablar de un ecosistema legal tech. . . . La tercera actividad que se realiza como tendencia aterrizada es la creación de nuevas firmas legales que tratan de buscar enfocarse en el concepto de ser una alternativa distinta a las que habitualmente existían. . . . En líneas generales se encuentran esos tres enfoques: la metodología, la aplicación de tecnología, y la presentación de iniciativas distintas del desarrollo de servicios...”

El especialista 3 nos presenta una forma de agrupar las tendencias en tres enfoques: el uso de metodologías innovadoras, herramientas tecnológicas y la creación de nuevas firmas legales con el gen innovador. Sin embargo, se recuerda que las tendencias son caracterizadas por la renovación en el método, procesos y/o componentes de las actividades que conforman los servicios o productos legales, haciendo que estos sean más eficientes en tiempo, dinero y recursos, permitiendo a los prestadores de servicios jurídicos adoptar estas iniciativas concretas en sus organizaciones de acuerdo a las necesidades que se presenten y los medios que tengan para implementarlas.



Esto no significa que la adopción de las tendencias en la innovación legal sea impositiva, ni mucho menos debe de cumplir un determinado orden de aplicación o implementación, en este mismo sentido no es conveniente categorizar las referidas tendencias en cuanto es preferible que mantengan su independencia, pues no es sabido el grado de magnitud de cambio en el mercado, el objetivo y finalidad de uso de cada tendencia o algún otro factor específico, por ende, su aplicación podría variar y la tendencia no pertenecería a un solo grupo, por ejemplo, el uso del *legal design* puede ser visto como una metodología en el trabajo de los prestadores, pero también puede ser aplicado mediante tecnología para la creación de contratos automatizados que sean eficientes para los clientes.

Se ha manifestado previamente que, en nuestro contexto, el tipo de innovación que buscamos es de carácter sostenido, en donde las tendencias tomaran el rol de ser parámetros o rutas mediante los cuales las organizaciones legales puedan adaptarse a los procesos de cambio que se están presentando en el sector, y por ende no queden descubiertas ante los riesgos que podrían darse, en este sentido, veamos a continuación algunas de las tendencias que los especialistas han mencionado y se encuentran en auge en nuestro ámbito:

Especialista 1: “Las tendencias van por este tema del pricing, el tipo de servicios que se brindan a los clientes, hay mucho de productivización del derecho, crear nuevos mercados, tiene que ver con qué hacen y que no hacen las firmas de abogado y cómo lo hacen, un poco de procesos también.”

Especialista 2: “Y en cuanto a las tendencias, actualmente existen varias tecnologías, como la inteligencia artificial, el metaverso, el blockchain enfocado a los smart contracts y otros . . . las tendencias están enfocadas a la automatización de documentos jurídicos, así como a la predicción de decisiones judiciales y también a la predicción de resultados en una asesoría jurídica . . . adicionalmente el 2023 también ha



habido muchos ciberataques, entonces la ciberseguridad también es una tendencia de cara a la protección del conocimiento jurídico de las firmas de abogados.”

A efectos de detallar las tendencias identificadas por los especialistas en innovación legal, así como por los gerentes de las organizaciones legales que fueron entrevistados se procederá a su desarrollo desarticulado.

5.3.3.1. Innovación en la facturación

Para los especialistas en el sector, hablar de tendencias en la innovación legal es poder generar un cambio en el *pricing* o en la forma en la cual se facturan los servicios legales, por ende, esta tendencia tendría una vinculación directa con el modelo operativo u organizacional de las empresas jurídicas, específicamente podría ser una característica distintiva del *new law*.

Especialista 1: “...el movimiento new law es uno que está totalmente en contra de la tarifa horaria de pagos, por lo que propone otro tipo de modelos de pricing con otra mentalidad, el más conocido en ese ámbito es el modelo de suscripción, parecido a Netflix orientado a dejar de estar pendiente de la hora y el tiempo, y más bien concentrarte en generar valor para tu cliente, en la relación ya no solo en el encargo.”

Es sabido que el modelo de cobros de la hora facturable es el modelo que se ha encontrado vigente la mayoría del tiempo y por ende ha obtenido la etiqueta de tradicional en las firmas de abogados, sobre todo en aquellas firmas de perfil *big law*.¹⁸

Especialista 1: “...dejar de lado la hora facturable y cambiar de mentalidad es una parte de la ecuación, por ejemplo, con lo de la hora facturable, se dejan de lado los incentivos perversos que ponen trabas a la innovación, yo no puedo innovar si estoy bajo la hora facturable, sí sé que cada hora que yo dedico a innovar o ser más eficiente

¹⁸ Sobre el *big law*, véase el punto 4.1.3. *supra*.



no está sirviendo para mis bonos, mi cuantificación de horas o para cómo se mide mi rendimiento.”

La hora facturable de acuerdo a (Santana, 2020) es un obstáculo para la innovación, tanto para la eficiencia como para la creación de valor, debido a que este tipo de modelo sigue recompensando mediante bonificaciones y distinciones económicas a los abogados que más horas facturan, por lo que no tiene sentido usar el tiempo y recursos de forma óptima, pues no existe estimulación alguna para estos prestadores en gestionar su tiempo, crear valor en sus productos y ser eficientes en el servicios, situación que se encuentra totalmente alejada de lo que refleja la innovación legal.

Por ende, la innovación en la facturación debe realizarse aplicando métodos alternativos de *pricing*, uno de los especialistas cuenta cómo se dio la innovación en la facturación en Estudio Muñiz, una de las firmas más grandes del país:

Especialista 3: “...ellos fueron la primera firma en el Perú que aplicaron dos temas de innovación en ese entonces: uno es la forma de cobrar a paquetes cerrados, lo que se conoce como “retainer fee”¹⁹, lo cual no es una tendencia actualmente, pero ellos comenzaron trabajando así hace 35 años cuando la gente usualmente cobraba por horas, ojo que no te estoy diciendo que el cobro por horas no sea una forma de facturar válida, pero, ellos se atrevieron a hacer algo distinto en el mercado.”

Actualmente dentro de los tipos de facturación alternativa se encuentra el modelo de suscripción, el pago de tarifas fijas, o la generación de proyectos legales, entre otros: el primero se explica en cuanto el cliente debe pagar una cierta cantidad periódicamente (usualmente mensual) habilitando el acceso a determinados servicios legales previamente establecidos, por

¹⁹ El *retainer fee* es una forma de facturación en anticipo de los gastos u honorarios de un abogado cubriendo ciertos servicios legales.



ejemplo, un determinado número de reuniones al mes; el segundo modelo se da cuando el cliente y el abogado fijan la tarifa del servicio al inicio de la relación y cualquier contingencia no prevista o fijada será asumida por el abogado; finalmente en el modelo de gestión de proyectos, se previsualiza cual será el servicio legal desde el inicio hasta el final de la relación y existe un alto grado de colaboración entre el abogado y el cliente para monitorear el proceso del proyecto, cada etapa del proyecto usualmente tiene un costo fijo.

Uno de los especialistas nos explica cómo uso el modelo de suscripción al dirigir una consultora de operaciones legales:

Especialista 1: “como emprendedor en ese modelo de suscripción fue muy refrescante por como alineaba totalmente los objetivos con el cliente, era: generemos valor, ¿qué podemos hacer por ti? . . . Había de repente meses que algún proyecto estaba estancado por que dependía de otras personas y el proyecto en teoría no podía avanzar, pero nos generaba a nosotros el incentivo de ir y preguntar ¿con qué otra cosa te puedo ayudar? ¿Qué otro proyecto tienes? O sea, esa preocupación por ir detrás del cliente para generarle valor, además de que como emprendedor tener un recurso recurrente, un pago recurrente de un cliente sirve muchísimo.”

Finalmente, es importante considerar que, en nuestra ciudad, la mayoría de despachos o firmas jurídicas no tienen un modelo operativo *big law*, salvo algunas excepciones, por lo que la facturación se da mediante una aleación del sistema de costos fijos y facturación por horas, sin embargo, asumimos que es importante considerar que tipo de facturación es de aplicación conveniente para cada organización legal tomando en cuenta las necesidades del mismo despacho, así como de sus usuarios o clientes.



5.3.3.2. Innovación en la comunicación

La comunicación con los clientes es parte fundamental de la relación de prestación de servicios que se genera, sin embargo, muy pocas organizaciones legales dan cuenta de su importancia, a veces incluso pasa a ser una situación sobreentendida y que pasa desapercibida, donde el único contacto que se tiene entre el cliente y abogado es al inicio y final de la relación, o al momento en el que se factura.

La innovación en la comunicación hace referencia tanto al mensaje, canal y frecuencia que los abogados mantienen con sus clientes, no se trata de bombardear el buzón electrónico o el teléfono de los representados, sino es saber cómo llegar al usuario de manera más eficiente, a la vez que se genera confianza en la relación.

Gerente 3: “... recuerdo aquellos años 2016, 2017 cuando recién el estudio se formaba, y llegaban nuevos clientes de otros estudios, y nosotros notábamos que estos abogados tenían un problema, un patrón, que se repetía en la comunicación: el señor es mi cliente, pero al margen que sea mi cliente solo lo he visto dos veces en consecuencia no me comunico con él, por lo que no sabe nada de su proceso. Y eso, ¿por qué sucede? porque esa comunicación no ha sido constante, fluida y en estos tiempos tecnológicos es algo que un abogado no puede soslayar.”

Los gerentes legales manifiestan que la relación entre abogado cliente es la base en la cual se construye la prestación legal, antes esta actividad partía del cliente, pues se entendía que, al ser el principal interesado, era él quien debería “buscar” al abogado, estar pendiente de su caso y preguntar por los resultados, sin embargo, estos supuestos no hacen más que reforzar la tradicionalidad de la prestación de servicios legales. En la actualidad, dejar de lado la comunicación con el cliente genera riesgos en la prestación del servicio.



Gerente 3: “Creemos nosotros que ese es un punto importante dentro de esta relación abogado – cliente, porque si no tenemos esa comunicación, vamos a tener dos consecuencias, la más importante, el riesgo potencial de perder al cliente y, en segundo lugar, ellos no nos van a dar la información necesaria sobre su caso, y ahí empezamos con el problema del teléfono malogrado.”

El uso de redes sociales, así como de herramientas tecnológicas ha resultado en una forma de innovar el canal de comunicación con los clientes.

Gerente 3: “El cambio ha sido bastante importante, nosotros innovamos y dentro de nuestra prestación de servicios hacemos uso de los medios [redes sociales] casi en la totalidad de casos, y creo que con eso consolidamos mucho la relación abogado – cliente, a través de la forma en cómo nos comunicamos.”

Gerente 2: “Lo que más te ayuda son los mensajes automatizados, digamos tenemos una audiencia, cuando la programamos inmediatamente es comunicado al cliente, lo cual nos sirve para que el cliente pueda estar enterado.”

Se entiende que la importancia de la comunicación constante y fluida con los clientes indica una comprensión profunda de la relevancia de la relación abogado-cliente en la prestación de servicios jurídicos. Este aspecto no solo mejora la percepción del servicio, sino que también puede tener un impacto positivo en la retención del cliente, así mismo el uso de tecnologías y redes sociales para mejorar e innovar los canales de comunicación son una respuesta activa como tendencia de innovación en la prestación de servicios jurídicos.



5.3.3.3. Uso de tecnología y herramientas de *legal tech*

Se ha dicho mucho sobre la tecnología y que su aplicación por sí sola no es sinónimo de innovación, sin embargo, el *legal tech*²⁰ y la aplicación de herramientas digitales en el ámbito jurídico es considerado uno de los pilares en la innovación legal, es importante reconocer el valor de esta tendencia en el sector, pues el cambio y la innovación disruptiva que trajo el *new law* ha sido impulsado en gran parte por la aplicación de tecnologías digitales en las organizaciones legales, así como en el sector público.

Especialista 2: “...existen varias tecnologías, como la inteligencia artificial, el metaverso, el blockchain enfocado a los smart contracts y otros.”

Es importante tener en cuenta que la tecnología debe tener un sentido o un objetivo en su aplicación por las organizaciones legales, un ejemplo negativo de la aplicación tecnológica en el sector legal fue el uso del metaverso, el cual era usado en su mayoría para concretar citas virtuales, esta tecnología a pesar de mostrarse disruptiva resultaba ineficiente y no se veía correctamente encaminada.

Gerente 2: “... yo creo que la tecnología que es útil para reducir tiempos, para reducir formas o mejorar estilos va a permanecer en el mercado, y aquello muy novedoso y poco factible de ser implementado va a pasar de moda, como es el caso del metaverso, la cual fue una tecnología de la que se hablaba mucho en el sector legal pero que realmente no era útil.”

El *legal tech* es aplicado por el sector privado, así como por el sector público, y la mejor manera de retratar esto es a través del uso de la inteligencia artificial como una tecnología disruptiva para el mundo jurídico.

²⁰ Sobre el *legal tech*, véase el punto 4.2.4.3. *supra*.



Especialista 2: "El año 2020, Juan Gustavo Corvalán, que es uno de los líderes en el tema de la investigación jurídica sobre la inteligencia artificial, innovo al desarrollar una IA que mejoraba el uso de la información jurídica fiscal [PROMETEA]..."

Gerente 1: "Yo creo que el desafío más grande para los abogados, será saber utilizar la inteligencia artificial la cual es muy disruptiva."

Así mismo, el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del desarrollo organizacional de un prestador de servicios legales califica dentro de esta tendencia, y es más interesante aún, pues no solo se presenta como un producto digital – legal, cómo lo es, por ejemplo, una calculadora de plazos procesales, sino que puede coadyuvar en la labor de gestión del despacho, así lo señala por ejemplo uno de los gerentes legales que hace uso de un *software* llamado "Legal Surf".

Gerente 1: "... estamos suscritos a "Legal Surf" que es un software argentino, una plataforma de virtualización del estudio jurídico, es decir todo ingresa a la web, hay usuarios, hay seguimiento de expedientes, hay fechas en calendario, hay mensajes automatizados para los clientes, hay alertas de audiencia, y es mucho más amigable inclusive que el sistema que tiene el Poder Judicial y la Fiscalía, te permite generar agenda, registro con el cliente, verificación de gastos, tiempo de trabajo, anotar actuaciones, inclusive puede subir archivos no solo en pdf sino puedes subir archivos en drive y otros medios como videos, que pueden ser los de las audiencias."

El uso de las tecnologías y su aplicación desde la gestión de expedientes hasta el apoyo para la prestación del servicio legal a los clientes, la implementación de herramientas de inteligencia artificial en entidades públicas y los productos legales – digitales creados para



generar valor en el cliente, sugieren que nuestro sector está empezando a darle un amplio vistazo a esta tendencia de innovación.

El impacto cada vez es mayor, e inclusive el Estado toma partida de su regulación, esto se ve mediante el proyecto de ley 6927-2023/CR “Ley que obliga el uso de la inteligencia artificial en las entidades públicas”, el cual tiene por finalidad usar la inteligencia artificial para lograr efectividad en el servicio público, este proyecto de ley justamente encuentra el uso de esta tendencia de innovación como una herramienta para la mejora en la prestación de los servicios públicos, pues denota la adopción a los cambios que se están presentando.

Finalmente, mucho se dice sobre si la tecnología aplicada al sector legal significará algún tipo de riesgo en cuanto se podría presentar el reemplazo de actividades y acciones que los prestadores realizan, esto es cierto, muchas actividades serán desplazadas por el uso de distintos tipos de tecnología, en la mayoría estas actividades serán mecánicas, sin mucho valor directo para el servicio que será entregado y que usualmente el trabajo sobre estas actividades será de revisión y control.

Gerente 1: “... o aprendes a usar la tecnología o la tecnología te va a vencer y vas a ser dispensable . . . la gente creo no está muy consciente de lo que está pasando, si no utilizamos bien la tecnología . . . simplemente vamos a hacer desplazados y ante eso hay que tener cuidado.”

Sin embargo, el trabajo de las organizaciones legales y propiamente de los abogados será encontrar en la innovación oportunidades para adaptarse y sobreponerse, especializarse y educarse para poder desarrollar a la par habilidades que serán indispensables²¹ para el mercado, así como el tecnicismo legal, ser profesionales del derecho que puedan afrontar estos restos, y

²¹ Sobre las habilidades gerenciales y digitales, véase el punto 5.5.2. *infra*.



presentar estas tendencias como valor agregado en el trabajo a realizar y no como riesgos contra los que se compete.

5.3.3.4. *Legal project management* como herramienta inherente a la innovación

El *legal project management*²² o en español la gestión de proyectos legales se ha convertido y posicionado más allá de ser una tendencia de la innovación legal, como una metodología de trabajo que caracteriza a las organizaciones legales que tienen este gen innovador, es así que los especialistas refieren a esta práctica como una herramienta sin la cual la innovación legal no podría existir.

Especialista 1: “La gestión de proyectos es esencial para la innovación legal . . . desde la planificación hasta el seguimiento y superación de barreras, el Project Management es fundamental.”

La esencia misma de la gestión de proyectos legales hace que las organizaciones reinventen su forma de trabajo, la gestión de sus servicios, así como su propia facturación²³, pues su aplicación permite un control exhaustivo del alcance, tiempo y coste del proyecto desde su inicio hasta su cierre (Marra, 2012).

Se trata de poder visualizar cada aspecto de la prestación de los servicios jurídicos como un proyecto determinado, un proceso que es trabajado por el abogado, el cual sortea varias etapas, entregables e incluso relaciones, por ende, realza su valor como metodología y se convierte en una habilidad.

5.3.3.5. El pensamiento de diseño dentro del mundo jurídico

Especialista 1: “Se que se están trabajando cosas de diseño legal en el poder judicial, particularmente yo soy muy escéptico del diseño legal, te lo confieso, creo que

²² Sobre el *legal project management*, véase el punto 4.2.4.5. *supra*.

²³ Sobre la innovación en la facturación, véase el punto 5.3.3.1 *supra*.



hay mucho humo ahí y que hay poco resultados, porque producto hay, te muestran al final la resolución bien bonita, ordenada, pero al final cuál es el resultado, en qué mejoró la vida de las personas, el nivel de entendimiento de la gente.”

El especialista 1 manifestó que no encontraban mérito en el *legal design*²⁴ como una tendencia de innovación, señalando que la tendencia si bien genera productos, no muestra resultados orientados a generar valor, por lo que considera es una cortina de humo que ha tomado peso y protagonismo cuando se habla de innovación legal.

Al respecto es conveniente analizar la posición vertida y en base a esto discrepar sobre la valía del diseño legal como una tendencia, el especialista manifiesta que el resultado de esta tendencia debería ser la forma en la cual el diseño legal ha impactado o cambiado alguna situación previa a su aplicación. En el caso en concreto el producto sería alguna resolución judicial que haya sido la base de diseño legal cuyo objetivo es orientar un mejor entendimiento para los interesados, y el resultado se mostraría por la aplicación de la tendencia, y si esta genero mayor valor para quienes va orientado, en resumen, si el producto cumplió su objetivo.

Para entender cómo funciona el diseño legal, se debe volver a las bases y visualizar el aspecto general, primero el diseño legal, parte del pensamiento de diseño o *design thinking* el cual es una metodología de innovación en los procesos e ideación de soluciones enfocada en los usuarios, por ende, esta tendencia se desarrolla mayoritariamente en el “cómo” antes del “que”, esto permite identificar que los productos y resultados de la tendencia, son únicamente el efecto de toda una evolución de etapas de esta metodología.

Los especialistas señalan que la creación o generación de productos legales con valor para los clientes debe ser un aspecto a tomar en cuenta dentro de los cambios que se están dando en el sector, sin embargo estos productos no son otra cosa que herramientas generadas

²⁴ Sobre el *legal design*, véase el punto 4.2.4.2. *supra*.



gracias a la aplicación de la metodología del diseño legal, ejemplos de estos productos pueden ser desde calculadoras de plazos procesales hasta *playbooks* de negociación, en este sentido el especialista 2 relata cómo mediante *legal design* se ha obtenido mayor valor en su trabajo, logrando ser eficiente en tiempo y recursos:

Especialista 2: "... tenemos que hacer las debidas diligencias o el informe de nuevos dividendos donde los abogados analizamos la compra [valor, función y adquisición] de una empresa desde sus contingencias, este trabajo para los abogados llevaba aproximadamente entre 72 horas a cien horas . . . cuando con un simple diseño de una plantilla generado a través de un software que automatiza estos informes, hemos logrado reducir esas 72 horas a 20 horas, que equivalen al mismo presupuesto que se le cobraba al cliente, entonces nosotros ganamos más, pero gastamos menos horas."

Uno de los puntos clave de la innovación legal es cómo tangibilizamos los resultados o cómo medimos el valor que se ha generado por la aplicación de determinada tendencia, en este segundo ejemplo relatado es más fácil hacerlo, pues el valor del diseño legal se trasluce en las horas ahorradas para los trabajadores, sin embargo, en el caso de la aplicación del diseño legal en las resoluciones judiciales medir el valor generado es una cuestión totalmente subjetiva, sin embargo esto no significa que dicho valor que no exista.

Concluimos señalando que el pensamiento de diseño aplicado en el mundo jurídico esta caracterizado por ser una metodología que buscar resolver problemas, está enfocado en comprender las necesidades del usuario, detonar soluciones reales y concretas que pueden ser presentadas de distintas formas y finalmente generar valor en su aplicación.

5.3.3.6. Marketing Jurídico en las firmas de abogados

Usualmente el marketing es percibido únicamente como la publicidad o la venta a puerta fría, lo que resulta en rechazo por los abogados e incluso parece ser una práctica



inaceptable (Bruch Maseras, 2017). Esta concepción deja de lado todo el contenido sustancial que el marketing jurídico²⁵ engloba, así mismo no permite que las organizaciones legales exploten su valor comercial o empresarial y genera barreras que parecen imperceptibles haciendo preguntar a los gerentes legales que es lo necesario para que su despacho resuene.

Gerente 3: “De qué me sirve tener todo un aparato y finalmente no voy a lograr lo que un estudio de abogados busca, debemos entender que un estudio de abogados es un negocio que finalmente funciona porque necesita generar ventas, y allí está el detalle ¿cómo género ventas? ¿tengo que ser el abogado ratón que se pone a estudiar sin que el mundo sepa que litigo o necesito? Necesito el marketing, necesito comunicar, conocer y manejar este tipo de plataformas porque si no lo hago, vamos a estar estancados.”

De acuerdo al pensar de los gerentes entrevistados se ha anunciado que esta herramienta es sustancial en el trabajo que realizan, ya sea para encontrar su nicho o sector de mercado, así como para ofrecer sus servicios, el marketing jurídico se posiciona como una de las tendencias de la cual se había señalado en la parte teórica, está más presente para los prestadores de servicios jurídicos, la referida tendencia encuentra sus formas de uso mediante distintas formas, veamos cómo se ha ido trabajando en nuestro contexto:

Gerente 1: “...hemos contratado un especialista quien hizo un estudio, ha revisado que valores tenemos, que es lo que queremos transmitir y de esa manera se creó el estudio.”

²⁵ Sobre el marketing jurídico, véase el punto 4.2.4.4. *supra*.



Gerente 2: “... [sobre la difusión de la prestación] pensando ya no solamente en el cliente clásico que existe dentro de nuestra ciudad sino también al potencial cliente generacional que se viene asentando.”

Gerente 3: “... si voy a invertir en marketing, tengo que buscar el retorno, entonces de qué me sirve hacer todo ese trabajo de marketing para una población o lugar donde las estadísticas no reflejen el problema que queremos resolver. Entonces nuestra estrategia ha sido buscar estadística del mercado que queremos y luego atacar ese mercado.”

Las estrategias de marketing jurídico establecidas han pasado desde la construcción de la marca para una proyección de los valores internos y características esenciales de los despachos jurídicos, así como la comprensión y búsqueda de los perfiles de cliente que existe en la ciudad a efectos de orientar los servicios legales que serán prestados, pasando finalmente al trabajar en base a la sectorización de mercados y generación de campañas de publicidad con la finalidad de buscar retornabilidad.

Gerente 3: “Antes era imposible entender o pensar que un estudio de abogados tenga un área de comunicación, un área audiovisual, un área de marketing jurídico, hoy en día ya no es algo que este fuera del presupuesto, tiene que ser incorporado, sino probablemente no tengas éxito.”

Los abogados no son especialistas en marketing o publicidad, por ende, se debe reconocer el trabajo realizado de quienes encuentran su profesión en estos aspectos, sin embargo, el uso del marketing digital no solo será contratar a comunicadores o esperar los resultados de un servicio tercerizado, sino que la organización legal debe mantener una cultura envolvente en estos aspectos, pues son esenciales en el negocio y quienes son parte están involucrados de conocer, aprender y opinar al respecto.



El marketing jurídico se encuentra presente en la cultura y las prácticas innovadoras que se usan para el desarrollo organizacional de las firmas de abogados, va más allá de buscar clientes, generar rentabilidad o posicionamiento en el mercado, pues estos factores serán productos de la interiorización de esta tendencia, que al ser compartida y aceptada por los actores de las organizaciones legales evolucionarán y se adaptarán a los cambios que se presentan día a día en el sector.

La innovación en la prestación legal incluye metodologías renovadoras y herramientas tecnológicas que sugieren en amplia medida la necesidad de capacitación y formación en estas áreas por parte de los profesionales del derecho y futuros abogados, el *new law* y las tendencias en innovación legal se han presentado con relevancia en nuestro contexto, y su arribo a nuestro sector nos demuestra la cercanía en la que nos encontramos con el cambio en el mercado, por lo que es esencial prestar atención y desarrollar estas prácticas de innovación continua para la subsistencia de la prestación legal en la actualidad y futuro prominente.

SUBCAPÍTULO IV. DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN FIRMAS DE ABOGADOS

La innovación como respuesta al cambio en el sector legal se adaptará a los prestadores de servicios jurídicos mediante el desarrollo organizacional²⁶ de sus empresas, por ello es importante verificar el estado actual de la gestión de servicios legales, así como su nivel de apertura, las características que representan estos nuevos modelos y los retos que suponen para las organizaciones legales.

5.4.1. Sobre la gestión de servicios legales

Gerente 2: “...creería que hay que distinguir los ámbitos de la prestación de los servicios, porque una cosa es la gestión del servicio es decir de cómo se trabaja para

²⁶ Sobre el concepto de desarrollo organizacional, véase el punto 4.3.3.2. *supra*.



prestar el servicio, después la prestación misma del servicio, y posteriormente, la evaluación de la prestación de ese servicio.”

Cuando se hace referencia a la gestión de los servicios legales, coincidimos con la opinión señalada por el gerente 2, pues nos referimos a cómo las organizaciones legales trabajan para prestar el servicio, esto es diferente al *delivery* o la entrega del servicio en sí mismo (que se encuentra orientada a los resultados legales o productos que serán entregados a los clientes), sino que se hace hincapié en aquellas acciones que pueden parecer invisibles a simple vista, pero marcan de forma primordial las características de las organizaciones legales.

Estos caracteres diferenciadores fueron desarrollados dentro del modelo de firmas *big law*²⁷ y su contraparte el modelo operativo *new law*²⁸, además se presentó en el análisis de los resultados la opinión de los gerentes sobre cómo se realiza la prestación de los servicios jurídicos en nuestro contexto, siendo este meramente tradicional²⁹. Sin embargo, estas no son las únicas circunstancias que definen la gestión de la prestación legal, dentro de los cambios que las organizaciones legales han adoptado se encuentran las siguientes:

Gerente 2: “Administración de expedientes, calendarios virtuales, correos y logos institucionales...”

Gerente 3: “Implementación de servicios de prestación personal, comunicación constante y fluida con el cliente.”

La gestión de servicios legales no solo es la manera en la cual los abogados ofrecen sus servicios a la comunidad, sino también como desarrollan su organización y como estas empresas son administradas, por ende, en su gobierno se deben de incorporar distintas aristas

²⁷ Sobre el modelo *big law*, véase el punto 4.1.3. *supra*.

²⁸ Sobre el modelo *new law*, véase el punto 4.1.1 y 4.1.2. *supra*.

²⁹ Sobre la tradicionalidad en la prestación legal, véase el punto 5.1.1. *supra*.



las cuales podrían ser equiparadas a las metas del cambio³⁰ que hace referencia (Chiavenato, 2009).

Las empresas tienen un propósito que motiva los objetivos de su organización y una cultura que los define, las personas que trabajan en estas desarrollan su talento de acuerdo a una estructura establecida para generar los servicios que son prestados, y estos tienden a estar definidos mediante procesos, actividades, metodologías o estrategias a efectos de cumplir las expectativas generadas y deseadas por los clientes. Conocer estos componentes, definirlos y establecerlos en los prestadores de servicios jurídicos significaran pasos importantes para posteriormente atender el cambio presentado por la innovación legal.

5.4.1.1. Apertura a la innovación y cambio en las firmas de abogados

La gestión de servicios legales esta llamada al cambio, por lo que la innovación se muestra como el camino por recorrer predilectamente, sin embargo, para estos efectos es necesaria la disposición y aceptación de la firma para adaptarse a nuevas prácticas que posiblemente influyan en la cultura organizacional de todo el aparato empresarial.

En este sentido existirán organizaciones legales que no responderán a este cambio pues no está en sus planes adaptarse a la innovación ya que el modelo que mantienen les ha funcionado hasta el momento.

Especialista 3: “...digamos si un empresario dice: «la verdad que no me interesa trascender, quiero que mi organización siga facturando lo que viene facturando y bueno la verdad que no tengo ninguna necesidad de querer cambiar». Ojo, muchos dirán que esa mentalidad está mal, pero no es así ya que es la decisión de un empresario, que se encuentra bien como está y no tiene el deseo de ser una gran organización. Entonces, también es un tema de mentalidad y entender que no todos

³⁰ Sobre las metas del cambio, véase la ilustración 3 en el punto 4.3.3.2. *supra*.



tendrían que sentir la necesidad innovar; si es que, en su plan de crecimiento simplemente está contemplado que deben mantenerse así.”

Ahora, la adopción al cambio ¿deberá ser un aspecto estructurado y planificado o será una cuestión más esporádica y se hará “conforme vayan pasando las cosas”? La verdad esta decisión corresponde a las cabezas de las organizaciones, los gerentes legales o en su defecto los emprendedores del sector, sin embargo, se advierte que el cambio no solo se presenta como una oportunidad, sino que su ausencia podría significar riesgos.³¹

Gerente 2: “Dentro de una propia organización, este cambio parte por motivar al equipo e invitarlos a utilizar estas herramientas señalando la finalidad de mejorar y optimizar el servicio . . . a implementar con naturalidad la innovación y a la larga se convierta en parte de la cultura organizacional de toda empresa.”

La apertura a la innovación y cambios en las firmas de abogados apuesta por la adopción de nuevas herramientas y prácticas innovadoras que deberán de ser compartidas por los equipos legales que conforman dichas organizaciones pues las personas como elemento subjetivo de las empresas³² son uno de los motores que darán paso a este acogimiento, es así como sucede por ejemplo en el caso de los agentes de cambio³³, así mismo, se recuerda que dentro de los componentes del desarrollo organizacional³⁴ el cambio en el comportamiento humano es el sustento básico de este proceso (Marchant Ramírez, 2005).

5.4.1.2. Modelo de negocio innovador

Para la gestión de los servicios legales, la asimilación de la innovación tiene que ser definida como un proyecto serio, si las organizaciones prestadoras pretenden el éxito en su

³¹ Respecto a los riesgos que enfrentan los prestadores de servicios jurídicos, véase el segundo párrafo del punto 5.2.2. *supra*

³² Sobre el elemento subjetivo de las empresas, véase el tercer párrafo del punto 4.3.3. *supra*.

³³ Sobre los agentes de cambio, véase el octavo párrafo del punto 4.3.3.2 *supra*.

³⁴ Sobre los componentes del desarrollo organizacional, véase el sexto párrafo del punto 4.3.3.2. *supra*.



cambio se deben de asignar recursos, personal y tiempo con la finalidad de que el modelo de negocio innovador triunfe, veamos en la opinión de los especialistas como distintas organizaciones legales se desarrollaron y adaptaron para encontrar éxito en su gestión.

Especialista 3: “... entonces imagínate como una firma de menos de veinte años estuvo en el top tres de firmas con mayor facturación y eso se debe principalmente no a sus prácticas de innovación propiamente, sino debido a que ellos profesionalizaron adecuadamente la gestión de su firma, lo cual hace 20 años era innovación. En Miranda y Amado empezaron a gestionar su estudio como una empresa desde que nacieron, y eso generó que tuvieran este nivel de competitividad actual.”

La innovación siempre ha estado presente en el sector legal, no es una situación que ha sucedido de la noche a la mañana, y así como señala el especialista muchas organizaciones innovaron en temas no relacionados directamente al impulso tecnológico o la adopción de metodologías, sino vislumbraron el cambio directo en la prestación de sus servicios, la gestión de una firma de abogados como empresa, a pesar de identificarse como una cuestión ostensible, no es algo claro para los abogados.

Gerente 1: “Una cosa que también nos falta mucho a los abogados es saber cómo administrar un despacho, esto no se nos enseña en la universidad, no hay un curso de “cómo manejar tu despacho”, entonces es la práctica, el día a día, ahora se tienen que señalar que manejar el despacho termina en tener una empresa, en realidad es una empresa en la cual tu prestas determinados servicios jurídicos para satisfacer una necesidad a los clientes, entonces tenemos que entender que nuestros despachos son empresas y por lo tanto deben de manejarse con los mismos estándares empresariales que cualquier buena empresa debería reportar.”



Estos estándares de administración recaen en las funciones de planificación, organización, dirección y control de la empresa que se atribuye a los gerentes legales en su mayoría, sin embargo, cómo se ha identificado en gran parte de organizaciones legales, aquellos que tienen los roles de gerentes, son probablemente abogados socios de la firma, situación que representa un patrón tradicional en la gestión de los servicios legales.

El *new law* se presenta como un modelo de negocio innovador en la gestión de servicios legales y muchos prestadores legales están adaptando sus servicios y la cultura en su organización a este modelo:

Gerente 2: “Nosotros considerarnos que estos procesos de implementación de innovación legal o de herramientas de innovación legal es constante, y se van desarrollando a medida en que la firma también va creciendo, es una cuestión de ensayo-error, pero siempre con la consigna clara de que estas herramientas son muy útiles y tienen que ser implementadas en las diferentes etapas de la prestación del servicio profesional, por lo que las vamos adaptando y adecuando en función a las necesidades, experiencias y limitaciones que presentamos.”

La adopción al cambio e inclusión de modelos innovadores en la gestión legal no es un imperativo categórico que los abogados deban de seguir de repente, sin embargo, se recomienda altamente su acogimiento paulatino con la mentalidad de poder ser relevantes en el mercado.

5.4.2. Desarrollo organizacional cómo metodología en la adopción al cambio

La organización, vista en su totalidad, se concibe como un sistema complejo e integrado que motiva a los subsistemas a operar de la manera más efectiva y eficiente posible, el desarrollo organizacional busca que los administradores ensamblen las diversas piezas de este sistema para alcanzar la mejor configuración posible, modificando el comportamiento, la



cultura y los sistemas de la organización con el objetivo de resolver problemas, por lo que es esencial que las entidades puedan diagnosticar y realizar ajustes continuos para lograr una condición final propuesta, involucrando cambios planificados, especialmente en las interacciones entre individuos y grupos, sin descuidar los subsistemas administrativos, conductuales y técnicos (Ortiz Gutiérrez et al., 2021).

Explicamos la adopción del cambio de las organizaciones legales mediante la aplicación del desarrollo organizacional (DO) cómo metodología aplicada en los distintos aspectos, metas o identificadores que las empresas jurídicas han previsto o se han topado en este proceso, por lo que, para poder comprender el papel del desarrollo organizacional, así como los elementos que se encuentran presentes e influyen en esta aplicación serán representados gráficamente como una reacción química:

Ilustración 4. Desarrollo organizacional como metodología aplicada.



Fuente: Elaboración propia

La probeta de la izquierda representa a las organizaciones legales que operan y prestan servicios de manera tradicional, sin embargo, se encuentran abiertas al cambio. La sustancia de color amarillo que se encuentra dentro de esta probeta representa las metas de cambio que han sido identificadas previamente al proceso de transmutación. La pastilla de color rojo, representa



a la innovación como el reactivo que originará la reacción química. La nube de color morado es la reacción química generada y esta representa el desarrollo organizacional que sucede como respuesta al cambio. Finalmente, la probeta de la derecha representa a las organizaciones legales que han podido adaptar la innovación legal mediante el desarrollo organizacional y muestra aspectos de innovación los cuales están representados por la sustancia de color verde que son los resultados de este proceso metodológico.

El motivo de la presentación de esta ilustración refleja de manera práctica como el desarrollo organizacional actúa siendo la metodología, la forma o el cómo, por el cual las organizaciones legales adaptan los cambios y la innovación para poder generar resultados que tengan valor en sus propias empresas, así como para la sociedad, de esta manera se podrá relacionar el desarrollo organizacional conjuntamente al *new law* y la innovación legal.

Así mismo, en la ilustración no se encuentra el responsable de este proceso, sin embargo, su figura caería en el agente de cambio quien es el encargado de la transmutación, pero que en la mayoría de las veces no es consciente de su rol, e inclusive no conoce que la reacción generada es el desarrollo organizacional, por lo que esta constante parece ser imperceptible, al igual que lo es una reacción química.

Esta situación podría confundir la función de los elementos y hacer parecer que la aplicación de la innovación generaría resultados de manera impredecible, esporádica o incluso aleatoriamente, sin embargo, esto no es correcto, por lo que es crucial reconocer que el desarrollo organizacional como metodología aplicada produce estos aspectos de cambio en las organizaciones legales.

5.4.3. Aspectos de cambio en las organizaciones legales

El estado actual del entorno jurídico está marcado por la evolución constante por lo que los prestadores de servicios legales evolucionan su desarrollo organizacional, generan un



cambio en su cultura e impulsan la flexibilidad en sus organizaciones, siendo estos elementos cruciales para tener éxito, la apertura a nuevas ideas no es solo esencial sino también estratégica, por lo que a continuación se presentan los aspectos clave del cambio e innovación que los prestadores de servicios jurídicos han experimentado en nuestro sector orientando estos factores al desarrollo organizacional.

5.4.3.1. Enfoque en la experiencia del cliente

Conocer la experiencia del cliente durante la gestión, entrega, evaluación e incluso difusión del servicio legal es un aspecto de cambio preponderante en cuanto el usuario es el actor principal de la relación que se formará durante el proceso de la prestación legal, así mismo, al realizar el análisis de la visión que tienen las organizaciones legales sobre el cliente³⁵ se puede enfocar en él distintas oportunidades para el desarrollo organizacional de los entes prestadores.

La apertura al cambio puede conducir a una mejor experiencia para los clientes al agilizar procesos, brindar respuestas más rápidas y ofrecer soluciones más innovadoras a sus necesidades legales, así mismo se ha determinado como la innovación en la comunicación³⁶ con los clientes adquiere relevancia en la comprensión que se tienen al momento de prestar el servicio legal, esto reflejado no solo en la transigencia que deberá tener el abogado, sino en la forma de su comunicación, muchas veces los abogados enredamos las palabras en términos técnicos legales que el cliente no entiende, no está mal ser “menos técnico” si esto te permite ser más efectivo, por ejemplo en vez de decir: “si el demandante no apela dentro del plazo de ley, la sentencia quedará consentida”, podríamos decir: “si el demandante no apela, el caso termina”.

³⁵ Respecto al cliente como desafío principal, véase el punto 5.1.3. *supra*.

³⁶ Sobre la innovación en la comunicación, véase el punto 5.3.3.2. *supra*.



Así mismo, el uso de *legal tech* u otras tendencias de innovación legal, debe ser enfocada en la experiencia del cliente y como esta impacta en beneficio de la organización legal.

Gerente 1: "...te permite generar agenda, registro con el cliente, verificación de gastos, tiempo de trabajo..."

Gerente 2: "... gestionamos la disponibilidad de tiempos usando herramientas virtuales para poder llevar las reuniones. "

Gerente 3: "...mediante la innovación tecnológica se debe tener esa data para llevar un expediente, y así mantener la comunicación con él..."

Los gerentes de las organizaciones legales que fueron entrevistados manifestaron que implementaron plataformas digitales para facilitar la comunicación y proporcionar información en tiempo real a sus patrocinados, así como notificaciones virtuales para reuniones importantes, finalmente se estableció que el uso de redes sociales puede respaldar una comunicación más fluida y con mayor facilidad para los clientes.

Así mismo, la adopción de la innovación, ha denotado el interés en grupos sociales desde aspectos que se encuentran fuera de la prestación misma, nos referimos a la búsqueda de nuevos mercados y la atracción de usuarios que buscan soluciones modernas y eficientes por parte de empresas con un enfoque proactivo hacia la innovación.

Gerente 2: "Me parece que al día de hoy la innovación te acerca ya no solamente a un solo mercado nacional o regional, lo cual era una de las principales limitantes en la forma tradicional de captación de clientes, al día de hoy con estas técnicas de innovación se abre la gran ventana ante el mercado nacional e incluso ante el mercado internacional, y también a nuevos tipos de clientes que hay en el mercado y que antes era difícil llegar a ellos."



Sin embargo, para llegar a este tipo de posicionamiento es necesario identificar y sectorizar los nichos de mercado en los cuales las organizaciones legales ofrecerán sus servicios, esto pasa primero por orientar la construcción de perfiles de cliente, aspecto que fue comprendido dentro del marketing jurídico³⁷, y en segundo lugar se dará debido a la diversificación y especialización de las áreas que se ofrece a los consumidores legales, la diferenciación es clave.

Especialista 3: “...por ejemplo el compliance es un tema que hoy por hoy está en boga, todo el mundo habla de compliance, pero si tú buscas los primeros registros de las personas que hablaban al respecto, era solo una persona, Carlos Caro ya conocía desde hace más de diez años sobre compliance, y él se posicionó, buscó siempre y estuvo desarrollando sistemas hasta antes que esto fuera un tema relevante. Hoy le ha permitido tener un gran reconocimiento, por lo que ahí tienes una innovación en el mercado de apostar por un área nueva.”

Es característico que las organizaciones legales apegadas al *new law* enfoquen sus clientes en segmentos exactos y determinados, pues se busca que la prestación brindada pueda ser atendida en base a las preferencias de los usuarios, finalmente prestar atención en la experiencia del cliente también tiene que ser comprendido por los abogados en la tarea de buscar resolver la necesidad primigenia o latente que genera la prestación legal, esto es desentrañar los pedidos, empatizar con el usuario y entender que muchas veces el camino a seguir será la prevención y no el litigio.

5.4.3.2. Estructura organizacional horizontal

La estructura organizacional se presenta también como un diferenciador entre los modelos de prestación de servicios legales tradicionales o de corte *big law* respecto a aquellos

³⁷ Sobre los perfiles de cliente, véase el tercer párrafo del punto 5.3.3.6. *supra*.



otros que pretenden un carácter innovador, la opinión de los gerentes legales respecto a la estructura que ellos manejan es la siguiente:

Gerente 1: “Acá tratamos de ser muy horizontales, no existe la jerarquía del jefe del estudio . . . nosotros estructuralmente no somos jerárquicos, somos horizontales, tenemos una comunidad de socios que dirigen el despacho.”

Gerente 2: “...en nuestra firma parte de la gestión de los servicios rompe esta estructura jerárquica en la que existe un abogado líder que dirige todo, somete y toma las decisiones por su cuenta, y a las cuales todos tienen que alinearse. En nuestro caso, es un proceso de construcción, de desarrollo constante y retroalimentación, en el que cada uno de los socios o líderes de área cumplen un papel fundamental.”

El aspecto de cambio se presenta en la horizontalidad de su modelo operativo, lo cual influye positivamente en el personal que labora en la organización legal pues no encuentran su trabajo sujeto estructural y dependientemente a un organigrama jerárquico, sino que colaboran transversal y activamente entre las áreas buscando el éxito del negocio, así mismo esta horizontalidad fomenta la comunicación abierta y busca la participación de todas las áreas o personal de la organización con la finalidad de encontrar soluciones estratégicas o tomar decisiones de forma colaborativa.

Gerente 3: “...viendo sinergias vamos entendiendo que el área administrativa si es importante, el área de marketing lo es, el área gerencial lo es, entonces creo que lo interesante que pasa en esta organización, es que las partes van tomando conciencia. . . . En ese sentido, cuando nosotros hacemos reuniones de todas las áreas buscamos transmitir que todas son importantes, son piezas para que este negocio ande.”

Es crucial manifestar que la situación de los despachos en nuestro contexto se encuentra representado bajo un sistema tradicional en la estructura organizacional que recurre a la



verticalidad, no de la misma forma en la que se presenta en las firmas *big law*, sino que está caracterizado por el tamaño de los estudios jurídicos, las cadenas de mando y las relaciones entre los directores, socios y el personal formativo o practicantes.

Gerente 1: “... los grandes estudios se manejan de manera empresarial hay socios, hay accionistas, hay asociados. Acá en Cusco digamos por los tamaños de estudio todavía no lo vemos así.”

Gerente 3: “En nuestra organización en la gerencia general me encuentro yo, tenemos áreas específicas de derecho civil y derecho administrativo, y listo no tenemos mucho más, es un equipo corto, no llegamos a diez personas, así que tampoco es necesario tener una estructura organizacional más compleja.”

Además de la forma de interacción y relación entre el recurso humano de las organizaciones legales, el desarrollo organizacional presenta un aspecto de cambio en las propias personas al agregar, retener y desarrollar talentos que puedan ser de alto impacto para los prestadores de servicios jurídicos.

La apertura al cambio e innovación puede generar que profesionales con pensamientos innovadores busquen entornos en los que puedan fomentar su desarrollo e implementar las nuevas ideas que traen consigo, por lo que las organizaciones orientan la atracción de este tipo de talentos en perfiles que hayan desarrollado habilidades alineadas a las tendencias de innovación legal, por ejemplo es el caso de los *legal managers*, quienes deberán manejar las *legal operations*³⁸ de las firmas o encargarse de la gestión de proyectos legales³⁹ específicos.

Así mismo, es altamente recomendable que las organizaciones legales tengan la capacidad de orientar y nutrir a su personal formativo, por lo que permitir la adopción de la

³⁸ Sobre el *legal operations*, véase el punto 4.2.4.1. *supra*.

³⁹ Sobre el *legal project management*, véase el punto 4.2.4.5. *supra*.



innovación en los prestadores de servicios jurídicos dará oportunidad a que futuros miembros de estas firmas puedan cosechar las habilidades necesarias para ser relevantes en el mercado al que afrontaran.

Gerente 3: “Nosotros impulsamos la innovación desde la formación que tenemos dentro de la organización . . . en el caso de los practicantes, ellos vienen con el conocimiento técnico de la universidad, pero no les han enseñado a negociar, o a hacer marketing jurídico, entonces lo que tratamos de hacer es que el equipo pueda adecuarse a la forma de desarrollar nuestro trabajo.”

Gerente 1: “Incentivarlos a no solo leer lo que tenga que ver con el derecho, sino a verificar cómo está cambiando la tecnología.”

La “desjerarquización” de la gestión de los servicios legales, así como el desarrollo del talento en las organizaciones legales permitirán que se puedan explorar nuevos modelos de negocio, servicios y productos jurídicos los cuales serán diferenciados y adaptados a las necesidades del mercado, por ejemplo, el área de innovación de la firma Miranda & Amado presta servicios de consultoría en operaciones legales y *legal project management*, diseño y desarrollo *legaltech* entre otros⁴⁰.

Finalmente, uno de los mayores problemas para cualquier negocio está representado por cuán sostenible será en el tiempo, el cambio en la estructura organizacional, así como la adopción de la innovación continua y la adaptabilidad de los recursos permitirá a la organización legal la sostenibilidad a largo plazo asegurando su relevancia y éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

⁴⁰ Los distintos servicios que presta el área de innovación legal de Miranda & Amado se pueden encontrar descritos en el siguiente link: <https://mafirma.pe/es/innovacion>. Así mismo, un ejemplo de un nuevo modelo de negocio lo presenta la Consultora Háptica, un emprendimiento colombiano que enfoca su trabajo en el *legal design* e incluso son los responsables de promocionar una nueva tendencia que es el llamado *legal service design* o diseño de servicios legales, para conocer más al respecto se adjunta el link de la página web: <https://haptica.co/>.



5.4.3.3. Eficiencia y productividad

Este aspecto es posiblemente uno de los más transversales en cuanto al cambio que se genera mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos adaptando la innovación, pues la eficiencia y productividad operativa permite que las organizaciones legales realicen sus actividades, procesos y tareas de una forma más rápida y efectiva, veamos.

Gerente 1: “Nosotros hemos tratado de implementar justamente algunas herramientas de innovación legal que nos sirven para abarcar estos diferentes rubros. . . . Desde la gestión del servicio, por ejemplo, a nivel de la firma sí hemos tratado de utilizar estas herramientas de optimización haciendo lo más básico.”

Gerente 2: “... una oportunidad para que seamos más competitivos, para que seamos mejores profesionales en la resolución de conflictos y en la satisfacción de los clientes. Si un abogado sabe utilizar adecuadamente las tecnologías . . . es una gran oportunidad, o sea, evidentemente nos hace más eficiente el trabajo, nos ayuda un montón.”

A lo largo del título dedicado a la identificación y comprensión de las tendencias de innovación legal⁴¹ se ha plasmado cómo la aplicación de cada una de estas tendencias ha significado cambios en la eficiencia y productividad de las organizaciones legales, desde la innovación en la comunicación o facturación en la gestión de los servicios, el uso de herramientas digitales para agilizar procesos y de metodologías de trabajo para generar valor, estas innovaciones han permitido el desarrollo organizacional adoptando características *new law* a estos prestadores.

⁴¹ Respecto al contenido del título, véase el punto 5.3.3. *supra*.



Un aspecto que sobresalió de los resultados de la investigación se encuentra relacionado a cómo la adopción de nuevas tecnologías y de metodologías innovadoras coadyuvo a las organizaciones a ser más eficientes en el uso de sus espacios de trabajo físico.

Gerente 1: “en primer lugar las nuevas tecnologías y el cambio de estructura nos puede ayudar a hacernos más eficientes, y en segundo lugar hay un gran ahorro de espacio si es que sabemos utilizar bien las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas de organización, el espacio es muy importante porque inclusive en temas de marketing . . . esas cosas son importantes, porque causa impacto en la gente, y además hace que nuestro trabajo sea más eficiente, nos puede ahorrar tiempo, nos puede hacer más organizados y sobre todo y más importante, si llegamos a ser todo eso, podremos ganar más dinero.”

El resultado al que conlleva la eficiencia y productividad vista desde todos los puntos de cambio e innovación que pueden ser implementados mediante el desarrollo organizacional, está relacionado proporcionalmente a la generación de utilidades para los negocios jurídicos, este aspecto es crucial, pues se presenta como respuesta a la miopía del modelo operativo que tienen las firmas de abogados tradicionales,⁴² por lo que generar utilidades y emplear la innovación legal no solamente van de la mano, sino que pueden ser potenciadas.

Por último, asumimos que mantener esta eficiencia operativa y productividad en los nuevos modelos de gestión legal requiere que los prestadores de servicios adquieran determinadas habilidades gerenciales o administrativas que puedan ser puestas en práctica en el negocio, sin embargo, estas habilidades son carentes en los gerentes legales y mucho más en los abogados de forma general, por lo que este se presenta como un punto débil en el perfil de los agentes de cambio.

⁴² Sobre la miopía del modelo operativo de las firmas de abogados, véase el punto 5.2.2. *supra*.



Gerente 1: “... yo nunca recibí un curso de administración, de manejo empresarial, tuve que aprender con ayuda y consulta de amigos que tenían sus despachos, entonces siempre es difícil . . . especialmente los abogados o las personas que no tenemos una adecuada formación en habilidades empresariales, muchos bienes o ingresos simplemente se desperdician por no tener el criterio de eficiencia empresarial.”

En resumen, asumimos que la eficiencia y productividad operativa emergen como motores clave en la transformación de las organizaciones legales a través del desarrollo organizacional y la adopción de la innovación, los testimonios de los gerentes resaltan cómo las herramientas de innovación legal no solo optimizan la gestión del servicio, sino que también brindan oportunidades para la competitividad y la excelencia profesional y a lo largo de las tendencias de innovación legal, se evidencia cómo estas innovaciones impactan positivamente desde la comunicación hasta la utilización eficiente del espacio físico, generando cambios significativos en el desarrollo organizacional hacia el paradigma del *new law*.

La conexión directa entre eficiencia, productividad y generación de utilidades destaca la importancia estratégica de abrazar la innovación en las firmas legales, sin embargo, la falta de habilidades gerenciales y empresariales en los profesionales del derecho plantea un desafío crucial que requiere abordarse para mantener y potenciar la eficiencia operativa en los nuevos modelos de gestión legal.

5.4.3.4. El cambio en la cultura organizacional

De acuerdo a (Schein, 1988) la cultura organizacional es un conjunto de presunciones desarrolladas por un determinado grupo que al haber enfrentado y aprendido circunstancias de adaptación externa e integración interna han obtenido la suficiente fuerza para ser válidas, por lo que deben ser enseñadas a todos los miembros como el modo correcto de percibir, pensar y



afrontar dichos problemas. Por lo que (Alvarez et al., 2017) señalan que la cultura organizacional es un concepto constructivista que parte de una percepción preestablecida, empero, va mutando con el tiempo, por lo que es considerado un factor que influencia los procesos de cambio de cada estructura u organización.

Así mismo, en palabras de (Montezuma Panez, 2021a) la cultura organizacional en las firmas de abogados del modelo tradicional no existe o no es una prioridad, sin embargo, intuimos que esto es debido a causa del propio desconocimiento de los agentes de la empresa jurídica, ya que al ser su modelo operativo tradicional su cultura organizacional también sigue este patrón, o al menos no se identifica ni potencializa.

Por otro lado, los prestadores de servicios que han propiciado el cambio a través de su desarrollo organizacional han favorecido una cultura organizacional abierta a la innovación que puede crear no solo un ambiente positivo que inspire a los profesionales del derecho a contribuir con nuevas ideas y soluciones, sino a una cimentación en el proceso de adopción del sistema de valores y creencias que la organización debería de tener y por ende ser replicada por sus nuevos miembros.

Especialista 3: "... la innovación legal está ligada a una cultura organizacional más horizontal, esta horizontalidad hace que las organizaciones avancen con más dinamismo y permite que las cosas fluyan, desde las ideas, escalabilidad de nuevas iniciativas hasta todo lo demás."

Es notorio que una organización legal con el corte *new law* no discutirá cambio alguno en su cultura organizacional pues estos prestadores nacen con el gen innovador y disruptivo frente a todas las demás empresas que se encuentra en el mercado, la cuestión es verificar el proceso de cambio de una organización que tiene una cultura organizacional casi inexistente o apegada al tradicionalismo. Frente a esta situación los prestadores han hecho eco en la



importancia de la motivación e incentivo para la comprensión de los cambios en la organización legal.

Gerente 2: “Ahora, dentro de una propia organización, este cambio parte por motivar al equipo e invitarlos a utilizar estas herramientas señalando la finalidad de mejorar y optimizar el servicio...”

La respuesta del Gerente 2 también resalta la necesidad de motivar al equipo para utilizar herramientas innovadoras, la comunicación efectiva sobre las ventajas de la innovación puede contribuir a su aceptación en la cultura organizacional, es ideal que los agentes de cambio puedan aplicar estos incentivos a efecto de descongelar el *statu quo*⁴³ e incorporen nuevas presunciones o prácticas que se vuelvan la norma en la prestación legal.

En conclusión, asumimos que la transformación en la cultura organizacional se erige como la piedra angular para la adopción exitosa de la innovación en el contexto de las organizaciones legales, entendiendo las premisas sobre las presunciones arraigadas hasta la noción constructivista del cambio organizacional, queda claro que la evolución cultural es esencial, aunque algunas firmas tradicionales parecen resistir este cambio, los impulsores del nuevo modelo legal subrayan la importancia de motivar y comunicar efectivamente en sus organizaciones para desafiar el *statu quo* establecido.

La transición hacia una cultura más receptiva a la innovación emerge como el catalizador clave para que el sector jurídico abrace y prospere en las dinámicas demandas del sector, finalmente, consideramos que el cambio en la cultura organizacional será determinante para que la adopción de la innovación, las tendencias o el mismo *new law* pueda ser entendido

⁴³ Respecto al descongelamiento del *status quo*, véase el cuarto párrafo del punto 4.3.3.1. *supra*.



por los prestadores jurídicos, sobre todo por aquellos que se encuentran arraigados a un tradicionalismo en la prestación.

5.4.4. Resultados medibles del desarrollo organizacional

El servicio legal usualmente no tiene una manera de ser medido o evaluado en el proceso de su prestación, situación que se desprende de su propia naturaleza, por ende, no existe certeza objetiva de sus resultados salvo la que originan los abogados con las expectativas y predictibilidad de los efectos que buscan al inicio del servicio, o ya cuando este finaliza y se presenta una etapa de evaluación posterior por parte del cliente.

Gerente 2: “Cuando se habla de la evaluación de igual manera también se puede implementar innovación por medio de instrumentos de consulta respecto a cómo se ha brindado el servicio a los distintos clientes, para luego saber cómo se pueden utilizar y evaluar esos resultados y hacer mejoras, reforzar algunas cosas de la prestación.”

Este tipo de evaluación se presenta como un factor positivo para conocer tanto la experiencia del usuario, cómo la calidad de la prestación legal, sin embargo, en gran medida se realiza al finalizar el servicio, por lo que de existir puntos de mejora estos deberán ser aplicados para próximos casos o proyectos.

Se ha determinado que la incorporación de tendencias de innovación en las organizaciones legales producirá distintos resultados orientados a generar valor para el usuario, así como para la empresa jurídica, por ende, estos también deberían de ser medidos.

Debido a que su adopción se realiza aplicando el desarrollo organizacional es factible identificar indicadores de desempeño en estas innovaciones los cuales serán distribuidos a lo largo del proceso de ejecución, por lo que los resultados serán medibles no únicamente mediante una evaluación posterior.



Este es un amplio aspecto pues se debe evaluar no solo el servicio sino también las técnicas usadas, por ende la adopción de tendencias de innovación usualmente permiten generar estos resultados medibles que benefician en primer lugar al cliente, pues podrá ser partícipe del proceso de prestación y verificar o controlar el trabajo de las organizaciones legales; así mismo que favorecerá al prestador pues logrará realzar su labor justificando el trabajo en los indicadores de desempeño y no únicamente en el producto o en las horas facturadas, por lo que añade valor para cuantificar la propia prestación legal. Veamos cómo se presenta esta situación relacionada a la innovación en la comunicación para uno de los gerentes legales entrevistados:

Gerente 3: “... dentro de las cosas que se han innovado en nuestro estudio se encuentra justamente ese servicio de prestación personal, el abogado que está desarrollando un caso no puede hacerlo desligado al cliente . . . entonces incluso el tema económico va ligado, es diferente tener la sensación de: «oye mi abogado me habla, me consulta, cuando yo le consulto siempre está para mí y está pendiente de mi caso». Comparado con el silencio total, y finalmente el cuestionamiento ¿por qué te estoy pagando si no has hecho nada?»

La medición de resultados en el desarrollo organizacional para prestadores de servicios jurídicos adquiere una nueva dimensión con la incorporación de tendencias de innovación, a diferencia de la evaluación tradicional o la indiferencia a una opinión sobre la calidad y valor del servicio legal, la identificación de indicadores de desempeño y aplicación de instrumentos de consulta a lo largo del proceso permite una evaluación continua, esta metodología no solo beneficia al cliente al hacerlo partícipe del proceso y verificar el trabajo legal, sino que también empodera al prestador al justificar su labor mediante resultados medibles, superando la medición basada únicamente en el producto final o las horas facturada. En este enfoque, la



evaluación continua se convierte en una herramienta estratégica para mejorar tanto la experiencia del usuario como la calidad de la prestación legal.

El desarrollo organizacional es la respuesta a la pregunta de cómo la innovación legal puede ser aplicada, incorporada y desarrollada por los prestadores de servicios jurídicos, es la teoría fundamentada sobre como poder proceder ante el cambio, y los agentes responsables de la conversión tienen un rol clave en este proceso, sin embargo, cómo se ha precisado anteriormente estos personajes necesitan poder hacerse de nuevas habilidades que habiliten su categoría y puedan ser quienes gestionen la incorporación de la innovación al sector legal.

SUBCAPÍTULO V. GESTIÓN EMPRESARIAL Y HABILIDADES PARA EL ABOGADO DE HOY.

Es momento de orientar los resultados de la investigación en el análisis de la gestión empresarial y habilidades que los agentes de cambio precisan para poder ser los actores llamados a adaptar las oportunidades que la innovación legal presenta en nuestro sector, por lo que será preciso conocer el papel estratégico que los abogados deberán asumir, así como dilucidar la importancia y el desarrollo de las competencias y cualidades exigidas a los abogados de hoy.

5.5.1. Manejo empresarial – organizacional del despacho

La administración y gerencia de los despachos de abogados han seguido la línea tradicional del *big law*, pues son los socios de la firma quienes suelen tomar la mayoría de las decisiones vinculadas al trabajo legal y desarrollo comercial del despacho (Montezuma Panez, 2021b), en este sentido, a pesar de que los intentos de innovación surjan mediante iniciativas del personal o de los equipos legales, es importante que el liderazgo de la organización también tenga que tomar un perfil orientado al desarrollo y contemporaneidad, en ese sentido las firmas



de abogados, despachos, o emprendimientos legales deben ser gerenciados con un enfoque organizativo empresarial.

Gerente 1: “el despacho...en realidad es una empresa en la cual tú prestas determinados servicios jurídicos para satisfacer una necesidad a los clientes...deben de manejarse con los mismos estándares empresariales que cualquier buena empresa debería reportar.”

La administración clásica sigue los patrones de planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones con el objetivo máximo de conseguir utilidades o beneficios para la empresa, por lo que el manejo de un despacho de abogados también debería orientarse a conseguir estos resultados.

Especialista 2: “Necesitamos abogados que piensen como empresarios, así mismo hay que entender que el negocio de ser abogado es el de una empresa que genera dinero.”

Sin embargo, enfocar la gerencia en únicamente perseguir este objetivo muchas veces resulta abrumador e ineficiente, e inclusive representa fines perversos que caen en prejuicios para el ejercicio de la prestación legal, (Bernal González et al., 2015) coinciden en que la mayoría de las organizaciones enfrentan crisis debido a su falta de capacidad para adaptarse eficientemente a los cambios en su entorno operativo, a pesar de que diversas organizaciones buscan obtener beneficios mediante estrategias laborales individuales centradas en la satisfacción del cliente, suelen pasar por alto el rendimiento grupal, los autores sostienen que es más exitoso combinar diversas habilidades, relaciones y experiencias para crear soluciones superiores y lograr un mayor desempeño, consecuentemente se generarán mayores resultados.

Es así que las organizaciones deberán de ser eficaces y hacer uso de sus recursos humanos, financieros y tecnológicos con el fin de crear los puentes necesarios para no



solamente seguir siendo rentables, sino adoptar la innovación para redefinir la cultura organizacional y generar un ambiente laboral que pueda significar una ventaja competitiva, esto conllevará que los gerentes o quienes tengan el liderazgo de las firmas de abogados hagan practica de la gestión bajo un enfoque organizativo empresarial centrado en las personas.

Gerente 3: “... los abogados no solo pueden, sino que deben [desarrollar un papel estratégico en sus despachos] . . . estratégicamente necesitamos que el equipo funcione como una tuerca”.

Gerente 2: “[el despacho es administrado mediante] seguimiento de cómo va evolucionando la firma en los diferentes rubros . . . reuniones mensuales en donde se tienen que hacer las retroalimentaciones respectivas . . . construcción, de desarrollo constante y retroalimentación.”

Finalmente, asumimos la necesidad de cambiar la tradicional estructura de liderazgo en los despachos de abogados, pasando de un enfoque centrado en los socios a adoptar una gestión empresarial orientada al desarrollo y sostenibilidad, es necesario pensar en los despachos como empresas, con estándares que cumplir, así como promover en los prestadores una mentalidad emprendedora, versátil y estratégica. Por último, la eficiencia organizacional requiere la combinación de habilidades, relaciones y experiencias para enfrentar los desafíos que el sector presenta, fomentando la adopción de la innovación y la redefinición de la cultura organizacional y reforzando la idea de que los gerentes deben practicar una gestión centrada en las personas, fomentando un ambiente laboral que propicie la ventaja competitiva y promoviendo la colaboración estratégica dentro del equipo.



5.5.1.1. Sobre el papel estratégico de los abogados

El primer componente del arquetipo de los prestadores de servicios legales⁴⁴, es que estas son empresas de servicios profesionales conformadas por abogados, por lo que así como los gerentes o líderes de estas organizaciones tienen un papel fundamental, el recurso humano y en general el equipo de trabajo, que en su mayoría está conformado por abogados asociados al despacho y personal asistente o formativo, deberán asumir un rol estratégico en el desarrollo organizacional y adopción de innovación en sus firmas.

Gerente 1: “... somos horizontales, tenemos una comunidad de socios que dirigen el despacho, hay una abogada que se encarga del manejo administrativo y contable de la empresa.”

Gerente 2: “cada uno de los socios o líderes de área cumplen un papel fundamental, en cuanto a la evaluación de cómo está funcionando el negocio, en cómo se da la prestación del servicio y en el uso de las herramientas o técnicas que se han implementado . . . por lo que el rol que cumplen los abogados en nuestra firma es vital.”

Los abogados, como parte esencial de las organizaciones legales, deben asumir un rol estratégico en el desarrollo organizacional y la adopción de innovación, por lo que no solo desempeñan funciones adjudicadas en el ámbito jurídico, sino que también contribuyen significativamente al funcionamiento integral de la firma al comprender las dinámicas comerciales que se presentan, es por ello que se requiere su participación activa en la evaluación del negocio ya sea para optimizar procesos internos o para la prestación misma del servicio legal, de esta forma se permiten identificar áreas de mejora y se garantiza una prestación de servicios eficiente.

⁴⁴ Sobre el arquetipo de los prestadores de servicios legales, véase el sexto párrafo del punto 4.3.2. *supra*.



Esto involucra a todos los miembros del despacho, por lo que la preparación constante y adopción de habilidades permitirá que no solo el gerente o el agente de cambio este preparado para hacer frente a los retos, sino que también sea de interés y adhesión a todo el equipo, así mismo, se debe de tomar en cuenta aquella amplia cuota de mercado en el sector que es cubierta por abogados litigantes independientes, ellos a su vez, están llamados a trabajar en la adopción de nuevas habilidades que les permita ofrecer servicios legales más competitivos.

Gerente 1: “...aun así en la oficina de un único abogado y un practicante, este termina siendo un emprendimiento, el cual necesita de habilidades empresariales para manejar y satisfacer de mejor manera sus recursos.”

En resumen, intuimos que los abogados desempeñan un papel vital en el desarrollo organizacional y la adopción de innovación en las empresas del sector jurídico, su participación no debería verse limitada únicamente a aportar conocimientos técnicos legales, sino deberá extenderse para poder involucrar una mejor eficiencia operativa en la firma y adaptarse a cambios en el entorno legal y tecnológico. Su participación estratégica es esencial para el éxito a largo plazo del despacho, por lo que el acogimiento de aptitudes, competencias y habilidades que marquen una diferencia de aquellos abogados que solamente tienen como base conocimientos técnicos legales, potenciaran y evolucionaran el perfil profesional de nuevos profesionales jurídicos.

5.5.1.2. El abogado en forma de “T”

Especialista 2: “La innovación legal no es . . . un plus para el abogado, sino es una necesidad actual, el perfil profesional de un abogado actual debe contar con varias habilidades blandas, como dicen muchos autores son el “T-shaped lawyer”, el “abogado Z” y todos los demás que se han estructurado...una forma de ver cómo debería ser el abogado a futuro o actualmente.”



El perfil del abogado frente a un mercado laboral en el que existe un hipercambio de información, una difusión continua de tecnología, un cambio acelerado en los mercados comerciales y una globalización ha ocasionado la necesidad de perfiles más competitivos dentro del terreno de la práctica jurídica (Fernández Pérez, 2022), en este sentido, distintos autores han proclamado cuál debería ser el rol del abogado ante esta realidad, hace 10 años (Amani Smathers, 2014) describía certeramente a que se refería cuando hablaba del abogado en forma de “T”:

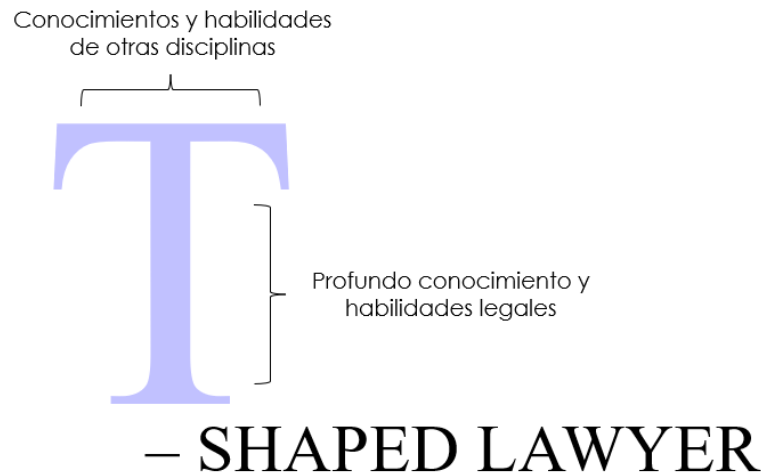
“Twentieth-century lawyers were “Ishaped”—they had deep legal knowledge and skills—but 21st-century lawyers must be “T-shaped.” A T-shaped lawyer still has deep legal expertise but also has the ability to collaborate across many disciplines, such as technology, business, analytics, and data security. Changes in the legal market, lawyer ethics, and new jobs for lawyers demonstrate the need and demand for T-shaped lawyers in this century” [Los abogados del siglo XX tenían forma de “I”, haciendo referencia a sus profundas habilidades y conocimientos legales, sin embargo, los abogados del siglo XXI, deberían adoptar la forma de “T”. Un abogado en forma de “T” conserva su amplia experticia legal pero también tiene la habilidad de colaborar mediante distintas disciplinas entre las que se encuentran la tecnología, las empresas, el análisis de datos y la seguridad de la información. Los cambios en el mercado legal, la ética del abogado y los nuevos empleos para los profesionales del derecho demuestran la necesidad y demanda de los abogados en forma de “T” en este siglo.]

En ese sentido, los requisitos que los abogados contemporáneos deberían tener se complementan, así como lo argumentó la profesora Elaine Mak al presentar su libro en la Universidad de Utrecht, el abogado en forma de “T”, es capaz de hacer frente a los desafíos que le deparan los cambios en el sector basándose en un profundo conocimiento y habilidades legales – que representan la columna vertical de la “T”, combinados con un amplio



conocimiento de otras disciplinas y habilidades académicas – que representan la columna horizontal de la “T” (Mak, 2017). Al respecto veamos una gráfica para una mejor comprensión:

Ilustración 5. El abogado en forma de “T”.



Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, coincidimos con la profesora (Mak, 2017) quien propone que el abogado en forma de “T” destaca una nueva imagen de la profesión legal, centrada en la conciencia tecnológica, competencias no legales y la responsabilidad social de los profesionales del derecho.

Bajo esta conceptualización, se enfatiza la necesidad de conocimientos y habilidades más amplias en los abogados junto con una actitud más centrada en el ser humano, así mismo el profesional del derecho debe adoptar su perfil profesional a las necesidades que enfrenta la sociedad adquiriendo las competencias interdisciplinarias suficientes para brindar una asesoría legal con un valor diferenciado, por lo que será necesario construir relaciones sólidas con los clientes además de orientar su labor en la sostenibilidad y justicia social, por lo que asumimos que la adopción del “*T-shaped lawyer*” presenta al profesional legal con una perspectiva integral y diversificada.



Los resultados de investigación demuestran una opinión compartida por los especialistas en innovación legal, quienes coinciden que parte de estas nuevas aptitudes está orientado al desarrollo de habilidades blandas necesarias para el abogado actual. Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales o emocionales, se refieren a atributos personales que afectan la forma en que interactuamos con los demás y enfrentamos diversas situaciones, en opinión del Dr. Emilio Fernández Pérez entre estas aptitudes se incluyen las habilidades de comunicación, creatividad, inteligencia emocional, pensamiento crítico, trabajo en equipo, gestión del tiempo, adaptabilidad, comunicación empática, resolución de conflictos, entre otras (Fernández Pérez, 2022).

Especialista 3: “La visión de negocio es la habilidad más requerida . . . la flexibilidad y la capacidad de comunicación en sencillo son competencias asociadas a la innovación . . . habilidades como negociación, comunicación y trabajo en equipo son cruciales.”

Los futuros abogados deberían contar con estas habilidades para poder desarrollar un perfil orientado al “*T-shaped lawyer*”, ya que representa una respuesta necesaria y eficaz a las demandas cambiantes del mercado legal, asumimos que la combinación de conocimientos legales profundos con habilidades interdisciplinarias y sociales es esencial para el éxito y la relevancia del abogado en el siglo XXI, sin embargo, el contenido de la línea horizontal del “*T-shaped lawyer*” no está referido únicamente a las *soft skills*, por lo que también trasladamos el análisis de la investigación hacia las habilidades gerenciales y digitales, en una evolución natural para los prestadores de servicios jurídicos para mantenerse competitivos en un entorno legal cada vez más dinámico y tecnológico.



5.5.2. *Sobre aptitudes gerenciales y competencias digitales*

La visión y manejo empresarial de una organización jurídica, parte por el equipamiento de las habilidades de sus miembros que permitan asumir este rol gerencial y administrativo, así mismo, la evolución en el mercado legal hace necesaria la implementación de competencias digitales para los abogados a efectos de poder ser competitivos en un entorno cambiante. En este sentido, el desarrollo académico y de competencias de los servidores jurídicos, asumiendo ya un perfil profesional capacitado en competencias y técnicas legales, debería incluir las aptitudes gerenciales y digitales, además de las *soft skills* que ya fueron desarrolladas anteriormente.

Especialista 3: “La figura del «abogado empresario» es esencial, con habilidades para innovar, negociar y comprender el entorno empresarial.”

Esta segunda sección del presente subcapítulo, desentrañará un proceso que identifique la importancia de la adopción de estas habilidades, así como los riesgos que significan su carencia y por ende el desarrollo que deberán tener en el perfil de los nuevos abogados.

5.5.2.1. **Importancia.**

Los especialistas resaltan la necesidad de generar habilidades gerenciales para los profesionales del derecho, esto incluye no solo la gestión de proyectos, sino también contar con habilidades comerciales y una visión de negocio más amplia, la capacidad de vender servicios legales y entender la dinámica empresarial que se presenta como esencial en el entorno legal actual.

Especialista 1: “El management es una de esas cosas que se tiene que meter, habilidades comerciales, nadie les enseña a los abogados a vender.”

La formación gerencial se ve como un factor que contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad de las organizaciones legales, permitiéndoles ajustarse a cambios y demandas del



mercado de manera más eficaz, así mismo el desarrollo de habilidades gerenciales puede influir positivamente en la eficiencia de la prestación de servicios jurídicos, lo cual implica optimizar procesos y mejorar la gestión de casos, traduciéndose en una oferta más eficiente para el cliente.

A su vez, los gerentes legales resaltan la importancia de tener aptitudes gerenciales y competencias digitales en la gestión de las organizaciones jurídicas, concuerdan que la capacitación gerencial contribuiría significativamente al desarrollo organizacional, proporcionando nuevas perspectivas y permitiendo enfrentar responsabilidades adicionales que se sobrepongan en la gestión de una empresa jurídica.

Gerente 1: “...necesita de habilidades empresariales para manejar y satisfacer de mejor manera sus recursos, entonces es importante que sepamos mínimamente cosas básicas sobre la administración y el manejo empresarial, más aún que el Perú es un país eminentemente emergente empresarial . . . el estudio jurídico es una empresa prestadora de servicios jurídicos y por lo tanto tenemos que aprender tanto a manejar al personal, manejar la administración financiera, los ingresos, egresos, cuánto vamos a gastar; ponernos metas de gasto, de ahorro y esas cosas, son importantes para un estudio. . . . Y sobre el manejo digital, o aprendes a usar la tecnología o la tecnología te va a vencer y vas a ser dispensable.”

El gerente 1 hace hincapié en que los estudios jurídicos son, en última instancia, empresas y los abogados en su mayoría son emprendedores por lo que resalta la necesidad de adquirir habilidades empresariales para poder mantener y gestionar estas organizaciones, así mismo destaca la importancia de aprender a usar herramientas digitales para que los abogados no queden obsoletos debido a la avalancha del desarrollo exponencial de la tecnología.

Gerente 2: “Una cosa es ser especialista en determinada área de trabajo o labor profesional, y otra cosa es gerenciar o administrar una determinada empresa,



son dos rubros totalmente distintos y por ende requieren capacidades distintas . . . así como para el tema de la difusión y la implementación de herramientas a nivel del mundo digital se requiere a un determinado tipo de persona especializada, es igual a nivel de administración y más aún si se requieren implementar y adoptar estas técnicas o herramientas de innovación legal . . . no solamente se abarca un solo rubro al administrar, no solamente es hacer seguimiento y estar el día a día con la firma, hacer las retroalimentaciones mensuales y demás, sino implica otro tipo de responsabilidades, ver temas de tributación, formalización de la empresa, contratación de personal, manejo de grupo, manejo de emociones...”

El gerente 2 coincide sobre la relevancia de adquirir habilidades gerenciales especialmente cuando se trata de administrar y hacer crecer un despacho, afirma que el personal de la organización debe obtener capacidades distintas para gestionar temas de tributación, formalización de la empresa y contratación de personal, esto asumiendo el rol gerencial, así mismo identifica un patrón de especialización en estas competencias digitales y con enfoque empresarial, situación que será desarrollada en el subcapítulo VII.

Gerente 3: “La habilidad gerencial es importante y va a depender mucho de lo que buscas . . . si en tu enfoque es hacer un despacho de abogados que tenga justamente esta penetración de abogados por redes sociales, necesitas tener una organización que pueda soportarlo, necesitas de habilidad gerencial, porque, si no la tienes el barco no va a andar. Entonces depende del enfoque, si yo tengo el interés de tener un estudio muy pequeño, que no tenga de repente más de dos o tres personas, más habilidades no necesito, pero, qué pasa si la cosa va para arriba, mi proyección va a tener diez, veinte, treinta o como en Lima los grandes estudios con ochenta o cien abogados, definitivamente el enfoque va a tener que desarrollarse a través de una línea gerencial.”



Por otro lado, el gerente 3 plantea una perspectiva diferenciada del uso de habilidades basada en el enfoque del negocio legal que se administra, argumenta que, si el objetivo de los abogados está enfocado en un despacho pequeño, las habilidades gerenciales pueden no ser críticas, pero si se busca crecer, aplicar tendencias en innovación y generar mejoras en el desarrollo de la organización legal, estas habilidades serán esenciales.

En conclusión, la adopción de habilidades gerenciales y digitales se presenta de forma crucial para los abogados en la actualidad, no solo facilitan la gestión eficiente de los estudios jurídicos, sino también permiten adaptarse a las demandas del mercado, mejorar la prestación de servicios legales y asegurar la sostenibilidad de los negocios legales en un entorno cada vez más digital y competitivo, además, la perspectiva de crecimiento del estudio y la incorporación de herramientas digitales refuerzan la importancia de estas habilidades para enfrentar desafíos futuros.

5.5.2.2. Carencia

Asumimos que la ausencia de habilidades gerenciales y digitales en los profesionales del derecho podría limitar la capacidad de las organizaciones legales para enfrentar los cambios en el entorno legal, reducir la eficiencia en la prestación de servicios jurídicos y obstaculizar el crecimiento de los estudios, poniendo en riesgo su relevancia y competitividad en el mercado.

Especialista 2: “la ausencia de estas habilidades hace que el usuario comprenda muy poco de lo que verdaderamente se le está ofreciendo como solución. . . Pero algún socio que de repente es más visionario, un líder jurídico que realmente ve la efectividad en la aplicación de una metodología o un software, va a gastar de su presupuesto porque entiende que la innovación legal es una inversión.”

Tanto las habilidades gerenciales como digitales coadyuvan la labor del abogado con la finalidad de hacer su trabajo más completo y eficiente, tanto para la prestación del servicio en



sí misma, como para la gestión de la organización legal, así mismo el acogimiento de estas habilidades es esencial para el cambio positivo en la cultura organizacional orientada a la innovación por lo que la gestión eficaz, el liderazgo y la comprensión de las tendencias innovadoras son elementos clave a desarrollar.

5.5.2.3. Desarrollo

El desarrollo de las aptitudes gerenciales y competencias digitales complementarán las habilidades experiencia y conocimientos legales que el abogado presenta en su faceta profesional, por lo que es mandatorio que los futuros prestadores de servicios jurídicos no solamente cuenten con una preparación o formación en el aspecto duro de su profesión, sino que su perfil sea competitivo, valorado y con impacto.

Las aptitudes gerenciales en los abogados suelen estar orientadas a desarrollar habilidades específicas relacionadas con la gestión de personas y recursos en el entorno de trabajo, con la finalidad de generar valor y administrar de manera eficiente una organización legal, lo cual incluye que el abogado tenga aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, análisis financiero, resolución de conflictos, aplicación de metodologías de trabajo, entre otros. Así mismo, cómo ya hicimos referencia previamente los abogados también necesitan de una sarta de habilidades blandas que puedan favorecer sus relaciones y comunicaciones interpersonales.

Por su parte las competencias digitales se centran en la comprensión y uso de herramientas digitales y tecnología legal de manera eficiente para poder aprovecharlas y mejorar la productividad en la prestación jurídica, así como en la misma organización, estas competencias incluyen las propias habilidades técnicas informáticas, la alfabetización digital, la adaptación a entornos tecnológicos cambiantes y el uso de *legaltech* u otras tendencias de innovación.



El desarrollo de estas habilidades para el abogado de hoy, son claves para el éxito sostenible de organizaciones legales que requieren abogados competitivos, que puedan adaptarse a los cambios, tengan una visión gerencial – operativa eficiente, y aseguren la relevancia del negocio en un sector que se vuelve competitivo por su constante evolución.

Últimamente, es crucial señalar que estas aptitudes, conocimientos y habilidades, al igual que aquellas obtenidas durante largos años de estudio para ejercer la abogacía, necesitan de formación y aprendizaje, por lo que es necesario identificar como principales responsables a los propios profesionales del derecho quienes deberán buscar oportunidades de aprendizaje continuo, así mismo las propias organizaciones legales y prestadores de servicios jurídicos tienen un rol de fomentar la capacitación de sus equipos y fomentar su crecimiento profesional de manera integral.

Además, asumimos que esta responsabilidad debería ser compartida por las instituciones educativas, en particular las escuelas o facultades de derecho que son la piedra angular de la educación superior universitaria de los futuros abogados, estas instituciones tienen en su poder la capacidad de orientar una formación enmarcada en el “*T-shaped lawyer*”, y presentar perfiles de egreso con formación completa, competitiva y altamente valorada, por lo que el siguiente apartado mantiene relación con esta asunción.

SUBCAPÍTULO VI. DESARROLLO PROFESIONAL Y EDUCACIÓN CONTINUA

Asumimos que la educación de habilidades complementarias y transversales para los abogados, diferentes a la enseñanza técnico profesional jurídica, deberá ser reflejada en la formación que las facultades de derecho dan integralmente a sus estudiantes, así mismo, la necesidad, importancia y contenido de estos programas serán desarrollados en el presente análisis.



5.6.1. *Análisis de las mallas curriculares y planes de estudio de facultades de derecho.*

En este sentido parte de la investigación se basó en analizar las asignaturas existentes de las mallas curriculares y planes de estudio de distintas facultades de derecho a un nivel local, nacional e internacional, a efecto de precisar la existencia o no de cursos enfocados en formar abogados con una visión empresarial de los servicios jurídicos, así como el uso de tendencias de innovación o tecnologías aplicadas al sector legal y finalmente el desarrollo de habilidades blandas en su formación, análisis que será visto resumido en el siguiente cuadro:



Tabla 4. Análisis de mallas curriculares y/o planes de estudio de facultades de derecho.

N°	Nombre de Universidad	Nivel	Existen cursos <i>new law</i> o de innovación legal.	Existen cursos de habilidades empresariales o visión empresarial eficiente.	Existen elementos para el desarrollo organizacional de prestadores de servicios en la educación.	Existen detalles del contenido de los cursos anteriores.	Resultados	Observaciones
1	Universidad Andina del Cusco	Local	No se puede identificar	NO	NO	NO	No se evidencia incorporación.	SI
2	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Local	No se puede identificar	NO	No se puede identificar	NO	No se evidencia incorporación.	SI
3	Pontificia Universidad Católica del Perú	Nacional	No se puede identificar	SI	No se puede identificar	SI	Se evidencia incorporación parcial.	SI
4	Universidad del Pacífico	Nacional	SI	SI	SI	SI	Se evidencia la incorporación intensamente.	SI
5	Universidad Carlos III de Madrid	Internacional	SI	SI	SI	SI	Se evidencia la incorporación intensamente.	SI
6	Universidad de Barcelona	Internacional	No se puede identificar	NO	NO	NO	No se evidencia incorporación.	SI

Fuente: Elaboración propia.



De manera general se advierte que a nivel local, las universidades no han incorporado o no tienen dentro de su malla curricular cursos que estén directamente relacionados con estos nuevos conocimientos y habilidades; a nivel nacional se puede evidenciar que la adopción de estas asignaturas es creciente y gradual lo cual es un reflejo del cambio en el mercado legal en sí mismo; y a nivel internacional la adopción de este tipo de asignaturas no es del todo constante pues hay facultades que han incorporado intensamente este tipo de cursos así como hay otras que no lo hicieron.

Los resultados arrojados por el instrumento pueden darnos una vista general del estado en el que se encuentra el sector académico, principalmente sobre la enseñanza que se da en las facultades de derecho a efectos de orientar la formación profesional de los estudiantes en un perfil “*t-shaped lawyer*”, complementando la currícula básica jurídica con la enseñanza de otro tipo de asignaturas.

Con la finalidad de complementar el estudio y debido a que en todas las mallas curriculares y/o planes de estudios analizados se registraron observaciones sobre las asignaturas y el cumplimiento de los ítems, se procede a describirlas para tener un desarrollo más completo.

5.6.1.1. Universidad Andina del Cusco (UAC)

La primera universidad del ámbito local de la cual se analizó la malla curricular de derecho es la Universidad Andina del Cusco, al respecto, en su malla curricular llamo la atención una asignatura con el nombre “Derecho Informático”, este curso pertenece al área de estudios de formación especializada, además de que se cursa en el noveno ciclo de la carrera, sin embargo, en el referido plan de estudios no se precisan los detalles del contenido, enfoque, estructuración o profesorado que dicta dicha asignatura, por lo cual no se puede aseverar si este curso guarda relación con el *new law* o las tendencias de innovación legal.



Así mismo, es importante acotar que el derecho informático es una rama del derecho que tiene por objetivo resolver los problemas jurídicos que plantea la informática (Núñez Ponce, 2001), en esa misma línea, Juan José Ríos afirma que el derecho informático es el conjunto de normas jurídicas que regulan la creación, desarrollo, uso, aplicación de la informática o los problemas que se deriven de la misma en las que exista algún bien que es o deba ser tutelado jurídicamente por las propias normas (Ríos Estavillo, 1997).

Siendo lo más probable que dicha asignatura no guarde relación con los conceptos desarrollados en torno al *new law* o las tendencias de innovación aplicadas en el sector jurídico, sino que su contenido explique la rama de estudio de la ciencia jurídica presentada como derecho informático.

Finalmente en la malla curricular se encuentran las asignaturas: “Seminario Taller de Desarrollo Personal” y “Taller de Tecnologías de Información y Comunicación”, ambas asignaturas se cursan en el segundo ciclo, por lo que al ser presentadas casi al inicio de la carrera y debido a que son de formación general, asumimos que no son dictadas de manera especializada o enfocada en complementar los conocimientos y habilidades jurídicas, sino tienen un carácter introductorio a la vida universitaria y son transversales a todas las carreras de la universidad, así mismo, debido a la falta de contenido en la información no se pueden realizar mayores conclusiones respecto a ambas asignaturas, siendo así que no se evidencia incorporación de cursos, programas o talleres relacionados con el *new law*, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en el plan de estudios de la Facultad de Derecho de la Universidad Andina del Cusco.

5.6.1.2. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)

En el caso de la malla curricular de la facultad de derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se evidencio la existencia de una asignatura con el nombre de



“Informática Jurídica”, la cual pertenece a las asignaturas electivas de especialidad y se cursa a partir del séptimo ciclo de acuerdo a los requisitos exigidos para llevar la carrera.

Al respecto, existe una diferencia entre la informática jurídica con el derecho informático (este último conceptualizado líneas más arriba), en el caso de la informática jurídica podría ser entendida como la disciplina que se encarga de la aplicación de las tecnologías derivadas de la Ciencia de la Computación al conocimiento jurídico, para optimizar y facilitar el desempeño del Abogado, Jurista, Administración Pública y Administración de Justicia (Aguilar, 2015), siendo así, su contenido estaría relacionado a la aplicación de la tecnología en el mundo jurídico con la finalidad de hacer más eficiente la labor del abogado, este concepto se acerca mucho al de la tendencia del *legaltech*, sin embargo, debido a que en el plan de estudios analizado no se precisó la descripción, contenido, enfoque, estructuración o profesorado alguno de tal asignatura, no podríamos asimilarla como un curso alineado al *new law* o las tendencias de innovación legal propiamente dichas.

Por otro lado, uno de los objetivos de formación profesional presentes en la malla curricular de derecho de la referida universidad, está relacionado con la gestión y asesoramiento de empresas privadas, siendo reconocida la labor de los abogados como gerentes o administradores de empresas del sector privado señalando que es obligación de la Facultad de Derecho proporcionar las respectivas materias para una adecuada capacitación en una nueva perspectiva, sin embargo, de los cursos revisados asumimos que dicha situación no se concreta pues se evidencia la carencia de un curso orientado a la formación gerencial o de habilidades operativas para los futuros abogados, a pesar de que esta intención se encuentra como un objetivo de formación profesional en el mismo plan de estudios.

Debido a estas observaciones concluimos no evidenciando la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el *new law*, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades



gerenciales en la malla curricular de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

5.6.1.3. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

A continuación, damos paso al análisis del segundo nivel conformado por universidades del entorno nacional, en primer lugar, seleccionamos la malla curricular de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual evidencia incorporación parcial de asignaturas relacionadas con el desarrollo de habilidades gerenciales, empero, no se trasluce incorporación de asignaturas relacionadas con el *new law* y la innovación legal.

En el referido plan de estudios, la asignatura titulada: “Sociedad de la Información” podría ser relevante para los fines del instrumento de investigación, este es un curso integrador que se lleva a partir del quinto semestre de la carrera de derecho. A diferencia de las universidades locales, el plan de estudios de derecho de la PUCP señala el contenido de sus asignaturas y programas, por lo que este curso está conformado por temas relacionados con los aspectos constitucionales de la Sociedad de la Información, el comercio electrónico y la propiedad intelectual, estas temáticas tienen una mayor relación con el derecho informático que con los conocimientos de las tendencias de innovación legal o la aplicación del modelo operativo *new law* en organizaciones legales.

Por otro lado en el mencionado plan de estudios, el curso titulado “Economía y empresa” pertenece a los cursos integradores y está disponible a partir del quinto semestre de acuerdo a los requisitos exigidos para llevar la asignatura, su enfoque está direccionado a que el alumno desarrolle la capacidad de análisis e interpretación del entorno macroeconómico y su relación con la toma de decisiones empresariales y su impacto jurídico, por lo que dicha asignatura está orientada al desarrollo de habilidades empresariales en los estudiantes de derecho de la atribuida casa de estudios.



Finalmente, en la malla curricular se presenta el curso “Actividad de Modelos de Abogados y Excelencia Profesional”, siendo obligatorio y de naturaleza vocacional formativa por lo que se brinda en el primer ciclo de carrera, de acuerdo a la información obtenida esta asignatura busca que el estudiante reflexione sobre sus motivaciones y conozca las formas de ejercicio profesional existentes en el mercado, así como la importancia de los aspectos éticos en toda opción de profesión legal, el curso mencionado fue observado en el análisis debido a que presenta las opciones de ejercicio profesional a los estudiantes, considerando la prestación de servicios jurídicos desde el sector privado, sin embargo el contenido del curso es muy amplio, por lo que no llega a abarcar elementos orientados al desarrollo organizacional de las empresas jurídicas.

5.6.1.4. Universidad del Pacífico

Consideramos que el plan de estudios de la carrera de derecho de la Universidad del Pacífico, es el más orientado a formar abogados con perfil “*T-shaped lawyer*”, es así que desde el inicio de la carrera profesional se encuentran presentes distintas asignaturas con carácter obligatorio que pertenecen a otras áreas del conocimiento externas al derecho, estos cursos son: “Fundamentos de las Ciencias Empresariales”, “Fundamentos de Contabilidad”, “Economía”, “Contabilidad Financiera Intermedia”, “Fundamentos en Finanzas” y “Estadística y Economía Aplicada al Derecho”.

También, un detalle observado es que la universidad plasma cursos especiales de acuerdo a su perfil, estas asignaturas son denominadas “cursos sellos UP”, los cuales son obligatorios para todas las carreras de la Universidad del Pacífico, en el caso de la carrera de derecho se pueden escoger los talleres de “Emprendimiento e Innovación” y “Liderazgo” del bloque de desarrollo personal, ambas asignaturas coadyuban a crear una faceta educativa disruptiva, en cuanto presentan elementos que serán usados para el desarrollo organizacional



de los prestadores de servicios, así como para la creación y afianzamiento de habilidades blandas en los futuros profesionales.

Finalmente, dentro de los cursos obligatorios de derecho se encuentra la asignatura “Innovación Legal y Tecnología”, esta se desarrolla en el último ciclo de la carrera de derecho, la incorporación de esta asignatura demuestra la irrupción del cambio que está soportando la industria legal, así como el interés que tiene la Universidad del Pacífico de actualizar y contemplar en su plan de estudios cursos relacionados con la aplicación de tendencias de innovación en el sector legal.

5.6.1.5. Universidad Carlos III de Madrid

Dando paso al tercer nivel, en la malla curricular de esta universidad española, se ha observado dentro del módulo de formación básica, como una materia de habilidades transversales, la asignatura titulada “Habilidades Profesionales Interpersonales”, la cual se cursa a partir del Curso 2 – Cuatrimestre 2 (equivalente al cuarto ciclo de estudios), esta materia contiene un amplio abanico de talleres entre los que el alumno puede escoger las siguientes asignaturas: “AGILE: cómo abordar la complejidad y transformar la cultura empresarial”, “Outside the Box. Pensamiento crítico y análisis de problemas”, “Design Thinking”, “Visual Thinking”, “Leading your team. Liderazgo, motivación y toma de decisiones”, “Emprendimiento”, “Creatividad e Innovación”, entre otros talleres y programas.

La diversidad de talleres relacionados con el desarrollo de habilidades blandas y elementos que coadyuvarán a los abogados en su desenvolvimiento en el sector legal, reflejan el alto grado de adopción y comprensión de cambio que se presenta en el sector profesional, el cual ha sido trasladado a la academia, demostrando interés en la universidad presentando distintas opciones de formación complementaria a la tradicional.



Así mismo, dentro de las materias complementarias, se encuentra la asignatura titulada “Introducción a la administración de la empresa”, la cual es optativa y se puede escoger a partir del Curso 2, o lo equivalente al tercer ciclo de estudios, esta asignatura busca examinar la lógica y la forma en que organizaciones y empresas responden a los retos actuales dentro de un entorno cambiante, de acuerdo a la información que se presenta en la descripción del referido curso, los estudiantes deben conocer cómo se administra una empresa y generar competencias profesionales para aplicar las diferentes funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, así mismo deberán saber cómo analizar críticamente los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y desarrollar habilidades para comunicarse de forma efectiva con los *stakeholders*.

La descripción y contenido de este curso se alinea a la visión gerencial que los abogados deberían de asumir no solo al ser gerentes de su propia empresa prestadora de servicios, sino como parte de su rol en la representación de clientes societarios, esta asignatura es optativa, sin embargo, el hecho que se encuentre presente en el plan de estudios del Grado en Derecho de la Universidad Carlos III de Madrid, refleja la intensa incorporación de asignaturas significativas relacionadas con el *new law*, la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales.

5.6.1.6. Universidad de Barcelona

En el análisis de la última casa de estudios no se observaron cursos alineados con la innovación legal o la aplicación del modelo operativo *new law*, tampoco se evidenciaron asignaturas enfocadas en desarrollar un perfil gerencial en los abogados, o de alguna formación complementaria fuera del ámbito tradicional de enseñanza jurídica, quizá el curso más resaltante de la universidad española es el titulado “Gobernanza y Transformación Digital”, el cual pertenece a las asignaturas optativas y está orientado a conocer los principios teóricos y metodológicos de la planificación y organización de servicios de la administración electrónica, analizar los servicios de la administración pública y plantear una propuesta de mejora aplicando



las tecnologías de la información y la comunicación, esto último podría guardar relación con la aplicación de la innovación legal en el sector público, sin embargo no es suficiente para alinearse con las asignaturas que fueron motivo de análisis del instrumento de recojo de datos.

La revisión exhaustiva de los planes de estudio y mallas curriculares de las facultades seleccionadas dan cuenta del grado de adaptación y acogimiento que se tiene sobre el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos complementarios en los futuros abogados, la importancia de que las universidades adopten asignaturas específicas relacionadas con el *new law*, la innovación legal o las habilidades gerenciales serán cruciales para abordar las demandas que el mundo presenta en un entorno legal y empresarial dinámico y competitivo, por lo que la correcta adopción de estas asignaturas evidencian un paso positivo hacia la preparación integral de los estudiantes.

Finalmente, asumimos que la necesidad de adaptación constante de las facultades de derecho, y la revisión y actualización continua de sus planes de estudio, este orientado a formar alumnos equipados con las habilidades necesarias para destacar en un entorno legal y empresarial en evolución constante, este cambio hacia una formación más integral y actualizada es esencial para mantener la relevancia de la educación jurídica.

5.6.2. Necesidad de desarrollo de nuevas habilidades

Habiendo identificado el estado actual en el que los planes de estudio de las facultades de derecho de nuestro entorno local, nacional e internacional se encuentran frente al cambio y adopción en el sector legal, principalmente orientado a la recepción de tendencias de innovación legal y manejo del modelo operativo de organizaciones legales de una forma distinta a la tradicional, es importante verificar también, la opinión de los gerentes legales en cuanto a la necesidad del desarrollo de habilidades complementarias para los futuros abogados.



En ese sentido, los gerentes coinciden en que los abogados deberían desempeñar un rol estratégico en el desarrollo organizacional de sus organizaciones, haciendo hincapié en la necesidad de habilidades empresariales y la falta de formación universitaria en la gestión de despachos, así mismo indican que tipo de habilidades deberían de ser cubiertas en la formación profesional de los abogados:

Gerente 1: "...capacitación gerencial, sin duda alguna [es] necesario para un estudio . . . manejar al personal, manejar la administración financiera [y] criterio de eficiencia empresarial."

Gerente 2: "...capacitación gerencial definitivamente contribuiría [a] generar nuevas perspectivas de crecimiento de la firma [y] hacer una diferencia importante."

Gerente 3: "capacidad dentro de este mundo [referido a la administración de despachos jurídicos] . . . manejo de emociones . . . habilidades de recursos humanos . . . importa dentro de una organización".

Los gerentes legales manifiestan que la capacitación gerencial es primordial para poder administrar un despacho de abogados, manejar eficientemente recursos financieros a fin de mejorar la eficiencia empresarial, así como tener la capacidad de dirigir equipos y recursos humanos involucrando perspectivas de crecimiento de la organización, y finalmente estar preparados para los cambios que se aproximan y generar responsabilidades que deberán ser asumidas en los entornos de incertidumbre.

Por otro lado, los gerentes visualizan que este tipo de habilidades, son ausentes en los contenidos de asignaturas, cursos o talleres formativos en el aula universitaria, por lo que dejan mucho que esperar de las competencias profesionales con las que los abogados egresan de las facultades de derecho.



Gerente 1: “...es necesario el desarrollo de otro tipo de habilidades que lamentablemente en el Cusco las universidades y los estudiantes no están interesados o no las están viendo.”

Si bien es cierto el mercado de los prestadores de servicios jurídicos en nuestro entorno podrían padecer de una ceguera para visualizar los cambios en su sector, en el caso de las universidades esto no sería diferente, se ha identificado previamente que en algunas mallas curriculares se plasma la intención de instruir a los estudiantes con habilidades que complementen la formación dura del carácter profesional, con habilidades y competencias que formen íntegramente al profesional pero esto solo queda en la palabra escrita.

En palabras del Dr. Emilio Fernández, al comentar sobre la necesidad de la incorporación de la enseñanza de las *soft skills* dentro de las competencias profesionales para el estudiante en derecho: “la educación universitaria se ha quedado anquilosada de forma paquidérmica solo en la trasmisión de conocimientos y de facto han desechado la enseñanza de habilidades necesarias para la actividad de un profesionalista de calidad” (Fernández Pérez, 2022). Situación a la cual se suma la nula visión de incorporación de las aptitudes gerenciales y competencias digitales, además de las habilidades blandas, en la enseñanza universitaria.

Finalmente, es crucial señalar que la educación a la que se hace referencia es la referida a las currículas de estudio de pregrado, y no de programas “executive”, las cuales son dirigidas principalmente a profesionales activos que cuentan con experiencia en el sector legal (Fauqueur & Pérez-Tomé, 2023), ya que, en estos casos, a partir de los últimos años se ha dado una proliferación⁴⁵ de los distintos cursos, programas, diplomados, maestrías, etc., relacionados con

⁴⁵ Dentro de los cursos más conocidos se encuentra el diplomado Legal Management Program (LPM) de la Universidad Católica de Valparaíso junto a Thomson Reuters, que este año 2024 va por su VII versión <https://www.pucv.cl/uuaa/diplomados-derecho/diplomados/diplomado-legal-management-program-lmp-latam>, así mismo, la Escuela para los Buenos Negocios de la PUCP presenta la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Jurídicos <https://virtual.centrumx.pucp.edu.pe/p/maestria-en-derecho-administracion-estrategica-de-negocios-juridicos>, por último se tiene la Maestría en Leyes (LLM) en ley, tecnología y emprendimiento de la



el *new law*, las tendencias de innovación legal, el gerenciamiento de organizaciones legales y la adopción de habilidades y competencias de especialización relacionadas con los temas de la investigación.

5.6.3. *El cambio en las facultades de derecho y la importancia de la educación continua*

En este entender los especialistas en innovación legal no han llegado a un acuerdo al establecer si las facultades de derecho deben incorporar directamente la formación operacional y los componentes que estos conllevan (habilidades blandas, aptitudes gerenciales y competencias digitales) en sus currículas, o si el aprendizaje de estas habilidades deberían ser parte de programas de educación continua o executive, para la autoformación de los abogados.

Especialista 1: “[Sobre la formación o capacitación de habilidades gerenciales en las facultades de derecho] ... es un paso en la dirección correcta. El cómo dependerá de la currícula de cada Universidad, en el espacio que tenga, lo que te puedo decir es que hay mucho de dónde cortar en las currículas de la mayoría de universidades y hay mucho que se puede meter . . . el objetivo debería ser que todos los abogados salgan con un set mínimo de capacidades comerciales, capacidades de autosuficiencia en proyectos, pero no después.”

El especialista 1, señala que apuntar a la incorporación de este tipo de asignaturas dentro de las mallas curriculares de formación pregrado en las facultades de derecho es un paso acertado, esto debido a que los cambios y la reestructuración de la educación permitirían enfocar el perfil de egreso de los profesionales con habilidades y capacidades requeridas en el mercado actual.

Universidad de Cornell <https://tech.cornell.edu/programs/masters-programs/master-of-laws-llm/>. Estos cursos son solo algunos de los cuales actualmente se ofrecen en el mercado de la educación continua.



Especialista 2: “yo pienso que las universidades están ahí para dotar los conocimientos básicos del trabajo jurídico, pero ya el trabajo de la gestión legal, de la gestión gerencial o gestión de negocio jurídico es una materia que podría estar como optativa, porque en buena cuanta pretender que todas las universidades cambien su plan curricular es una idea a muy largo plazo . . . lo que uno debe hacer es tratar de mantenerse y visualizar como es el mercado actualmente.”

Por su parte, el especialista 2, indica que las universidades podrían disponer de cursos optativos, esto debido al rol primordial que tienen de generar habilidades duras y capacidades técnicas que el abogado debe adquirir de manera principal, dejando a elección de los estudiantes la adopción de la formación gerencial, habilidades blandas y competencias digitales, así mismo manifiesta parte de los problemas se podrían acentuar al pretender el cambio del plan curricular de las facultades de derecho.

Especialista 3: “yo tengo mi observación de saber si son las facultades de derecho las que deberían estar llamados a completar esas competencias . . . yo creo que a veces hay ciertas competencias gerenciales o formaciones que probablemente las facultades están llamadas a incorporarlas dentro de su estructura . . . es muy difícil que una universidad se de abasto en su estructura de seis o cinco años en poder cubrir competencias gerenciales.”

En opinión del tercer especialista incluir asignaturas relacionadas al desarrollo de este tipo de conocimientos y habilidades no debería de darse en la formación de pregrado del estudiante de derecho, tomando en cuenta los requisitos de admisión y modificación de los planes de estudio, así como la capacidad de las universidades para adaptarlos.

De acuerdo a (Fauqueur & Pérez-Tomé, 2023) existe un motivo institucional del por qué no se puede generar la adopción de este tipo de cursos o asignaturas en las facultades de



derecho, esto parte porque en primer lugar no es fácil modificar los planes de estudio ya que se requiere de tiempo, papeleo, formalismos y aprobación de entidades supervisoras del gobierno, y en segundo lugar, es más sencillo que durante un tiempo la ausencia de estos conocimientos y habilidades sean suplidos por programas de postgrado en vez de cambiar todo un plan de estudios, el mencionado autor señala que las casas de estudios universitarios toman con poca flexibilidad las modificaciones en los planes de estudio, y esperan incluir estos temas, una vez sean confirmados y contrastados, antes de realizar los esfuerzos necesarios para la modificación.

Este debate en torno a la incorporación de cursos o asignaturas que abarcan habilidades blandas, aptitudes gerenciales y competencias digitales en las currículas de las facultades de derecho, refleja la complejidad inherente en la adaptación de los programas educativos a las demandas cambiantes del mercado legal.

Ahora, la postura de adopción de estas competencias mediante la educación continua de los abogados ya sea a través de los distintos programas o cursos executive en postgrado, es de primordial importancia para los especialistas, debido a que estas opciones de enseñanza permiten a los abogados adaptarse a los cambios en la industria, especialmente en el contexto de la rápida evolución tecnológica, así mismo, brinda a aquellos abogados que se encuentran en la “tradicionalidad” la oportunidad de reconectar y aprender frente a los cambios que se vienen siguiendo.

Especialista 1: “...uno pudo haber salido de la universidad y a los dos o tres años, salió internet, eso no significa que vas a estar condenado y te quedaste en la etapa pre internet, sino obviamente tienes que acudir a la educación continua. Ahora el cambio es mucho más rápido, lo estamos viendo . . . con la inteligencia artificial generativa, y lo que te brinda la educación continua es esa oportunidad de reconectar



y aprender muchísimo . . . se necesitan programas que nos aterrizen y nos den la oportunidad de nivelar nuestro conocimiento con lo que está sucediendo actualmente.”

Especialista 3: “... a través de la educación continua es donde deben cubrirse esas competencias que las personas necesitan para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Deberían salir permanentemente desde las universidades y facultades, mayor oferta de programas para enseñar competencias que permitan al abogado tener un perfil innovador.”

Asumimos que es necesario encontrar un balance entre la incorporación directa y la resistencia de la adopción, pues la asunción de estas competencias gira en torno a que los estudiantes obtengan los conocimientos básicos fundamentales de la carrera al mismo tiempo que se permite la mejora de las habilidades adicionales y complementarias, según las preferencias y necesidades individuales de los estudiantes.

Especialista 1: “Ese programa de capacitación se tiene que incluir a nivel pregrado y a nivel educación continua, para poder también darle capacitación a los gerentes o a los socios que ahora la requieran.”

Por lo que conscientes de la resistencia institucional en la modificación de planes de estudio, se propone la inclusión de cursos optativos que permitan a los estudiantes explorar las áreas de gestión legal, habilidades blandas y competencias digitales sin imponer cambios drásticos en la estructura tradicional de las currículas, y consideramos que la educación continua es un complemento esencial que proporciona oportunidades de adopción a nuevas tendencias y tecnologías a los abogados con la finalidad de enriquecer su perfil profesional, y con lo cual poder ser agente del cambio en sus organizaciones legales.



5.6.4. *Sobre el contenido de la asignatura optativa con un enfoque gerencial*

A efectos de culminar el presente subcapítulo es importante apuntar cuál podría ser el contenido, enfoque y demás elementos que la asignatura propuesta podría contar, en este sentido tomamos en consideración las opiniones de los especialistas en innovación legal, con la finalidad de orientar el curso con un enfoque gerencial incluyendo habilidades blandas, aptitudes gerenciales y de innovación, y competencias digitales en la formación del estudiante de derecho.

El primer punto resaltante, tal como fue vaticinado, está referido a las habilidades blandas y su rol crucial en el desarrollo interpersonal de los estudiantes de derecho, los especialistas priorizan desarrollar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva, por lo que estos temas, formarían una base en el contenido referido al enfoque de las *soft skills*.

Especialista 1: “habilidades de liderazgo; de manejo de equipo . . . falta muchísimo saber manejar y ser un buen líder dentro de un equipo legal, cómo trabajar de manera colaborativa . . . son algunas pinceladas de lo que podría ser un buen proyecto.”

Especialista 2: “un programa enfocado más que todo en habilidades blandas . . . toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y todo aquello que engloba ser gerente.”

Así mismo, en las currículas revisadas se ha podido verificar que las universidades que incluyeron intensamente en sus mallas curriculares asignaturas que orientaban habilidades profesionales interpersonales, ofrecían asignaturas como pensamiento crítico y análisis de problemas, liderazgo, motivación y toma de decisiones.



Por otro lado, referido al enfoque de las aptitudes gerenciales este curso podría partir de una base enfocada en el desarrollo de habilidades de gestión de proyectos, visión de negocios, negociación e inclusive incluir lectura de reportes financieros o contabilidad y economía aplicada para abogados.

Especialista 1: “... project management o el gerenciamiento de un proyecto forma parte importante de estas habilidades gerenciales. . . Habilidades de gestión de proyecto.”

Especialista 2: “cómo saber leer los estados financieros de una empresa para tomar decisiones, debido a que por lo menos en Perú o en Latinoamérica muchos gerentes generales también son abogados . . . habilidades relacionadas con la negociación.”

Especialista 3: “... la habilidad que más se requiere de un abogado es visión de negocio . . . capacidad para entender a las empresas, buscarle soluciones y ser socios estratégicos.”

Este enfoque, quizá sea uno de los más complicados a desarrollar en la asignatura, debido a los contenidos que representa, por lo que se podría impulsar la formación gerencial, orientando elementos de gestión y aplicar criterios empresariales en la resolución de casos legales.

Especialista 3: “...la flexibilidad como esa capacidad de rápida adaptación está vinculada a la innovación...el que es capaz de hacer algo distinto, de validar, testear y al final cambiar rápidamente”.

De este modo, las habilidades de flexibilidad e innovación podrían ser incluidas orientando la asignatura al uso de metodologías de innovación, tal como se hizo en la



Universidad Carlos III de Madrid con sus cursos taller de design thinking, visual thinking, emprendimiento, creatividad e innovación.

Sobre el encuadre de las competencias digitales⁴⁶, el contenido de la asignatura debería ser enfocado en cómo los abogados pueden hacer uso de la tecnología y de herramientas digitales con la finalidad de generar valor agregado en sus labores y/o reemplazar las tareas metódicas y rutinarias que restan recursos a sus organizaciones, así como lo señalan los gerentes legales es crucial que los abogados puedan saber cómo interactuar con la tecnología.

Gerente 1: “...yo he visto que algunos practicantes y asistentes del estudio no manejan muy bien el tema digital, y eso es muy preocupante, porque se entiende que ellos siendo más jóvenes deberían tener estas habilidades entonces ahí las universidades tienen un rol pendiente, porque tienen que empezar a generar habilidades blandas o habilidades ligadas al tema digital en los estudiantes, ahora inclusive con la irrupción del Chat GPT y toda la inteligencia artificial que viene, los alumnos deben estar totalmente capacitados para usarla, porque si no el mundo se los va a devorar.”

Además de los enfoques, contenidos y temáticas que este curso debería contar, uno de los elementos más importantes está reflejado en la persona que tendrá el rol de docente o catedrático.

Especialista 2: “Cuando hablamos de un programa en habilidades gerenciales, es necesario reflejar la experiencia de otros . . . lo primero que hay que enfocar es quienes van a ser los que van a dictar el programa, porque la experiencia es muy importante, se aprende de la experiencia.”

⁴⁶ Sobre el desarrollo de competencias digitales, véase el tercer párrafo del punto 5.5.2.3. *supra*.



De acuerdo al especialista 2, uno de los requisitos que deberá contar esta persona es la experiencia en el gerenciamiento de organizaciones legales, al respecto compartimos esta postura pues consideramos que estar al frente de una empresa jurídica, un despacho de abogados o de alguna u otra organización legal ha servido como un caldo de cultivo para aquel abogado que asumió el reto de poder administrar y manejar este tipo de organizaciones, sin que necesariamente haya tenido que especializarse o capacitarse al respecto, empero, de darse así, este perfil sería aún más requerido y solicitado como docente de este curso optativo que se propone para poder generar una visión operativa gerencial, de desarrollo de habilidades y aptitudes distintas y complementarias a las que los abogados usualmente están tradicionalmente acostumbrados recibir en su formación universitaria.

Por último, asumimos que la adaptación de las facultades de derecho al entorno legal en evolución constante y los cambios en el sector jurídico será exitosa cuando se impliquen enfoques integrales en la educación de los estudiantes, tanto del desarrollo de habilidades blandas, aptitudes gerenciales y de innovación y competencias digitales desde el pregrado, permitiendo a los estudiantes graduarse con una base sólida y un perfil competitivo, como la promoción activa de programas de educación continua para garantizar la actualización constante de habilidades a lo largo de la carrera profesional, este enfoque holístico equilibrará la necesidad de conocimientos fundamentales con la flexibilidad para abrazar la innovación y la adaptabilidad en el ámbito legal moderno.

SUBCAPÍTULO VII. RETOS PENDIENTES: ESPECIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN Y RIESGOS POR ASUMIR.

El presente subcapítulo nos permitirá visualizar los retos pendientes por asumir a todos aquellos interesados en los cambios que el sector legal está afrontando, principalmente para los futuros abogados y prestadores de servicios jurídicos, así mismo, se finiquitara el análisis de los resultados priorizando temas cómo el rol preponderante que la especialización tiene hoy en



día, así como el valor resultante de la adopción de riesgos para la mejora y desarrollo de las organizaciones legales.

5.7.1. Importancia y necesidad de la especialización

La importancia de la especialización en los abogados es resaltante, muchos clientes y usuarios de los servicios legales han dejado de contactar a aquellos “abogados todistas” y al contrario se busca la especialidad de los profesionales en derecho, pues cómo lo señala el especialista 3, hay una relación directa entre el valor generado y el grado de aplicación que uno pueda tener.

Especialista 3: “Primero, especialízate en una materia del derecho que te guste y sé muy bueno en esa materia . . . la especialización es muy valorada, y hoy por hoy la sociedad busca especialistas, es más, cuanto más especializado puedas ser, mayor valor puedes agregar.”

Por otro lado, esta especialización deberá enfocarse en aquellas innovadoras y latentes áreas de la carrera profesional en donde exista la posibilidad de empleo, desarrollo o éxito sostenible y continuo.

Especialista 2: “...busquen nichos de trabajo, la idea no es especializarse en algo en lo que todos se especializan, sino es buscar el mercado en donde uno pueda destacar, para los abogados jóvenes que quieren destacar deben de hiper especializarse preferentemente en lo que se ve muy poco en el mercado.”

Esta búsqueda podrá ser orientada mediante la atención a las tendencias del mercado legal, para destacar en áreas menos exploradas y responder a las demandas del mercado, así mismo descubrir en la especialización de los abogados temas de innovación y habilidades complementarias que denotaran perfiles demandados.



Gerente 2: “... así como hablamos de especialización para ofrecer el servicio porque el mundo de derecho es bastante amplio, también tendríamos que hablar de especialización en el aspecto de la innovación legal, me parece que hay personas que estudian al respecto, ven estos temas y son los llamados a formar parte de un equipo de trabajo que quiere implementar estas técnicas de innovación.”

Asumimos que la especialización emerge como un factor determinante para el éxito en la formación profesional de los abogados y navegar en nichos menos saturados en el mercado legal para poder ser competentes, permitirá la adopción de los entornos en constante evolución, el abogado “todista” dejó de presentarse como una faceta a seguir, elegir estratégicamente la especialización responderá las demandas cambiantes del mercado y agregará valor en la práctica jurídica.

5.7.2. Asunción de riesgos para el cambio continuo

Si bien es importante que para el proceso y la adopción del cambio en las organizaciones legales se debe de proceder con establecer el estado actual de los prestadores de servicios, visualizar las metas que se pretenden variar, e identificar al agente responsable del desarrollo, uno de los puntos más importantes es poder empezar con la adopción de este proceso, para ello la asunción de riesgos, en opinión de los gerentes y especialistas legales es un paso trascendental que se tiene que dar, así mismo, este lanzamiento de poder intentar cosas innovadoras en la prestación de servicios jurídicos también debe ser acogida en la formación de los estudiantes y abogados que buscan aprovechar las oportunidades en la innovación legal.

Gerente 2: “...no hay que tener miedo a implementar este tipo de medidas, hay que arriesgarse . . . obviamente siempre adquiriendo las capacidades necesarias para que esto pueda ser implementado de manera positiva y buscando el acompañamiento o asesoramiento de alguien que conozca con mayor profundidad estos temas.”



Especialista 3: “...lo que sí debe existir, es la capacidad cada cierto tiempo de curiosear las cosas o testear las cosas que aparecen nuevas, no te digo que te vuelvas un especialista . . . pero si tómate un curso para que entiendas la materia, así los profesionales no tienen la carga de sentir que deben saber todo, pero si probarlo, al mismo tiempo de tener la capacidad de recibir apoyo y ayuda por parte de los especialistas que manejan esos temas.”

Se recomienda que el acompañamiento para la adopción de tendencias de innovación legal o de sistemas operativos con corte *new law* en las organizaciones legales, pueda realizarse conjuntamente a un especialista en la materia, no obstante, asumimos que los nuevos profesionales del derecho estarán preparados para poder ser los encargados del direccionamiento y desarrollo de sus organizaciones, siempre y cuando cuenten con un perfil que complemente sus habilidades duras y conocimientos jurídicos con habilidades blandas, aptitudes gerenciales y competencias digitales y de innovación.

La adopción del cambio e innovación será usualmente visto como un riesgo difícilmente de atender, por lo que los prestadores de servicios deberán tener un piso acolchonado que permita a su organizaciones apoyarse o servir como impulso al momento de tomar estas iniciativas, es por ello que diseñar planes pilotos o de prueba permitirá que los abogados sean proactivos, tomen riesgos y adopten enfoques experimentales antes de lanzar iniciativas que modifiquen significativamente la forma en la cual ejercen su profesión.

Especialista 1: “Tomen riesgos, que se lancen a hacer cosas, probar en planes pilotos . . . primero se trabaja en privado, pivotear proyectos con primeros clientes y si funciona escalarlo con más clientes, pero ir probando hasta encontrar una manera.”

En el ámbito jurídico las tendencias, el mercado, el dinamismo social y cultural, las relaciones entre personas y empresas, y el sector en sí mismo, seguirán evolucionando y



adaptándose al por venir, lo que ahora es innovador dejará de serlo y se convertirá en el nuevo status quo, el cual seguramente tendrá que ser motivo o fuerza de convergencia, la evolución constante del mundo legal requiere que el ecosistema se encuentre preparado para los cambios que se han previsualizado a lo largo de la investigación por lo que los actores e integrantes del sector jurídico en nuestra ciudad, debemos asumir estos retos, impulsar la innovación legal y contribuir con la adopción positiva de estas tendencias buscando generar valor tanto para las organizaciones legales, los futuros abogados y nuestra sociedad en general.



CONCLUSIONES

PRIMERA. La ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco será superada mediante la estructuración de una asignatura optativa o un curso de educación continua enfocado en formar abogados con una visión empresarial eficiente de los servicios legales complementando la educación técnico legal con habilidades blandas, aptitudes gerenciales y competencias digitales que generen un perfil profesional del abogado en forma de “T”.

SEGUNDA. La incorporación del *new law* y las tendencias de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco, será promovida mediante la innovación sostenida en los procesos de adopción al cambio que el desarrollo organizacional como metodología aplicativa presenta, así mismo serán los agentes de cambio los responsables de adaptar estas modificaciones tanto en la estructura operativa de los prestadores como en su cultura organizacional.

TERCERA. La mejora del desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos se realizará adaptando como modelo de negocio operativo disruptivo al *new law*, así como el uso de tecnologías *legal tech*, la gestión de proyectos legales, el pensamiento de diseño aplicado al mundo jurídico y el marketing en las organizaciones jurídicas como tendencias de innovación en el sector legal, con la finalidad de generar un mayor valor tanto para los prestadores de servicios legales, como para sus clientes.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se sugiere que las facultades de derecho a nivel local puedan implementar una asignatura optativa bajo los contenidos interdisciplinarios de habilidades blandas, aptitudes gerenciales y competencias digitales orientados a la formación complementaria de los futuros prestadores de servicios legales, así mismo generen programas “*executive*” relacionados con el *new law*, la innovación legal y el gerenciamiento de organizaciones legales con la finalidad de presentar oportunidades de educación a los abogados interesados en complementar su perfil profesional.

SEGUNDA. Los prestadores de servicios legales deben orientar sus organizaciones hacia la adopción y cambio en el sector a través de la metodología del desarrollo organizacional: i) verificando el estado actual en el que se encuentran, ii) asignando líderes que cumplan la función de agentes de cambio y, iii) adaptando sus necesidades, objetivos y fines a las dimensiones o metas de evolución, de esta manera mantendrán la consecución sostenible y relevante de sus emprendimientos legales.

TERCERA. Se sugiere que los colegios de abogados y asociaciones gremiales de profesionales en el sector jurídico puedan expandir los conocimientos relacionados al *new law* y las tendencias de innovación legal con la finalidad de que sean más los prestadores de servicios jurídicos de nuestro sector que puedan aplicar estos conocimientos mediante el desarrollo organizacional y por ende estén preparados ante los cambios en el sector legal.



REFERENCIAS

- Aceituno Huacani, C., Aguirre Espinoza, E., Castro Cuba, B., & De la Torre Dueñas, C. (2015). *Guía para elaborar la tesis doctoral y de maestría*. <http://www.uandina.edu.pe>
- Aguilar, P. A. (2015). ¿DERECHO INFORMÁTICO O INFORMÁTICA JURÍDICA? *Revista de Investigación En Tecnologías de La Información*, 3(6), 19–24. <https://doi.org/10.36825/RITI.03.06.003>
- Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional. Cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes-Fipen*, 18, 304–324. <https://doi.org/10.21710/rch.v18i0.343>
- Amani Smathers, R. (2014). The 21st-Century T-Shaped Lawyer. *Law Practice Magazine*, 40(4). www.ctbar.org
- Amores Bravo, X. (2015). La gestión de la innovación en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico (t-KIBS) de Cataluña. *TDX (Tesis Doctorals En Xarxa)*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/380897>
- Ariñez Vera, M. (2020, October 29). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de innovación legal? A Definitivas. https://adefinitivas.com/arbol-del-derecho/nuevas-tecnologias/innovacion-legal-mayra-arinez/#_ftn3
- Ariñez Vera, M. A. (2020, August 12). *Innovación legal e introducción al modelo New Law*. Lemontech Blog. <https://blog.lemontech.com/innovacion-legal-e-introduccion-al-modelo-new-law/>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVA. *Scientia et Technica*, 3(23), 61–66.



- Barrio Andrés, M. (2022). Inteligencia artificial: origen, concepto, mito y realidad. *El Cronista Del Estado Social y Democrático de Derecho*, 100, 14–21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8653162>
- Beaton, G. (2013). *NewLaw New Rules - A conversation about the future of the legal services industry* (Beaton Capital, Ed.).
- Benedet, M. (2020, September 30). *Legal design: qué es y cómo cambiará la profesión*. Lemontech Blog. <https://blog.lemontech.com/legal-design-que-es-y-como-cambiara-la-profesion/>.
- Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo organizacional : su naturaleza, sus orígenes y perspectivas* [Book]. Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8–19.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición). PEARSON EDUCACIÓN.
- Bonilla - Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (Tercera Edición). Editorial Norma.
- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio - Cómo el Design Thinking puede Transformar las Organizaciones e Inspirar la Innovación* (Empresa Activa, Ed.).
- Bruch Maseras, E. (2017). *Tendencias, marketing e innovación en el sector jurídico* (La Ley & Wolters Kluwer, Eds.).



Castillo Sanabria, L. M. (2018, March 13). *Marketing Jurídico*. Escuela Europea de Dirección y Empresa. <https://www.eude.es/blog/que-es-el-marketing-juridico/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones* (S. A. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Segunda edición).

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Constitución Política del Perú. (1993). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ*.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas - CIUU Revisión 4*.

Diario Oficial El Peruano. (1997). *Ley N° 26887 Ley General de Sociedades*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, John M. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (McGraw Hill, Ed.). <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/2465/1/3765.pdf>

Esan Graduate School of Business. (2021, May 5). *Legal Project Management: ¿por qué es importante para los equipos jurídicos?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/legal-project-management-por-que-es-importante-para-los-equipos-juridicos>

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances En Medición*, 6, 27–36. https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_d



e_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion/link/59a8daecaca27202ed5f593a/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Escribano, L. (2018, October 2). Legal Tech ¿Qué es y cómo va a transformar los despachos de abogados? *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20181002/452139394395/legal-tech-transformar-despachos-abogados.html>

Estevez, E., Fillotrani, P., & Linares Lejarraga, S. (2020). *PROMETEA: Transformando la administración de justicia con herramientas de inteligencia artificial*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0002378>

Fauqueur, L., & Pérez-Tomé, S. M. (2023). Legal Tech y Educación. In LA LEY Soluciones Legales (Ed.), *Legal Tech. La transformación digital de la abogacía* (Segunda edición, pp. 537–548).

Fernández Pérez, E. (2022). Soft Skills, competencias del Abogado en un mundo pospandemia. *Revista de La Facultad de Derecho de La Universidad Veracruzana*, 6.
<https://www.uv.mx/derecho/files/2019/04/Soft-Skills-competencias-del-Abogado-en-un-mundo-pospandemia-Revista-de-la-Facultad-de-Derecho-No-6-12-de-enero-2022.pdf>

Furlong, J. (2014, May 13). *An incomplete inventory of NewLaw*. Law 21 Blog.
<https://www.law21.ca/2014/05/incomplete-inventory-newlaw/>

Gillespie, A. (2021, August 4). *What is NewLaw?* Legal Evolution.
<https://www.legalevolution.org/2021/08/q-what-is-newlaw-253/>

Guízar Montúfar, R. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y aplicaciones* (McGraw- Hill Interamericana, Ed.; Tercera edición).



Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional* (Pearson Educación, Ed.; Primera edición).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (S. A. Interamericana Editores, Ed.; Sexta Edición). McGraw - Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Interamericana Editores S.A., Ed.). McGRAW - HILL.

Huerta Zapata, A. M. (2006). *La Inclusión del concepto de empresa en la legislación peruana* [Tesis para optar el título profesional de abogado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Estructura Empresarial, 2018* (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ed.).

Katz, D. (2015). *Law, Tech, Design, Delivery: Observations Regarding Innovation in the Legal Industry*. Slideshare. SlideShare: <https://es.slideshare.net/Danielkatz/law-tech-design-delivery-observations-regarding-innovation-in-the-legal-industry-professor-daniel-martin-katz/2-legalinnovation>

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lin, P. C., Ho, H. Y., & Lu, M. H. (2014). Effects of knowledge management and corporate culture on organizational innovation climate. *Revista Internacional de Sociología*, 72(Extra 2), 43–55. <https://doi.org/10.3989/ris.2013.08.09>



- Mak, E. (2017). *The T-shaped Lawyer and Beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies* (Eleven International Publishing, Ed.).
<https://www.elevenpub.com/law/catalogus/the-t-shaped-lawyer-and-beyond->
- Marchant Ramírez, L. (2005, November). “*ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL*” *Primer Seminario*. Universidad de Viña del Mar.
- Marra, A. (2012). *Legal project management. Técnicas para competir en el nuevo mercado laboral* (Editorial Rasche, Ed.).
- Mellado Ramirez, D., Manca Diaz, P., & López Mesa, A. (2023). Legal Tech en las firmas legales de las Big Four. In LA LEY Soluciones Legales (Ed.), *Legal Tech. La transformación digital de la abogacía* (Segunda edición, pp. 479–495).
- Montezuma Panez, Ó. (2020, May 5). *El NewLaw y la reinención de los servicios legales*. Derecho Práctico. <https://www.derechopractico.es/el-newlaw-y-la-reinencion-de-los-servicios-legales/>
- Montezuma Panez, Ó. (2021a). La profesión legal y la tecnología en el Perú. *Advocatus*, 039, 23–28. <https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n39.5115>
- Montezuma Panez, Ó. (2021b). Old law versus NewLaw. In *Las ardillas en el cable*. Spotify.
- Montezuma Panez, Ó. (2021c, September 15). *Legal Operations, ¿moda o realidad?* LexLatin. <https://lexlatin.com/opinion/legal-operations-moda-o-realidad>
- Montezuma Panez, Ó. (2021d, September 22). “*Legal Design*”: *el derecho centrado en personas*. LexLatin. <https://lexlatin.com/opinion/legal-design-derecho-centrado-en-personas>
- Montoya Manfredi, U., Montoya Alberti, U., & Montoya Alberti, H. (2004). *Derecho Comercial* (Undécima). Editora Jurídica Grijley.



- Morell Ramos, J. (2020, January 10). *El concepto de Legaltech y sus variantes*. Legaltechies.
<https://legaltechies.es/2020/01/10/el-concepto-de-legaltech-y-sus-variantes/>
- Navarro, E. (2021a, March 12). *Revisemos el impacto del legaltech en el sector legal*. LexLatin.
<https://lexlatin.com/opinion/revisemos-el-impacto-del-legaltech-en-el-sector-legal>
- Navarro, E. (2021b, October 10). *Operaciones legales, la clave de la modernización*. LexLatin.
<https://lexlatin.com/opinion/operaciones-legales>
- Niubox Legal Digital. (2021a, February 23). *Legaltech ¿qué es y en qué nos ayuda?*
<https://niubox.legal/legaltech-que-es-y-en-que-nos-ayuda/>
- Niubox Legal Digital. (2021b, November 3). *¿Qué es el legal project management y cuál es su impacto en el sector legal?* <https://niubox.legal/que-es-el-legal-project-management-y-cual-es-su-impacto-en-el-sector-legal/>
- Núñez Ponce, J. (2001). Perspectivas del derecho informático, comercio electrónico e internet en el Perú. *Ius et Praxis*, 32, 59–77. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2001.n032.3633>
- OCDE, & Comunidades Europea. (2005). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (M. Sánchez & R. Castrillo, Eds.). Gobierno Regional de Madrid.
- Ortiz Gutiérrez, M. F., Galindo Henao, A. M., Valbuena Rodríguez, P. D., & Duarte Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32–50.
<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pardinas, Felipe. (1970). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales* ([4a. ed.]) [Book]. Siglo Veintiuno.



- Ríos Estavillo, J. J. (1997). *Derecho e informática en México. Informática jurídica y derecho de la informática*. (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://goo.gl/wmCQgv>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación).
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. del C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a La Enseñanza de Las Lenguas*, 18. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rojas García, L. G. (2012). *Derecho Empresarial I* (Universidad Peruana Unión, Ed.).
www.upeu.edu.pe
- Sánchez, F., & Ordás, E. V. (1996). EL PROCESO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 2, 29–45.
- Santana, S. (2020, November 13). *La hora facturable, la enemiga de la innovación*. LexLatin.
<https://lexlatin.com/opinion/la-hora-facturable-la-enemiga-de-la-innovacion>
- Schein, E. (1988). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (Plaza&Janes Editores S.A., Ed.).
- Stanford Legal Design Lab. (2020, July 7). *About Stanford Legal Design Lab. A new generation of legal services & leaders*. <https://www.legaltechdesign.com/about/>
- Susskind, R. (2017). *El Abogado del Mañana. Una introducción a tu futuro* (Wolters Kluwer, Ed.; 2ª ed.).
- Vega Iracelay, J., & Ibarra Sánchez, E. (2023). Ecosistema Legal Tech en América Latina. Especial referencia a México. In LA LEY Soluciones Legales (Ed.), *Legal Tech. La Transformación Digital de la Abogacía* (Segunda Edición, pp. 347–366).



Williams, J. C., Platt, A., & Lee, J. (2015). Disruptive Innovation: New Models of Legal Practice. *Hastings L.J.*, 67.
http://repository.uchastings.edu/faculty_scholarshiphttp://repository.uchastings.edu/faculty_scholarship/1279



APÉNDICES

A. Matriz de consistencia.

NEW LAW Y TENDENCIAS DE INNOVACION LEGAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS JURIDICOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO EN EL PERIODO 2021 – 2023						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CATEGORÍAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	CATEGORÍA 1° C. Independiente: <i>New law</i> y tendencias de innovación legal SUBCATEGORÍAS: - Adopción del <i>new law</i> . - Tendencias de innovación legal. - Capacitación y Formación.	Para la obtención de datos se utilizó: Técnicas: a) Entrevista semiestructurada b) Revisión documental Instrumentos: a) Guías de entrevista semiestructurada. b) Ficha de revisión documental.	Tipo de estudio	
¿Cómo superar la ausencia de aplicación del <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023?	Superar la ausencia de aplicación del <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.	Dado que se debe superar la ausencia de aplicación del <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023, es probable que ello se logre con la estructuración de un curso de actualización y capacitación, o la incorporación de una asignatura universitaria, enfocada a formar abogados con una visión empresarial eficiente de los servicios jurídicos.			CATEGORÍA 2°	a) Enfoque de Investigación: Cualitativa b) Tipo de Investigación: Investigación básica. c) Nivel de Investigación: Descriptivo Correlacional d) Diseño de Investigación: No experimental.
Problema específico	Objetivo específico	Hipótesis específica				
1. ¿Cómo incorporar el <i>new law</i> y las tendencias de	1. Promover la incorporación del <i>new law</i> y las tendencias	1. Dado que se debe incorporar el <i>new law</i> y las tendencias de				



<p>innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023? 2. ¿Cómo mejorar el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023 con el <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal?</p>	<p>de innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco. 2. Procurar la mejora del desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023 con el <i>new law</i> y las tendencias de innovación.</p>	<p>innovación legal mediante el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023, es probable que ello se logre a través de procesos de innovación continua y la modificación de la estructura organizacional de los prestadores. 2. Dado que se debe mejorar el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023 con el <i>new law</i> y las tendencias de innovación legal, es probable que ello se logre mediante un mejor posicionamiento en el mercado y un cambio en la cultura organizacional de los prestadores.</p>	<p>C. Independiente: Desarrollo Organizacional</p> <p>SUBCATEGORÍAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional. - Cultura Organizacional. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra de participantes voluntarios, conformado por directores o gerentes de prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco. 2. Muestra de expertos, conformado por especialistas en <i>new law</i> y tendencias de innovación legal. 3. Muestras teóricas, conformada por las mallas curriculares y/o planes de estudio de las facultades de derecho.
--	---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia



B. Matriz de recolección de datos.

UNIDAD DE ESTUDIO	TIPO INSTRUMENTO RECOJO DE INFORMACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES PARA ITEMS	PREGUNTAS PARA EL INSTRUMENTO
Directores o gerentes de entidades prestadoras de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco.	Guía de Entrevista Semiestructurada Nro. 1	<p>V1: New Law y tendencias de innovación legal</p> <p><i>V. 1. D.1. Adopción del New Law</i></p>	Percepción del estado situacional de la prestación de servicios jurídicos actualmente.	1. ¿Cómo describiría usted la manera en la cual se brindan servicios legales actualmente en Cusco a particulares y empresas? ¿Considera que se ha establecido un patrón tradicional en la prestación legal de los servicios legales en Cusco?
		<p>V2: Desarrollo organizacional</p> <p><i>V. 1 D.2 Tendencias de Innovación Legal</i></p> <p><i>V. 1 D.3 Capacitación y Formación</i></p>	<p>Nivel de conocimiento y comprensión del new law.</p> <p>Implementación de tendencias de innovación y su impacto en los servicios jurídicos.</p>	2. El término anglosajón new law es conceptualizado como la manera distinta de prestar servicios a la tradicionalmente establecida, partiendo desde el cambio organizacional en la firma o despacho, e incorporando procesos de innovación y tecnología. Tomando esto en cuenta, ¿De qué manera cree usted se implementa o aplica la innovación en la prestación de servicios jurídicos en Cusco?
		<p>V2: Desarrollo organizacional</p> <p><i>V. 2 D. 1 Estructura organizacional</i></p> <p><i>V. 2 D. 2. Cultura organizacional</i></p>	<p>Identificación y comprensión de las tendencias actuales en innovación legal.</p>	3. En algunos despachos se han implementado tendencias de innovación relacionadas a la optimización de la prestación del servicio legal (legal operations); el rediseño del servicio legal centrado en los problemas del usuario (legal design), la implementación de tecnologías en la firma (legal tech), y el uso de estrategias de publicidad y marketing para la promoción de servicios legales (marketing jurídico). ¿Su organización ha aplicado alguna técnica similar o parecida a las mencionadas?
			<p>Obstáculos percibidos para la adopción del new law.</p> <p>Uso de tendencias de innovación para mejorar la eficiencia y calidad del servicio jurídico.</p>	4. ¿Qué desafíos y oportunidades ve en la implementación de tendencias de innovación legal? ¿Cómo considera que estos desafíos podrían abordarse? ¿De qué manera su organización impulsa la innovación?
			<p>Flexibilidad y adaptabilidad de la estructura organizacional para abordar cambios</p>	5. ¿Ha notado alguna vez que la falta de innovación haya impactado en el desarrollo organizacional de su despacho? ¿De qué manera? (Por ejemplo: Se identifican procesos ineficientes y se limita a prestar los mismos servicios,



			<p>legales y tendencias de innovación.</p> <p>Diseño de la estructura organizacional de los prestadores de servicios jurídicos.</p> <p>Uso de tendencias de innovación para mejorar la eficiencia y calidad del servicio jurídico.</p> <p>Relación entre la formación gerencial y la adopción de nuevas prácticas en el desarrollo organizacional de prestadores de servicios jurídicos.</p> <p>Apertura a la innovación y el cambio en la cultura organizacional.</p>	<p>valida la experiencia del servicio prestado a sus clientes, la organización del despacho es jerárquica y obedece al principio de si hay más trabajo se trabajan más horas)</p> <p>6. ¿De qué manera es administrado día a día su despacho o firma legal? ¿Cree que los abogados pueden desempeñar un papel más estratégico en el desarrollo organizacional a través de la innovación legal?</p> <p>7. ¿Es relevante que los abogados que dirigen firmas o despachos legales puedan adquirir habilidades gerenciales y competencias digitales? En su experiencia, la capacitación gerencial, ¿podría contribuir a una mejora en el desarrollo organizacional de los despachos legales? ¿En qué manera la formación y capacitación gerencial de abogados de su despacho haría una diferencia en el desarrollo organizacional actual de su firma?</p> <p>8. ¿Cómo las prácticas innovadoras y las habilidades gerenciales podrían interconectarse para impulsar un cambio positivo en la cultura organizacional? ¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de despachos que buscan equilibrar la innovación legal y el desarrollo organizacional?</p>
Especialistas en <i>new law</i> y tendencias de innovación legal.	Guía de Entrevista Semiestructurada Nro. 2	<p>V1: New Law y tendencias de innovación legal</p> <p><i>V. 1. D.1. Adopción del New Law</i></p> <p><i>V. 1 D.2 Tendencias de Innovación Legal</i></p> <p><i>V. 1 D.3 Capacitación y Formación</i></p>	<p>Nivel de conocimiento y comprensión del new law.</p> <p>Identificación y comprensión de las tendencias actuales en innovación legal.</p> <p>Implementación de tendencias de innovación y su impacto para mejorar la eficiencia y calidad del servicio jurídico.</p>	<p>1. ¿Qué entiende por innovación legal y new law? ¿Cuáles son las tendencias de innovación legal que considera relevantes en la actualidad?</p> <p>2. En su opinión, ¿de qué manera la innovación legal podría impulsar el desarrollo organizacional en el sector legal privado? ¿Y en el sector público?</p>



		V2: Desarrollo organizacional	Apertura a la innovación y el cambio en la cultura organizacional.	
		<i>V. 2 D. 1 Estructura organizacional</i>	Obstáculos percibidos para la adopción del new law y las tendencias de innovación legal.	3. ¿En su experiencia, ¿cómo han respondido los abogados a los cambios y las innovaciones en la industria legal?
		<i>V. 2 D. 2. Cultura organizacional</i>	Obstáculos percibidos para la adopción del new law y las tendencias de innovación legal. Apertura a la innovación y el cambio en la cultura organizacional.	4. ¿Cuál considera es la barrera más significativa que impide la adopción exitosa de prácticas innovadoras en el ámbito legal?
			Flexibilidad y adaptabilidad de la estructura organizacional para abordar cambios legales y tendencias de innovación.	5. ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo la innovación legal ha llevado a mejoras tangibles en el funcionamiento de organizaciones legales?
			Relación entre la formación gerencial y la adopción de nuevas prácticas en el desarrollo organizacional de prestadores de servicios jurídicos. Evaluación de la eficacia de los programas de formación y/o capacitación en relación con el new law, la innovación legal y el desarrollo organizacional.	6. ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en los profesionales del derecho? Podría compartir ejemplos concretos de cómo el desarrollo de habilidades gerenciales ha influido en el rendimiento de organizaciones legales.



			Evaluación de la eficacia de los programas de formación y/o capacitación en relación con el new law, la innovación legal y el desarrollo organizacional.	7. ¿Consideraría que la formación o capacitación de habilidades gerenciales en las facultades de derecho, se vería reflejado en el cambio organizacional de futuros prestadores de servicios jurídicos?
			Evaluación de la eficacia de los programas de formación y/o capacitación en relación con el new law, la innovación legal y el desarrollo organizacional.	8. ¿Qué rol juega la educación continua en la preparación de los abogados para afrontar los desafíos que la innovación legal y el desarrollo organizacional proponen? ¿Cuál es su perspectiva sobre cómo un programa de capacitación en habilidades gerenciales podría beneficiar a los abogados y su contribución al desarrollo organizacional de sus despachos?
			Influencia de la cultura organizacional en la adopción del new lay las practicas innovadoras.	9. ¿Qué consejos daría a los abogados que buscan mantenerse actualizados y aprovechar al máximo las oportunidades que la innovación legal ofrece en el sector?
Revisión documental de mallas curriculares y/o planes de estudio de facultades de derecho.	Ficha de revisión documental	V1: New Law y tendencias de innovación legal <i>V. 1 D.2 Tendencias de Innovación Legal</i> <i>V. 1 D.3 Capacitación y Formación</i>	Identificación y comprensión de las tendencias actuales en innovación legal.	1. ¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el new law o la innovación legal?
			Relación entre la formación gerencial y la adopción de nuevas prácticas en el desarrollo organizacional de prestadores de servicios jurídicos.	2. ¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?
			Evaluación de la eficacia de los programas de formación en la actualización de conocimientos legales en temas de innovación.	3. ¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?
				4. ¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el new law, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?



C. Protocolo de validación de expertos de instrumentos de investigación.

Los protocolos de validación se pueden encontrar en el siguiente enlace para su observación, estos documentos contienen los criterios para la evaluación y la plantilla de valoración con los resultados, así mismo la identificación y firma de los especialistas.

[https://drive.google.com/drive/folders/1iFTemJ4V5InWMNUbnV-IL4-C8zYRA5r2?usp=sharing.](https://drive.google.com/drive/folders/1iFTemJ4V5InWMNUbnV-IL4-C8zYRA5r2?usp=sharing)



D. Guías de Entrevista Semiestructuradas.

a. Entrevista a Julio Ronald Loaiza Miranda.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA NRO. 01

**DIRECTORES O GERENTES DE ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS
JURÍDICOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO**

Nombre del/ de la Entrevistado (a): Julio Ronald Loaiza Miranda

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogado

Lugar de Trabajo: Despacho de abogado independiente Loaiza & Asociados.

Ocupación: Gerente de la firma legal Loaiza & Asociados.

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información confiable de los directores o gerentes de entidades prestadoras de servicios jurídicos de la provincia del Cusco, cuyos despachos, firmas de abogados, boutiques o ALSP's, (Alternative Legal Service Providers) hayan sido creadas o hayan prestado sus servicios en el período 2021 – 2023.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar dicha información y los resultados, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:

1.- ¿Cómo describiría usted la manera en la cual se brindan servicios legales actualmente en Cusco a particulares y empresas? ¿Considera que se ha establecido un patrón tradicional en la prestación legal de los servicios legales en Cusco?



Bueno, particularmente en Cusco todavía tenemos un sesgo muy tradicional, existe prestación de servicio legal pero el cliente aún es renuente a la tecnología, quizás todavía les interesa la cita presencial, esto ha cambiado definitivamente con el Covid-19, se pudo dinamizar más el mercado, pero todavía existe una gran renuencia a tener justamente una cita virtual, por ejemplo, como la que estamos realizando en este momento. En ese sentido, si hablamos de repente de un porcentaje, considero que sería 50% - 50. Cincuenta por ciento las presenciales y cincuenta por ciento las virtuales.

Sobre el patrón tradicional de prestación, responde a las áreas de especialidad, hay áreas en el derecho en el que quizás el tema de la cita presencial es mucho más relevante, imaginémosnos si hablamos de un servicio legal relacionado al derecho penal, donde te juegas la pena privativa de libertad probablemente la cita virtual no sea tan importante, allí el cliente requiere tener al abogado a su lado y buscar un mayor acercamiento; por otro lado, cuando se tratan temas civiles, administrativos, esto sería más flexible.

Entonces vamos discriminando el tipo de servicio legal en el cual puedas y no utilizar tecnología.

2.- El término anglosajón *new law* es conceptualizado como la manera distinta de prestar servicios a la tradicionalmente establecida, partiendo desde el cambio organizacional en la firma o despacho, e incorporando procesos de innovación y tecnología. Tomando esto en cuenta, ¿De qué manera cree usted se implementa o aplica la innovación en la prestación de servicios jurídicos en Cusco?

Es una pregunta que no se si pueda responderte porque yo también tendría que hacer prospección desde el punto de vista del cliente, sin embargo, si puedo responderte sobre el contexto del trabajo en nuestra organización.

El cambio ha sido bastante importante, nosotros innovamos y dentro de nuestra prestación de servicios hacemos uso de los medios (redes sociales) casi en la totalidad de casos, y creo que con eso consolidamos mucho la relación abogado – cliente, a través de la forma en cómo nos comunicamos. Este cambio fue bastante importante, yo recuerdo aquellos años 2016, 2017 cuando recién el estudio se formaba, y llegaban nuevos clientes de otros estudios, y nosotros notábamos que estos abogados tenían un problema, un patrón, que se repetía en la comunicación: el señor es mi cliente, pero al margen que sea mi cliente solo lo he visto dos veces en consecuencia no me comunico con él, por lo que no sabe nada de su proceso. Y eso,



¿por qué sucede? porque esa comunicación no ha sido constante, fluida y en estos tiempos tecnológicos es algo que un abogado no puede soslayar.

Creemos nosotros que ese es un punto importante dentro de esta relación abogado – cliente, porque si no tenemos esa comunicación, vamos a tener dos consecuencias, la más importante, el riesgo potencial de perder al cliente y, en segundo lugar, ellos no nos van a dar la información necesaria sobre su caso, y ahí empezamos con el problema del teléfono malogrado.

Entonces dentro de las cosas que se han innovado en nuestro estudio se encuentra justamente ese servicio de prestación personal, el abogado que está desarrollando un caso no puede hacerlo desligado al cliente, y a veces pasa, ejemplo: yo soy muy ratón de biblioteca, conozco demasiado, leo mucho y yo puedo hacer el expediente, pero, de qué te sirve tener tanta data o desarrollar muy bien tu defensa, cuando tu cliente ni siquiera lo sabe, y se crea esa falsa percepción de que no se está haciendo nada, entonces incluso el tema económico va ligado, es diferente tener la sensación de: “oye mi abogado me habla, me consulta, cuando yo le consulto siempre está para mí y está pendiente de mi caso”. Comparado con el silencio total, y finalmente el cuestionamiento ¿por qué te estoy pagando si no has hecho nada?

3.- En algunos despachos se han implementado tendencias de innovación relacionadas a la optimización de la prestación del servicio legal (*legal operations*); el rediseño del servicio legal centrado en los problemas del usuario (*legal design*), la implementación de tecnologías en la firma (*legal tech*), y el uso de estrategias de publicidad y marketing para la promoción de servicios legales (marketing jurídico). ¿Su organización ha aplicado alguna técnica similar o parecida a las mencionadas?

Definitivamente, nosotros tenemos todos nuestros expedientes digitalizados, aunque el tema físico todavía está los tradicionales seguimos con el papel. Tanto ahora el Poder Judicial como Indecopi, que es la entidad con la que trabajamos con más fuerza, desarrolla la litigación a través de los medios electrónicos: correos electrónicos, notificaciones electrónicas, en especial en Indecopi todos los tramites son totalmente electrónicos.

En ese sentido, ¿qué necesidad tiene uno? Pues mediante la innovación tecnológica se debe tener esa data para llevar un expediente, y así mantener la comunicación con él, ese cambio genera una relación directa con el cliente que antes no existía.

3.1 ¿Cómo se ha manejado el tema de la publicidad y el marketing jurídico que su firma realiza? ¿cuáles es el resultado de la aplicación de esta tendencia en su despacho?



Nosotros tenemos un porcentaje bastante elevado de expedientes fuera de la ciudad, nuestro mercado está concentrado en Lima, en ese sentido, la necesidad número uno es: ¿cómo conocen mi servicio? Yo vendo fraude bancario, este problema que tenemos diariamente en él que te roban el teléfono y tenías cuentas asociadas las cuales vaciaron y ahora no tienes dinero, cómo arreglamos esto, vía civil, vía administrativa, Indecopi, etc. Entonces, nosotros como especialistas en esta área tenemos, evidentemente y como cualquier negocio, el interés y la necesidad de enfocar el mercado, entonces lo primero es eso, al margen de estar aquí, buscamos enfocar el mercado, ¿dónde está nuestro mercado? Lima, ese es nuestro mercado.

Ahora, ¿cómo penetro a Lima si yo estoy acá en Cusco?, antes era de repente bastante loco, surgían bastantes dudas, ¿me contratará?, ¿podremos digitalmente tener una reunión?, ¿podrá el abogado convencer a la otra parte para firmar un contrato y asumir una defensa desde provincia? La respuesta es sí se puede. Ahora, ¿cuál es la estrategia?, si tu entras dentro de nuestras redes sociales, vas a encontrar seguramente una presencia continua, una sección que no deja de producir, en este mismo momento estamos publicando una norma legal que acaba de salir hoy en El Peruano, vamos a encontrar también trabajo audiovisual típico que va ligado al marketing, y que justamente busca penetrar mercados.

No en el mercado cusqueño porque ya tenemos presencia aquí, sino por un tema de estadística vemos dónde hay más fraude, evidentemente en ciudades donde existe mucho más movimiento, voy a apuntar económicamente, ya que si voy a invertir en marketing, tengo que buscar el retorno, entonces de qué me sirve hacer todo ese trabajo de marketing para una población o lugar donde las estadísticas no reflejen el problema que queremos resolver. Entonces nuestra estrategia ha sido buscar estadística del mercado que queremos y luego atacar ese mercado.

3.2 ¿En su estudio hay un especialista encargado justamente a verificar estos temas de la aplicación del marketing digital en base a resultados o indicadores, o es un trabajo compartido por parte de los socios o su persona?

El tema acá es justamente de especialidad, y uno como abogado no ha sido formado para hacer marketing, ahí empieza el problema, nuestra percepción como abogados es completamente distinta a la percepción de un comunicador. Yo puedo pensar de una manera, puedo de repente imaginar la publicidad de una forma y evidentemente el comunicador va a tener otra perspectiva, porque va a tener herramientas y conocimientos más técnicos. En ese sentido, de todas maneras, se necesita un área específica de esta naturaleza, cuando buscas soportar el



negocio dentro de las redes sociales, porque si nos damos cuenta nosotros no podemos jugar de una manera poco técnica, por ejemplo, dime a mí que me ponga a trabajar en un post para hoy día, mi forma de hacerlo probablemente poco técnica está bastante lejos de las publicaciones que tú ves dentro de nuestra página, entonces esta área realza valor, es importante y necesaria. Antes era imposible entender o pensar que un estudio de abogados tenga un área de comunicación, un área audiovisual, un área de marketing jurídico, hoy en día ya no es algo que este fuera del presupuesto, tiene que ser incorporado, sino probablemente no tengas éxito.

4.- ¿Qué desafíos y oportunidades ve en la implementación de tendencias de innovación legal? ¿Cómo considera que estos desafíos podrían abordarse? ¿De qué manera su organización impulsa la innovación?

El desafío es el cliente, siempre va a ser el cliente, ¿cómo yo puedo convencerte de lo que te digo es cierto? Esta siempre va a ser la meta, el desafío grande, de que un estudio, en este caso el Estudio Loaiza, tenga la suficiente presencia y sea justamente confiable, porque si no es confiable, no creo que tenga contrataciones, en eso se resumen.

De qué me sirve tener todo un aparato y finalmente no voy a lograr lo que un estudio de abogados busca, debemos entender que un estudio de abogados es un negocio que finalmente funciona porque necesita generar ventas, y allí está el detalle ¿cómo género ventas? ¿tengo que ser el abogado ratón que se pone a estudiar sin que el mundo sepa que litigo o necesito? Necesito el marketing, necesito comunicar, conocer y manejar este tipo de plataformas porque si no lo hago, vamos a estar estancados.

A veces yo converso con muchos abogados acá, abogados libres, pero tienen todavía la forma tradicional de desarrollar la actividad jurídica, y me ven como un bicho raro y me dicen ¿qué complicado lo que haces? Este es un tema que no está dentro de su presupuesto, no está dentro de su forma de ver el negocio jurídico, pero son las tendencias que existen.

Es importante ver los cambios, antes del 2019 este tema de la virtualidad era poco fiable, era improbable, yo no cerraba muchos contratos y no era mi mercado el tener citas virtuales, hoy en día la cita virtual es el común denominador, como te menciono mi mercado está más en Lima, yo estoy aquí Cusco y la situación no se me hace difícil porque ya estamos dentro de un ámbito en el que dominas este tipo de contratación, pero si me preguntas quien te ha enseñado todo esto, la respuesta es nadie, es un tema de ensayo – error, y de buscar tendencias, tecnología,



llevar la entrevista con un cliente y finalmente convencerlo de que nuestros servicios son buenos.

Nosotros impulsamos la innovación desde la formación que tenemos dentro de la organización, no es solamente mi manera de ver el negocio, sino de todas las personas que trabajan, tanto abogados, practicantes, parte administrativa y marketing entiende el negocio. Nosotros lo que hacemos es tener muchas reuniones para que se entienda cuál es la manera de desarrollar la actividad, por ejemplo, en el caso de los practicantes, ellos vienen con el conocimiento técnico de la universidad, pero no les han enseñado a negociar, o a hacer marketing jurídico, entonces lo que tratamos de hacer es que el equipo pueda adecuarse a la forma de desarrollar nuestro trabajo.

5.- ¿Ha notado alguna vez que la falta de innovación haya impactado en el desarrollo organizacional de su despacho? ¿De qué manera? (Por ejemplo: Se identifican procesos ineficientes y se limita a prestar los mismos servicios, valida la experiencia del servicio prestado a sus clientes, la organización del despacho es jerárquica y obedece al principio de si hay más trabajo se trabajan más horas)

Yo creo que ha sido un proceso, no ha sido un tema con el que hayamos nacido, el punto de quiebre fue luego del Covid-19, donde ya obtuvimos el desarrollo tecnológico y manejo de las tecnologías en el derecho como un imperativo categórico, antes no. Había mucha más fuerza en nuestra página web, la página web era el desarrollo más importante por sobre las redes sociales, eran el punto esencial, ahora mismo ya no lo es, sino está tomando una suerte de referencia.

Nosotros estamos buscando a través de la jurisprudencia ligar al cliente, imagínate que tú seas mi cliente y tienes un problema por fraude bancario, al terminar la reunión te diré: lo que te ha sucedido, le ha sucedido a muchas personas y en este momento tengo una jurisprudencia que es prácticamente un copia y pega de lo que te ha pasado, podemos resolver tu problema, te voy a pasar el enlace revísalo, se acabó, no hago más, probablemente en ese momento entres a mi página revises la jurisprudencia, les des unas vueltas más y de alguna manera entras dentro de nuestro universo y evidentemente tiene un enganche interesante.

6.- ¿De qué manera es administrado día a día su despacho o firma legal? ¿Cree que los abogados pueden desempeñar un papel más estratégico en el desarrollo organizacional a través de la innovación legal?



Si corresponde a un organigrama, te tengo que responder indicándote que en nuestra organización en la gerencia general me encuentro yo, tenemos áreas específicas de derecho civil y derecho administrativo, y listo no tenemos mucho más, es un equipo corto, no llegamos a diez personas, así que tampoco es necesario tener una estructura organizacional más compleja. Sobre el manejo, justamente el punto que va ligando todas las áreas es que la gerencia tiene bastante manejo de los expedientes, entonces yo soy un supervisor completo, conozco todos los expedientes que pasan por el despacho, entonces propiamente no soy un abogado que está litigando día a día, pero conozco el caso, y esto me da la oportunidad de conversar con el personal de la organización y tener el acceso, en ese sentido existe cercanía, no necesariamente dentro de un marco de horizontalidad, pero sí bastante, de retroalimentación inmediata a todos los colaboradores.

Sobre el rol de los abogados, ellos no solo pueden, sino que deben, por ejemplo, el día de ayer yo tenía cuatro clientes que atender al medio día, entonces, tengo claro que algún abogado podría apoyarme con algún cliente, claro deben de dominar el tema técnico y en segundo lugar empezar a tener este acercamiento con el cliente, ¿qué pasa si no lo tienes? Estratégicamente necesitamos que el equipo funcione como una tuerca, si tú no te capacitas o si yo no te induzco a que puedas desarrollar todas estas habilidades, tecnológicamente vamos a tener un problema.

Cuando yo detecto, por ejemplo, una persona dentro de la organización que adolece lo empujo, y si no sirve, lo empujo más para que salga, porque si no lo hace no nos va a servir dentro de la organización

7.- ¿Es relevante que los abogados que dirigen firmas o despachos legales puedan adquirir habilidades gerenciales y competencias digitales? En su experiencia, la capacitación gerencial, ¿podría contribuir a una mejora en el desarrollo organizacional de los despachos legales? ¿En qué manera la formación y capacitación gerencial de abogados de su despacho haría una diferencia en el desarrollo organizacional actual de su firma?

Creo que la habilidad gerencial es importante y va a depender mucho de lo que buscas, qué pasa si buscas ser “Julio Loaiza” y nadie más, si yo tendría un enfoque totalmente yoista, yo solo pienso en mí y sobre mí no hay nadie más, y las personas que trabajen conmigo no tienen posibilidad de crecimiento evidentemente no necesito habilidad gerencial, necesito habilidad de autoritario, de aquel que manda y hace, entonces no tengo más que desarrollar.



Ahora, si en tu enfoque es hacer un despacho de abogados que tenga justamente esta penetración de abogados por redes sociales, que necesitas tener una organización que pueda soportarlo necesitas de habilidad gerencial, porque, si no la tienes el barco no va a andar.

Entonces depende del enfoque, si yo tengo el interés de tener un estudio muy pequeño, que no tenga de repente más de dos o tres personas, más habilidades no necesito, pero, qué pasa si la cosa va para arriba, mi proyección va a tener diez, veinte, treinta o como en Lima los grandes estudios con ochenta o cien abogados, definitivamente el enfoque va a tener que desarrollarse a través de una línea gerencial.

Sobre la capacitación gerencial definitivamente tienes que tener habilidades dentro este mundo, porque como ya te había mencionado, una cosa es que técnicamente puedas ser un erudito, pero como manejas, por ejemplo, al personal, imagina que dentro de tu organización tienes al perro, gato y ratón juntos, cómo puedes lograr que puedan sentarse juntos en la mesa, ahí vamos viendo un tema de habilidades de recursos humanos, que si no lo tienes, lo tienes que desarrollar pues esto importa dentro de una organización.

La diferencia está en cambiar la cabeza del abogado o del practicante, por eso a mí me encanta tener personal en formación, normalmente yo voy buscando talentos de inicio, tomamos practicantes que van desarrollándose en la firma y finalmente se puedan consolidar, hacer línea de carrera con nosotros, pero justamente tengo que, como dicen, evangelizar con todo lo que yo tengo, entonces si vienen por acá, yo te tendré que poner las cosas claras en este estudio, te diré: mira tienes que hacer esto, tienes que desarrollar esta capacidad. Si no te gusta, muy bien tienes mil opciones más, el poder judicial, municipalidades y etc.

Entonces para este caso, el perfil que yo busco es este, te adecuadas o no te adecuas, pues si no te adecuas definitivamente tendrá que haber un cambio, ahí va el punto de diferencia, yo busco que esos talentos estén dentro del perfil, porque si no lo están, no sirve. Ya a estas alturas, han pasado más de cien practicantes por este estudio y evidentemente en prueba y error, vamos bastante más en error que en cosas buenas, pero es así el mercado, es lo que es lo que el mercado te trae.

8.- ¿Cómo las prácticas innovadoras y las habilidades gerenciales podrían interconectarse para impulsar un cambio positivo en la cultura organizacional? ¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de despachos que buscan equilibrar la innovación legal y el desarrollo organizacional?



En un tema práctico es algo que ha unido mucho a las áreas, yo recuerdo muy bien cuando iniciábamos el área de marketing parecía que no era importante, estas haciendo algunas cosas que ponías en Facebook y demás, yo veía la percepción de muchos abogados: no es importante.

Pero hoy en día, viendo sinergias vamos entendiendo que el área administrativa si es importante, el área de marketing lo es, el área gerencial lo es, entonces creo que lo interesante que pasa en esta organización, es que las partes van tomando conciencia, porque en un inicio, el abogado es así, el abogado sobre todas las cosas tiene ego, y el ego te lleva a que solo yo existo y nadie más, cuando no te das cuenta que eres una pieza y evidentemente si es que una de las piezas falla vamos a tener un problema. En ese sentido, cuando nosotros hacemos reuniones de todas las áreas buscamos transmitir que todas son importantes, son piezas para que este negocio ande.

Yo creo que no podría dar una recomendación, sabes por qué, porque cada uno busca cosas diferentes, imagínate mañana volverte abogado y desarrollar tu firma en derecho aduanero, yo de aduanero se poco, y ¿cómo quieres desarrollar tu negocio? No lo sé, cómo voy a explorar o cómo vas a explorar tus potenciales clientes, no lo sé. Es un tema bastante complejo, porque como tú sabes el derecho tiene bastantes áreas y el desarrollo de cada firma en estas áreas tecnológicas va a depender mucho de cómo es que tú llegas a penetrar esos mercados o llegas a cambiar la forma de pensar del cliente.

Sabemos que el cliente referido es el básico, la referencia directa, pero aparte de ello cómo es que tú generas, y eso es lo que ha pasado en este estudio, nosotros no estamos generando por referencia estamos generando por marketing. Y es algo que veo no se desarrolla, es algo bastante pobre, porque como ya te mencioné, el abogado no está formado para desarrollar estas áreas, normalmente eres el ratón de biblioteca con mucho ego y lo que esperas es cruzar los brazos y que todo el mundo llegue a ti, lo cual finalmente no sucede, y por eso hay muchos fracasos.

Cusco, 29 de noviembre de 2023.



b. Entrevista a Luis Eduardo Castelo Galdós.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA NRO. 01

**DIRECTORES O GERENTES DE ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS
JURÍDICOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO**

Nombre del/ de la Entrevistado (a): Luis Eduardo Castelo Galdós

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogado

Lugar de Trabajo: Preston+ Firma Legal

Ocupación: Gerente de Preston+ Firma Legal

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información confiable de los directores o gerentes de entidades prestadoras de servicios jurídicos de la provincia del Cusco, cuyos despachos, firmas de abogados, boutiques o ALSP's, (Alternative Legal Service Providers) hayan sido creadas o hayan prestado sus servicios en el período 2021 – 2023.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar dicha información y los resultados, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:

1.- ¿Cómo describiría usted la manera en la cual se brindan servicios legales actualmente en Cusco a particulares y empresas? ¿Considera que se ha establecido un patrón tradicional en la prestación legal de los servicios legales en Cusco?



Te comento que en la experiencia que he podido obtener dentro de la prestación de los servicios y del ejercicio profesional en sí mismo, me parece que todavía hay una gran tendencia hacia una prestación de tipo tradicional, a qué me refiero con esto, primero en el tema del ofrecimiento de servicios, todavía he podido advertir que existen bastantes colegas que abarcan diferentes especialidades o que mejor dicho, agrupan diferentes especialidades dentro de un mismo servicio, por otro lado, respecto a la captación de los potenciales clientes todavía permanece este criterio de recomendación o de boca a boca en el cómo llegan los clientes hacia un estudio o un abogado que presta servicios jurídicos particulares.

De manera particular con respecto al tema de las empresas he podido advertir que esto va por un tema de contactos, así como de situaciones políticas o de relevancia social, es decir, cuando un abogado ha ejercido un caso con relevancia a nivel de la ciudad que genera reputación lo cual lo puede llevar a prestar servicios de grupos más grandes.

1.1.- ¿Consideras que este patrón tradicional está basado en la conducta de los prestadores de servicios jurídicos o es más bien una cuestión receptiva de los clientes, o es un poco de ambos?

Mira yo creo que va por ambos lados, por una parte son los abogados tradicionales que en el Cusco sobre todo, existen muchos abogados antiguos que mantienen un tipo de servicio tradicional, luego de ellos les siguen personas que como en mi caso, han podido hacer prácticas con este tipo de abogados y optan por preservar este tipo de servicio clásico; ahora por otro lado también es evidente la función de la idiosincrasia social, en nuestra ciudad las personas todavía tienen un corte más reservado, son más de pensamiento clásicos y esta situación les parece más atractiva que otro tipo de servicio que pueda ser distinto, entonces son ambos lados los que mantienen esta tradicionalidad.

1.2.- ¿Cuáles consideras son esas características o ese perfil de prestación de servicios jurídicos clásico que has podido observar durante tu experiencia profesional?

A ver, lo podría resumir de repente de la siguiente manera, una prestación de servicios de tipo clásico va desde la presentación del mismo abogado, el clásico terno y corbata, tu maletín de cuero, etc., después de eso como te decía un estudio pequeño o un abogado que abarca diferentes especialidades y que no opta por la especialización, sino por abarcar la mayor cantidad posible de casos; otro aspecto vendría a ser el tema de la jerarquización en cuanto a la forma de gestión de los servicios, esto se da en cuanto a asumir un rol estático en la



organización legal, hay un abogado líder, un abogado que colabora o un practicante, pero estos seguirán estando en la misma posición, entonces se mantiene esa estructura jerárquica. Me parece que esas vendrían a ser las principales características que reúne el tipo de servicio clásico que actualmente se mantiene en la mayor parte de los abogados de nuestra ciudad.

2.- El término anglosajón *new law* es conceptualizado como la manera distinta de prestar servicios a la tradicionalmente establecida, partiendo desde el cambio organizacional en la firma o despacho, e incorporando procesos de innovación y tecnología. Tomando esto en cuenta, ¿De qué manera cree usted se implementa o aplica la innovación en la prestación de servicios jurídicos en Cusco?

Sobre el tema de innovación lo he podido escuchar y conocer más de cerca, creería que hay que distinguir los ámbitos de la prestación de los servicios, porque una cosa es la gestión del servicio es decir de cómo se trabaja para prestar el servicio, después la prestación misma del servicio, y posteriormente, la evaluación de la prestación de ese servicio.

Entonces cuando yo por ejemplo hago referencia al tema de la gestión de los servicios pues veo que se pueden implementar estas técnicas de innovación, al día de hoy existen algunos programas que te ayudan a administrar los expedientes o los casos, tener calendarios virtuales, usar correos institucionales, logos institucionales, hacer cosas que vayan marcando una distinción desde la gestión del mismo servicio.

Ahora cuando hablamos de la prestación misma del servicio, podemos encontrar este carácter de innovación en las reuniones virtuales que al día de hoy se pueden hacer con los clientes, ya no es necesaria la presencialidad, así mismo, en cuanto a la redacción de los documentos, los escritos pueden llevar un logo institucional o realizarse siguiendo alguna metodología o pautas generales, que puedan hacer que sean más amigables tanto para la persona a la que va dirigida, que es el operador jurídico pero también para la persona que está siendo asesorada.

Y finalmente cuando se habla de la evaluación de igual manera también se puede implementar innovación por medio de instrumentos de consulta respecto a cómo se ha brindado el servicio a los distintos clientes, para luego saber cómo se pueden utilizar y evaluar esos resultados y hacer mejoras, reforzar algunas cosas de la prestación, o de repente poder descartar otras situaciones no convenientes.

3.- En algunos despachos se han implementado tendencias de innovación relacionadas a la optimización de la prestación del servicio legal (*legal operations*); el rediseño del



servicio legal centrado en los problemas del usuario (*legal design*), la implementación de tecnologías en la firma (*legal tech*), y el uso de estrategias de publicidad y marketing para la promoción de servicios legales (marketing jurídico). ¿Su organización ha aplicado alguna técnica similar o parecida a las mencionadas?

Nosotros hemos tratado de implementar justamente algunas herramientas de innovación legal que nos sirven para abarcar estos diferentes rubros que hacías mención, primero desde las tres ramas que te explicaba, desde la gestión desde cómo se brinda el servicio y después cómo se puede evaluar el servicio, así mismo, tu agregaste un matiz importante al mencionar el cómo se difunde el servicio, que podría ser un cuarto punto.

Desde la gestión del servicio, por ejemplo, a nivel de la firma sí hemos tratado de utilizar estas herramientas de optimización haciendo lo más básico como el uso de calendarios virtuales y correos institucionales de comunicación, pero si hablamos de otro tipo de programas que también nos gustaría implementar, tendríamos que pensar a nivel de firmas grandes que tienen otro tipo de metodología en la prestación de servicios y en las cuales también se aplican estas técnicas de innovación legal, ahora en cuanto al tema de la prestación del servicio, en Preston+ fue implementada tomando en consideración a los clientes, gestionamos la disponibilidad de tiempos usando herramientas virtuales para poder llevar las reuniones, incluso también cuando se realizan las audiencias estas se pueden hacer de forma virtual, lo cual permite tener contacto con el cliente al nivel de la prestación, en el caso de escritos también se han implementado metodologías de cómo realizar los escritos y a nivel de estructura cómo debe ser llevado cada uno de estos, preservando la institucionalidad y resguardando la independencias y autonomía que cada asociado pueda tener de acuerdo a su especialidad.

A nivel de gestión de firma nosotros ofrecemos un tipo de servicio por especialidad, considerando ser lo más idóneo en vista de la amplitud del derecho y la necesidad de profesionales especializados, esto permite que se pueda brindar un mejor servicio pensando en los clientes, siguiendo con la prestación del servicio hemos implementado herramientas de seguimiento de procesos que facilita a los clientes llevar los controles y el estado o grado de su caso, lo cual contribuye también con el tema de los pagos por el servicio, de esa manera, nosotros tenemos una herramienta de control, pero también el cliente la tiene para con nosotros.

Con lo que respecta al tema de la evaluación, en su momento también utilizamos algunas herramientas para poder evaluar la eficiencia o no del servicio prestado, se han utilizado



entrevistas y se ha procesado esa información haciendo *feedback* y bueno se han apuntado las mejoras que se tenían que hacer o no dentro de la firma.

En cuanto a este cuarto rubro, que mencionaste y que me parece que es también importante (difusión), en su momento hemos tratado de utilizar redes sociales, la página web que es básica el día de hoy para cualquier empresa en cualquier rubro para poder hacer llegar el tipo de servicio que nosotros brindamos, y esto también pensando ya no solamente en el cliente clásico que existe dentro de nuestra ciudad sino también al potencial cliente generacional que se viene asentando, quienes son los emprendedores y pueden llegar a la firma mediante este medio.

3.1.- ¿Cómo trabajaron la sectorización de su mercado al tener distintas especialidades en su firma legal?

Es parte de navegar dentro de la realidad en la cual te desenvuelves, en el Cusco la idiosincrasia que se maneja ha determinado el tipo de clientes que se presentan para los servicios, por ejemplo en las áreas como el derecho civil, el derecho penal, de repente el derecho administrativo, los temas de innovación no entran en su totalidad, porque se daría una especie de choque, entonces hacemos un equilibrio en cuanto a la difusión de servicio para ese tipo de clientes preservando el estilo clásico. Pero sí, se viene generando una nueva generación de potenciales clientes y de manera específica son los emprendedores, con ellos partimos de una premisa al momento de ofrecer un servicio, nosotros más que solucionar, apuntamos a prevenir que las personas lleguen a tener conflictos legales, entonces cuando nos mostramos a nivel de redes sociales o en el entorno virtual, nos presentamos como aliados en los temas legales, este tema de la prevención es una herramienta de innovación instaurada dentro de la firma, pues una parte de los servicios legales ofrecidos de manera clásica estaba destinado a alargar el mayor tiempo posible un caso y no tanto prestarle atención al tema de la gestión o la prevención o la resolución rápida.

4.- ¿Qué desafíos y oportunidades ve en la implementación de tendencias de innovación legal? ¿Cómo considera que estos desafíos podrían abordarse? ¿De qué manera su organización impulsa la innovación?

Desafíos te diría que hay bastantes, porque me parece que la mayor parte de la innovación está relacionada con el tema tecnológico, por lo que los grandes desafíos que se nos vienen es la capacitación, o contar, por ejemplo, con personal idóneo que se encargue de este tipo de situaciones, así como hablamos de especialización para ofrecer el servicio porque el mundo de



derecho es bastante amplio, también tendríamos que hablar de especialización en el aspecto de la innovación legal, me parece que hay personas que estudian al respecto, ven estos temas y son los llamados a formar parte de un equipo de trabajo que quiere implementar estas técnicas de innovación.

Respecto a las oportunidades, me parece que al día de hoy la innovación te acerca ya no solamente a un solo mercado nacional o regional, lo cual era una de las principales limitantes en la forma tradicional de captación de clientes, al día de hoy con estas técnicas de innovación se abre la gran ventana ante el mercado nacional e incluso ante el mercado internacional, y también a nuevos tipos de clientes que hay en el mercado y que antes era difícil llegar a ellos. Además, también se encuentra la optimización del servicio, la mejora en cómo se debe operar el servicio a nivel de las distintas entidades jurídicas y las que están en el rubro.

Impulsamos la innovación al estar repensando todo el tiempo cuál es la mejor forma de ofrecer un servicio, entonces eso nos lleva a explorar las tendencias o las herramientas que se están usando al día de hoy, y que nos puedan servir para ese propósito, obviamente con las limitaciones que nosotros tenemos por ser una firma joven que recién está generando un nombre dentro del mercado pero con la perspectiva clara, nuestra idea nace de cambiar la forma del servicio que normalmente se prestaba y acercar al cliente a este tipo de servicio eficiente.

5.- ¿Ha notado alguna vez que la falta de innovación haya impactado en el desarrollo organizacional de su despacho? ¿De qué manera? (Por ejemplo: Se identifican procesos ineficientes y se limita a prestar los mismos servicios, valida la experiencia del servicio prestado a sus clientes, la organización del despacho es jerárquica y obedece al principio de si hay más trabajo se trabajan más horas)

Sí, te comento de manera puntual cuando tratamos de entrar en el mundo de las redes sociales, nos faltó buscar la especialización de alguien que conozca el manejo de las redes y la lógica de cómo funcionan, los *community manager*, quienes evidentemente conocen mucho más de este tema, por lo que fue un intento a nuestro parecer fallido, pero que nos sirvió también para ver cómo poder llegar a través de esos canales a los clientes que queríamos tener.

Por otro lado, nosotros considerarnos que estos procesos de implementación de innovación legal o de herramientas de innovación legal es constante, y se van desarrollando a medida en que la firma también va creciendo, es una cuestión de ensayo-error, pero siempre con la consigna clara de que estas herramientas son muy útiles y tienen que ser implementadas en las



diferentes etapas de la prestación del servicio profesional, por lo que las vamos adaptando y adecuando en función a las necesidades, experiencias y limitaciones que presentamos.

6.- ¿De qué manera es administrado día a día su despacho o firma legal? ¿Cree que los abogados pueden desempeñar un papel más estratégico en el desarrollo organizacional a través de la innovación legal?

Bueno, el día a día te diría que va con una cuestión de seguimiento de cómo va evolucionando la firma en los diferentes rubros: prestación de servicios, gestión de servicios, difusión del servicio y evaluación del trabajo que se ha realizado; esto complementado a las reuniones mensuales en donde se tienen que hacer las retroalimentaciones respectivas y en función a ello también generar nuevos tipos de políticas que se puedan implementar o reforzar algunas cuestiones básicas.

Sobre el papel de los abogados, estoy de acuerdo completamente, en nuestra firma parte de la gestión de los servicios rompe esta estructura jerárquica en la que existe un abogado líder que dirige todo, somete y toma las decisiones por su cuenta, y a las cuales todos tienen que alinearse. En nuestro caso, es un proceso de construcción, de desarrollo constante y retroalimentación, en el que cada uno de los socios o líderes de área cumplen un papel fundamental, en cuanto a la evaluación de cómo está funcionando el negocio, en cómo se da la prestación del servicio y en el uso de las herramientas o técnicas que se han implementado, entonces me parece que sí cumple un rol preponderante, además de que al ser cada especialidad distinta sin el aporte de cada líder de área sería imposible seguir creciendo, mejorando o seguir fortaleciendo determinada herramienta a utilizar, por lo que el rol que cumplen los abogados en nuestra firma es vital, además de tener un carácter netamente horizontal en la estructura.

7.- ¿Es relevante que los abogados que dirigen firmas o despachos legales puedan adquirir habilidades gerenciales y competencias digitales? En su experiencia, la capacitación gerencial, ¿podría contribuir a una mejora en el desarrollo organizacional de los despachos legales? ¿En qué manera la formación y capacitación gerencial de abogados de su despacho haría una diferencia en el desarrollo organizacional actual de su firma?

Totalmente de acuerdo, debido a que una cosa es ser especialista en determinada área de trabajo o labor profesional, y otra cosa es gerenciar o administrar una determinada empresa, son dos rubros totalmente distintos y por ende requieren capacidades distintas, así como para el tema de la difusión y la implementación de herramientas a nivel del mundo digital se requiere a un



determinado tipo de persona especializada, es igual a nivel de administración y más aún si se requieren implementar y adoptar estas técnicas o herramientas de innovación legal, pues se requiere que este personal al día de hoy pueda adquirir las capacidades necesarias para su labor, no solamente se abarca un solo rubro al administrar, no solamente es hacer seguimiento y estar el día a día con la firma, hacer las retroalimentaciones mensuales y demás, sino implica otro tipo de responsabilidades, ver temas de tributación, formalización de la empresa, contratación de personal, manejo de grupo, manejo de emociones, estas habilidades son necesarias al menos desde la experiencia que estoy teniendo, tienen que ser adquiridas por las personas que puedan estar a cargo de una administración o una gerencia determinada.

Sobre la capacitación gerencial, definitivamente contribuiría porque a la par de ayudar con todos esos temas que te mencionaba, van a servir también para generar nuevas perspectivas de crecimiento de la firma, por lo que sí no estás dentro de este nivel de capacidades a adquirir, difícilmente podrás implementarlas dentro de tu firma, así mismo esta formación y capacitación haría una diferencia importante, de hecho a eso apuntamos en nuestra firma, personalmente me encuentro haciendo una serie de especializaciones relacionadas a temas de liderazgo y formación de empresas las cuales a la larga y a la medida que va creciendo la firma van a hacer una diferencia porque nos va a permitir afrontar, otro tipo de responsabilidades y estaremos totalmente preparados para esos cambios.

8.- ¿Cómo las prácticas innovadoras y las habilidades gerenciales podrían interconectarse para impulsar un cambio positivo en la cultura organizacional? ¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de despachos que buscan equilibrar la innovación legal y el desarrollo organizacional?

Yo creo que a través de la difusión de este tipo de herramientas y sus canales de contacto, porque al día de hoy me parece que son pocas las firmas legales que están innovando, ya sea por desconocimiento, por falta de capacidad económica o de habilidades, la mayor parte se dedican a un estilo de servicio profesional clásico, sin saber que mediante la innovación se puede contribuir en la mejora del servicio, ya que esa es la finalidad, lejos de todo, la idea es que estas herramientas sean utilizadas para mejorar la prestación del servicio en sus diferentes etapas. Entonces si esto se hace de conocimiento masivo, si esto se hace a través de los medios adecuados y se comunica de manera correcta, se pueden generar estas interconexiones y a la vez generar que mayores firmas puedan implementar este tipo de medidas.



Ahora, dentro de una propia organización, este cambio parte por motivar al equipo e invitarlos a utilizar estas herramientas señalando la finalidad de mejorar y optimizar el servicio, debido a que nos ayudan a administrar el tiempo, a mejorar la calidad del servicio, a gestionar de mejor manera, a evaluar nuestros recursos, formas de trabajo y a saber comunicar nuestro trabajo, entonces si la motivación se presenta con el mensaje adecuado se podrá llegar a un consenso de que estas herramientas suman y ayudan al crecimiento de la firma, considero que es la manera poder llegar a implementar con naturalidad la innovación y a la larga se convierta en parte de la cultura organizacional de toda empresa.

La recomendación es una que yo me la di en algún momento, no hay que tener miedo a implementar este tipo de medidas, hay que arriesgarse un poquito más, obviamente siempre adquiriendo las capacidades necesarias para que esto pueda ser implementado de manera positiva y buscando el acompañamiento o asesoramiento de alguien que conozca con mayor profundidad estos temas, para que de esa forma se puedan llegar a obtener todas las ventajas que permite el uso de la innovación legal.

Cusco, 04 de enero de 2024.



c. *Entrevista a Darwin Urquizo Pereira.*

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA NRO. 01

**DIRECTORES O GERENTES DE ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS
JURÍDICOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO**

Nombre del/ de la Entrevistado (a): Darwin Urquizo Pereira

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogado

Lugar de Trabajo: Interlegal Firma de Abogados

Ocupación: Gerente de Interlegal Firma de Abogados

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información confiable de los directores o gerentes de entidades prestadoras de servicios jurídicos de la provincia del Cusco, cuyos despachos, firmas de abogados, boutiques o ALSP's, (Alternative Legal Service Providers) hayan sido creadas o hayan prestado sus servicios en el período 2021 – 2023.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar dicha información y los resultados, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:

1.- ¿Cómo describiría usted la manera en la cual se brindan servicios legales actualmente en Cusco a particulares y empresas? ¿Considera que se ha establecido un patrón tradicional en la prestación legal de los servicios legales en Cusco?



Bueno, en general creo que aún en el Cusco sigue siendo de manera tradicional, en los despachos tradicionales usualmente a veces hay una restricción donde un abogado revisan los papeles de manera física aun, creo que digamos las nuevas tecnologías, la virtualización aún no se ha asentado tanto como en otros lugares, por lo tanto, en general la mayoría de servicios jurídicos a empresas o personas naturales, inclusive el estado y más el estado en realidad, sigue siendo de manera tradicional.

1.1.- En ese sentido, ¿cómo considera que se ha establecido este padrón tradicional? ¿Cuáles serían esas características de esta prestación de servicio tradicional que ha mencionado?

Las características de un servicio tradicional, en esencia es tener una reunión de presencia física con documentos escritos sin ningún tipo de registro virtual, con muy poca comunicación virtual salvo quizá mensajes de WhatsApp, absolutamente sin usar firmas electrónicas y en esencia es el contacto físico y el uso de papel, eso creo que es lo que más caracteriza.

2.- El término anglosajón *new law* es conceptualizado como la manera distinta de prestar servicios a la tradicionalmente establecida, partiendo desde el cambio organizacional en la firma o despacho, e incorporando procesos de innovación y tecnología. Tomando esto en cuenta, ¿De qué manera cree usted se implementa o aplica la innovación en la prestación de servicios jurídicos en Cusco?

A ver yo creo que en realidad primero va por el cambio de chip de dejar de usar papel, inclusive los escritos o cualquier tipo de comunicación con el Poder Judicial o la Fiscalía se puede hacer de manera virtual. El problema es que muchos de los colegas presentan virtual y después lo imprimen en físico para que tengan su legajo de expediente, entonces tiene que ver con la capacidad de virtualizar los expedientes, de virtualizar los escritos y además de generarte, por ejemplo, ese tipo de reuniones eminentemente virtuales.

Ya existen softwares, de diversos países, que están a disposición de los despachos para justamente virtualizar los estudios jurídicos, cuando empezó la pandemia, la Universidad USIL, hizo un evento que se llamaba “El derecho y los nuevos desafíos” donde participó gente de todo el mundo, estudios jurídicos de todas partes y la tendencia en realidad ya en el mundo moderno jurídico, occidental, europeo y americano es por ejemplo abogados sin oficina, hay una matriz, una suerte de recopilación de estudios que cuando alguien necesita un abogado, te genera una cita con un especialista que no es necesariamente de un estudio determinado, sino



que se reúnen virtualmente, esto da paso a un nuevo tipo de trabajo, el problema acá en el Perú es que seguimos muy anclados en la forma tradicional de prestación, entonces en esencia tiene que ver con el ya no contacto físico, poder atender a nivel nacional y virtualizar los servicios.

3.- En algunos despachos se han implementado tendencias de innovación relacionadas a la optimización de la prestación del servicio legal (*legal operations*); el rediseño del servicio legal centrado en los problemas del usuario (*legal design*), la implementación de tecnologías en la firma (*legal tech*), y el uso de estrategias de publicidad y marketing para la promoción de servicios legales (marketing jurídico). ¿Su organización ha aplicado alguna técnica similar o parecida a las mencionadas?

Bueno, nosotros tenemos un *legaltech*, estamos suscritos a “Legal Surf” que es un software argentino, una plataforma de virtualización del estudio jurídico, es decir todo ingresa a la web, hay usuarios, hay seguimiento de expedientes, hay fechas en calendario, hay mensajes automatizados para los clientes, hay alertas de audiencia, y es mucho más amigable inclusive que el sistema que tiene el Poder Judicial y la Fiscalía, te permite generar agenda, registro con el cliente, verificación de gastos, tiempo de trabajo, anotar actuaciones, inclusive puede subir archivos no solo en pdf sino puedes subir archivos en drive y otros medios como videos, que pueden ser los de las audiencias, como ahora las audiencias son virtualizadas.

Lo que más te ayuda son los mensajes automatizados, digamos tenemos una audiencia, cuando la programamos inmediatamente es comunicado al cliente, lo cual nos sirve para que el cliente pueda estar enterado, además el mismo sistema te bota una ficha de resumen de las actuaciones de un expediente en caso el cliente quiera saber cómo esta su proceso, entonces eso ayuda bastante, porque está todo virtualizado, siendo así ya no tienes que ir a una audiencia con tu expediente físico, sino solamente vas con una tableta o una laptop que te ayuda de sobremanera.

Además, nosotros hemos utilizado para crear inclusive el logo, la estructura, los colores de la firma, el marketing jurídico, hemos contratado un especialista quien hizo un estudio, ha revisado que valores tenemos, que es lo que queremos transmitir y de esa manera se creó el estudio que ahora se denomina Interlegal Firma de Abogados, inclusive el nombre representa una nueva tendencia en el mundo, ya no son los nombres antiguos y formales que eran los apellidos de los socios directores los cuales realizaban a abogados inalcanzables, ahora la relación con los clientes no son tan verticales, el abogado ya no es una persona inalcanzable, ya no es el gran doctor letrado que sabia absolutamente todo, terminan siendo horizontales.



Con las nuevas generaciones inclusive las relaciones son mucho más horizontales, el trato termina siendo de tuteo, en las grandes empresas ya se maneja otra forma de trato, entonces esa forma de generar confianza, ya se tiene que empezar a usar en los servicios jurídicos. Ahora claro, lo que nos está faltando es generar mediciones de rendición, de satisfacción del cliente que tenemos que implementar, lo cual es importante porque en última instancia en base a criterios medibles con la opinión del cliente uno puede si está bien o está mal.

3.1.- ¿Cómo ustedes hicieron este contacto con la tecnología que han implementado, es algo con lo que su firma ha nacido?

Cuando empezó la pandemia, no existía Interlegal, yo trabajaba en otro estudio y a mí siempre me ha gustado o me ha facilitado la vida la digitalización, entonces a partir de allí obviamente me acostumbré más a digitalizar las cosas, a usar los correos electrónicos y evitar las largas colas y horas desperdiciadas en mesas de partes, entonces ya empezamos a trabajar, esto nos gustó y nos facilitó el trabajo, por lo que cuando nosotros creamos el estudio propiamente dicho, el estudio lleva un poco más de un año y medio, yo estaba viendo justamente que había sistemas de digitalización, inclusive en el Cusco hay personas que crean *softwares* legales, pero estaba viendo un sistema más amigable, por lo que en internet encontré “Legal Surf”, que en realidad es un sistema barato en comparación a otras plataformas, ya tenía desarrollado todo y solamente tenía que acoplarme al modelo de suscripción y pagar, no se necesitaba nada más.

Cuando yo quise crear Interlegal, no veía la necesidad de volver a la presencialidad, pero nos encontramos con un problema, primero el cliente quiere presencialidad siempre salvo algunas excepciones, y segundo, pasaba también con algunos de los colaboradores de la firma, inclusive siendo de nuevas generaciones yo he visto que algunos practicantes y asistentes del estudio no manejan muy bien el tema digital, y eso es muy preocupante, porque se entiende que ellos siendo más jóvenes deberían tener estas habilidades entonces ahí las universidades tienen un rol pendiente, porque tienen que empezar a generar habilidades blandas o habilidades ligadas al tema digital en los estudiantes, ahora inclusive con la irrupción del “Chat GPT” y toda la inteligencia artificial que viene, los alumnos deben estar totalmente capacitados para usarla, porque si no el mundo se los va a devorar.

3.1.- Si bien es cierto el tradicionalismo parte de los prestadores, también parte del usuario, del cliente, ¿calificaría el estado actual o la idiosincrasia de los clientes en Cusco como tradicionales? ¿Esto tendría que evolucionar para llevar a la incorporación de innovación?



No tengo criterios objetivos para apreciar esto en el Cusco, pero en mi opinión nuestra ciudad es pequeña, y usualmente la gente se conoce por contactos, nos existen grandes estudios jurídicos como en Lima, entonces los clientes obviamente necesitan cierto nivel de contacto físico con su abogado, además esto va también por el tema de la edad, usualmente quienes tienen problemas de mayor cuantía, de mayor importancia en el ámbito legal son personas que tienen una edad más avanzada, no digo que los jóvenes no tengan problemas, pero son de otro tipo, por lo menos en el mercado en el que me encuentro, el segmento que nuevo es de gente que quiere tener sí o sí un contacto físico, yo supongo que con el tiempo, eso empezará a cambiar, obviamente la virtualidad no puede reemplazar al cien por ciento, habrá ciertas cosas excepcionales que vamos a tener que hacer de manera física.

4.- ¿Qué desafíos y oportunidades ve en la implementación de tendencias de innovación legal? ¿Cómo considera que estos desafíos podrían abordarse?

Yo creo que el desafío más grande para los abogados, será saber utilizar la inteligencia artificial la cual es muy disruptiva, además poco a poco los abogados tenemos que ser más competitivos, en Estados Unidos, antes de la pandemia se había creado un software, una suerte de robot que se llama Ross, el cual fue contratado por un estudio jurídico y hasta la fecha ha desplazado a un montón de asistentes legales, pues hace el trabajo que ellos harían en un mes, en unos cuantos minutos, e inclusive realiza reportes con anticipación y de igual forma en Gran Bretaña se han deshecho 30.000 puestos de trabajo relacionados al ámbito jurídico.

Entonces el gran desafío tanto de la prestación como del abogado es primero, ser más competitivos y segundo tenemos que entender que el trabajo de satisfacción al cliente ya no es como antes, ya va por otro tipo de factores de confianza y de finalizar el proceso; y tercero, si no aprendemos el uso adecuado de las inteligencias artificiales, del software, nos van a reemplazar, tenemos un gran un gran reto ahí, de no solo saber leyes, es importante tener conocimiento filosófico o histórico de la ley, pero eso no es suficiente. Yo ahora mismo entro a Google y busco que dice la ley, y ya lo sé, lo que quiero decir es que cualquier persona común y corriente puede tener acceso al conocimiento jurídico, el conocimiento está allí, entonces necesitamos otro tipo de habilidades.

Lo que yo sí creo es que, así como es un desafío también es una oportunidad para que seamos más competitivos, para que seamos mejores profesionales en la resolución de conflictos y en la satisfacción de los clientes. Si un abogado sabe utilizar adecuadamente las tecnologías, sabe informar adecuadamente a través de hasta mensajes automatizados a los clientes, inclusive



conoce temas básicos, como realizar una carta con Chat GPT tranquilamente, en vez de digamos demorarnos una hora en hacer una carta notarial, podemos tenerla en un minuto si sabemos cómo hablar con la inteligencia artificial, eso es una gran oportunidad, o sea, evidentemente nos hace más eficiente el trabajo, nos ayuda un montón, pero como te digo es necesario el desarrollo de otro tipo de habilidades que lamentablemente en el Cusco las universidades y los estudiantes no están interesados o no las están viendo.

5.- ¿Ha notado alguna vez que la falta de innovación haya impactado en el desarrollo organizacional de su despacho? ¿De qué manera? (Por ejemplo: Se identifican procesos ineficientes y se limita a prestar los mismos servicios, valida la experiencia del servicio prestado a sus clientes, la organización del despacho es jerárquica y obedece al principio de si hay más trabajo se trabajan más horas) ¿De qué manera su organización impulsa la innovación?

Como te vuelvo a decir, yo creo que más bien hay mucha resistencia de algunos colegas en virtualizarse, a mí me resulta fácil, a otros no, pero cuando se empieza a virtualizar, a ver de manera diferente, si ayuda mucho en el desempeño de trabajo, porque uno tranquilamente puede estar en un viaje y entra al software, y podemos ver que falta, que hemos avanzado, que ha realizado otra persona o lo que está pendiente por hacer.

Acá tratamos de ser muy horizontales, no existe la jerarquía del jefe del estudio y entrar a su oficina es muy difícil, tratamos de ser absolutamente horizontales y además en el trabajo con los asistentes incentivarlos a no solo leer lo que tenga que ver con el derecho, sino a verificar cómo está cambiando la tecnología a nuestra profesión y que puedan desarrollar más habilidades, que aprendan a reparar errores simples de la tecnología porque si no la aprendemos a usar a nuestro favor nos puede reemplazar.

6.- ¿De qué manera es administrado día a día su despacho o firma legal? ¿Cree que los abogados pueden desempeñar un papel más estratégico en el desarrollo organizacional a través de la innovación legal?

Una cosa que también nos falta mucho a los abogados es saber cómo administrar un despacho, esto no se nos enseña en la universidad, no hay un curso de “cómo manejar tu despacho”, entonces es la práctica, el día a día, ahora se tienen que señalar que manejar el despacho termina en tener una empresa, en realidad es una empresa en la cual tu prestas determinados servicios jurídicos para satisfacer una necesidad a los clientes, entonces tenemos que entender que



nuestros despachos son empresas y por lo tanto deben de manejarse con los mismos estándares empresariales que cualquier buena empresa debería reportar.

En ese sentido como te he dicho nosotros estructuralmente no somos jerárquicos, somos horizontales, tenemos una comunidad de socios que dirigen el despacho, hay una abogada que se encarga del manejo administrativo y contable de la empresa. El manejo de fondos más o menos de manera común para que el estudio pueda ser desarrollado como marca, lo cual involucra más cosas, hasta el uso del tipo de letra, el tipo de redacción, todas esas cosas son importantes, la gente piensa que no, pero es importante para hacer que las personas tanto trabajadores del estudio, como usuarios se identifiquen con el estudio.

7.- ¿Es relevante que los abogados que dirigen firmas o despachos legales puedan adquirir habilidades gerenciales y competencias digitales? En su experiencia, la capacitación gerencial, ¿podría contribuir a una mejora en el desarrollo organizacional de los despachos legales? ¿En qué manera la formación y capacitación gerencial de abogados de su despacho haría una diferencia en el desarrollo organizacional actual de su firma?

Si es importante, como te digo, los estudios en última instancia son empresas, y, es más, los grandes estudios se manejan de manera empresarial hay socios, hay accionistas, hay asociados. Acá en Cusco digamos por los tamaños de estudio todavía no lo vemos así, pero aun así en la oficina de un único abogado y un practicante, este termina siendo un emprendimiento, el cual necesita de habilidades empresariales para manejar y satisfacer de mejor manera sus recursos, entonces es importante que sepamos mínimamente cosas básicas sobre la administración y el manejo empresarial, más aún que el Perú es un país eminentemente emergente empresarial. Y todos los abogados litigantes, en última instancia son empresarios por más de que no quieran decirlo, son emprendedores de su estudio jurídico, no importa el tamaño son emprendedores.

Y sobre el manejo digital, o aprendes a usar la tecnología o la tecnología te va a vencer y vas a ser dispensable, no vas a ser indispensable, porque de verdad, no es broma, la gente creo no está muy consciente de lo que está pasando, si no utilizamos bien la tecnología nos puede pasar lo que pasa en Gran Bretaña, simplemente vamos a hacer desplazados y ante eso hay que tener cuidado, por ejemplo, ahora existe tecnología de inteligencia artificial que hace resúmenes de reuniones, por ejemplo como la que estamos teniendo ahora, hace transcripciones textuales, yo me pregunto ¿qué va a pasar con los especialistas de audio del Poder Judicial?, que antes hacían las actas, eran abogados que se dedicaban a hacer actas, no vamos a necesitar tantos



especialistas de audio, vamos a necesitar un software y uno o dos especialistas que corrijan algún tipo de error, pero nada más, hay que tener mucho cuidado con lo que se viene.

Sobre la capacitación gerencial, sin duda alguna, como vuelvo a decir en última instancia el estudio jurídico es una empresa prestadora de servicios jurídicos y por lo tanto tenemos que aprender tanto a manejar al personal, manejar la administración financiera, los ingresos, egresos, cuánto vamos a gastar, ponernos metas de gasto, de ahorro y esas cosas, son importantes para un estudio. Además yo creo que sí es importante porque por ejemplo, yo nunca recibí un curso de administración, de manejo empresarial, tuve que aprender con ayuda y consulta de amigos que tenían sus despachos, entonces siempre es difícil, pensamos que es fácil, pero el solo controlar el ingreso y egreso de dinero resulta importante y a veces no lo sabemos, especialmente los abogados o las personas que no tenemos una adecuada formación en habilidades empresariales, muchos bienes o ingresos simplemente se desperdician por no tener el criterio de eficiencia empresarial.

8.- ¿Cómo las prácticas innovadoras y las habilidades gerenciales podrían interconectarse para impulsar un cambio positivo en la cultura organizacional? ¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de despachos que buscan equilibrar la innovación legal y el desarrollo organizacional?

Yo creo que en primer lugar las nuevas tecnologías y el cambio de estructura nos puede ayudar a hacernos más eficientes, y en segundo lugar hay un gran ahorro de espacio si es que sabemos utilizar bien las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas de organización, el espacio es muy importante porque inclusive en temas de marketing es muy diferente entrar a un estudio jurídico bonito, ordenado y arreglado, que entrar a un estudio que está repleto de expedientes, votados en el suelo, entonces hasta esas cosas son importantes, porque causa impacto en la gente, y además hace que nuestro trabajo sea más eficiente, nos puede ahorrar tiempo, nos puede hacer más organizados y sobre todo y más importante, si llegamos a ser todo eso, podremos ganar más dinero.

Como recomendación, primero que no le tengan miedo a la tecnología, o más que miedo es una dejadez, o sea es cómo: “funciona así y ya no tengo por qué hacer otras cosas más”, pero el punto es que las generaciones avanzan, el tiempo avanza, nuestros clientes que pueden estar acostumbrados a tener ese servicio, ellos algún día van a estar de salida y van a venir otras generaciones que son más tecnológicas, menos formales, más horizontales, cuando se tenga que realizar alguna actuación, una audiencia, un escrito, ya no van a esperar que los llames, ya



no van a querer conversar presencialmente, simplemente un mensaje automatizado será lo que esperan por que van a ahorrar minutos y sumados serán horas, pero sobre todo y más importante, más allá inclusive del diseño empresarial, es que si no nos actualizamos vamos a desaparecer.

Y esto va con otro tipo de cosas que no nos estamos dando cuenta, si ahora vemos la generación de abogados “*superstar*”, por ejemplo, abogados que defienden presidentes, ministros o grandes empresas, ahora son abogados que en esencia tienen entre los treinta y cinco a cuarenta años, antes para que tú seas un abogado superstar tenías que ser un abogado veterano, que tenía de verdad experiencia, entonces el mundo ahora en cualquier aspecto, pero también en el mundo jurídico es altamente competitivo, si tú no llegas a desarrollarte hasta cierta edad, o sea, crecer e innovar y utilizar las herramientas disponibles, las nuevas generaciones te van a reemplazar fácilmente, y a eso súmale que no sabes utilizar las tecnologías, simplemente eres un abogado tradicional que piensa que porque tú vas a escribir dos horas una carta notarial, vas a ser mejor, frente a un nuevo abogado, con más conocimientos, con dominio digital, él con ayuda de la inteligencia artificial, tus dos horas no van a ser comparables a los dos minutos que a él le tomará, entonces esto va también por una cuestión de sobrevivencia.

Cusco, 10 de enero de 2024.



d. Entrevista a Wilfredo Murillo Tapia.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA NRO. 02

ESPECIALISTAS EN *NEW LAW* Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL

Nombre del/ de la Entrevistado (a): Wilfredo Murillo Tapia

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogado

Lugar de Trabajo: Xtrategia Group

Ocupación: Soy socio director de Xtrategia Group. Que es una empresa especializada en brindar, soluciones y consultoría a firmas de abogado y gerencias legales. Así mismo desde hace dos años impulsamos la creación del primer gremio de empresas enfocadas a la industria legal siendo así que desde su constitución me encuentro en el cargo de presidente del sector legal en el gremio de servicios de la Cámara de Comercio de Lima. Y recientemente soy fundador y miembro del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Gerencias Legales.

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información especializada de los expertos en *new law* y en tendencias de innovación legal aplicadas en los prestadores de servicios jurídicos, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos e información.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar la información brindados por su persona, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:



1.- ¿Qué entiende por innovación legal y *new law*? ¿Cuáles son las tendencias de innovación legal que considera relevantes en la actualidad?

Vamos a ir primero por definiciones, el *new law* es en realidad una forma de gestionar los servicios legales y a contrario de lo que algunos puedan pensar, se puede dar en firmas de estructuras grandes como en firmas de estructuras nuevas. Entonces el *new Law* más allá de ser una tendencia de tipo de firma, es una tendencia de tipo de gestión. Por eso, tú vas a poder ver algunas tendencias del *new Law* en firmas corporativas grandes.

Desde mi perspectiva, cuando hablamos del concepto de innovación de los servicios del sector legal en Latinoamérica está más referida a un proceso, una tendencia que se busca perseguir, no es una innovación vinculada a la disrupción, sino básicamente una primera adecuación a las exigencias que hoy tiene el mercado o la economía. Entonces para mí la innovación, es más un proceso de acompañamiento y adaptación del sector legal a la economía global.

Entonces en esa línea la innovación está haciendo que comencemos a cuestionarnos si realmente estamos acompañando el proceso de crecimiento económico y las exigencias que tiene la sociedad y las empresas, pero al mismo tiempo en la innovación legal existen tres fases: está la fase del estudio propio de las problemáticas que existen en el sector; por otro lado está el planteamiento de soluciones; pero la parte más importante de la innovación es el desarrollo de iniciativas que ayuden realmente a alcanzar las exigencias que el sector legal debe cumplir en la actualidad.

Respecto a las tendencias te informo lo que se está haciendo en el sector, la innovación más que una tendencia debe verse reflejada en proyectos o iniciativas concretas. Una de estas acciones es el uso de metodologías propias de las industrias innovadoras, (por ejemplo, *design thinking*, *project management*, o *canvas*).

Otra actividad que se realiza es el uso de herramientas tecnológicas que colaboran y construyen la labor del abogado en ser más eficiente (gestión documental, desarrollo de documentos, la búsqueda y la información), en el mercado existe una gran tendencia a la creación de estas plataformas es por eso que actualmente podemos hablar de un ecosistema *Legal Tech* en Latinoamérica e incluso de empresas de tecnología legal.

La tercera actividad que se realiza como tendencia aterrizada es la creación de nuevas firmas legales que tratan de buscar enfocarse en el concepto de ser una



alternativa distinta a las que habitualmente existían, no obstante, no he encontrado en Latinoamérica todavía una firma que realmente haga su modelo escalable. Esto no quiere decir que no haya firmas que estén haciendo las cosas de forma distinta ya sea a nivel comunicacional, de gestión comercial o de proceso. Pero no hay firma alguna que esté haciendo una escalabilidad disruptiva y que rompa los modelos de servicios legales.

En líneas generales se encuentran esos tres enfoques: la metodología, la aplicación de tecnología, y la presentación de iniciativas distintas del desarrollo de servicios (las cuales se pueden encontrar también en firmas Biw Law). Insisto que estas tendencias solamente están referidas al mercado legal de las firmas de abogados, pues tenemos que entender que la innovación legal tiene varios frentes. Existe la innovación legal para los servicios legales; para las gerencias legales, y enfocado en las funciones del sector público.

2.- En su opinión, ¿de qué manera la innovación legal podría impulsar el desarrollo organizacional en el sector legal privado? ¿Y en el sector público?

La innovación legal es la frecuente pregunta de saber cómo podemos hacer mejor las cosas, y a veces puede ser simplemente la mejora de algo que ya venimos haciendo; o tratando de aplicar algún elemento vinculado a temas de tecnología. No quiero decir que innovación sea igual a tecnología, no obstante, la tecnología es un acelerador de la innovación, o sea, si tú tratas de poder escalar o que una innovación tenga gran impacto o alcance, necesariamente tendrás que utilizar la tecnología de alguna manera, sino la innovación se quedara pegada con el grupo que la creo, sin llegar a más personas.

Qué pasa cuando una organización tiene en su ADN esa inquietud permanente. Se dice que es una muy buena práctica a nivel empresarial que las empresas o los empresarios tengan esa constante pregunta de saber cómo puedo mejorar mi servicio de cara al cliente, entonces normalmente hay un impacto directo entre esta filosofía, el ADN innovador y la aplicación de la innovación legal, entonces para mí hay un impacto organizacional directamente proporcional usualmente, cuanto más tengas el chip de innovación es muy probable que estés más cerca a las necesidades de tu cliente.

La innovación te permite escuchar, cuando alguien, tiene ADN innovador usualmente escuchas que pasa afuera, pero al mismo tiempo trata de escuchar lo que pasa con los clientes; así mismo la innovación te permite testear productos, iniciativas o acciones, por lo que promueve esa constante creación de productos y servicios legales; y en tercer lugar la innovación legal está



ligada a una cultura organizacional más horizontal, esta horizontalidad hace que las organizaciones avancen con más dinamismo y permite que las cosas fluyan, desde las ideas, escalabilidad de nuevas iniciativas hasta todo lo demás.

Entonces, bajo esos criterios hay un impacto directamente proporcional, la existencia de un ADN de innovación dará paso a un impacto de crecimiento de la organización.

3.- ¿En su experiencia, ¿cómo han respondido los abogados a los cambios y las innovaciones en la industria legal?

A ver, yo creo que al inicio no ha sido bien recibido, porque tú no puedes buscar un cambio cuando lo primero que haces es criticar y decir que todos están mal porque no hacen algo que recién comenzamos a conocer. Por lo que evidentemente mucha gente dice que había una reticencia al cambio, siendo en verdad que no puede haber un cambio cuando no se entiende a quién queremos cambiar.

Entonces para hacer un cambio tienes que saber cuáles son las necesidades del sector, la innovación legal nos puede parecer una prioridad, pero para muchas organizaciones aún sigue siendo un paso que todavía no van a poder dar porque organizacionalmente o estructuralmente tienen que atender otras cosas que encuentran más medulares. Entonces cuando tú tienes un problema de estructura vas a entender que, para llegar al camino a la innovación, va a ser un proceso, no obstante, las nuevas firmas tienen esta flexibilidad de nacer con ese ADN innovador. Tienes que entender que las organizaciones que tienen más tiempo van a ser progresivos porque tienen otras prioridades, pero en las organizaciones nuevas, les es más fácil aplicar la innovación porque ya no tienen problemas estructurales que atender previamente.

Entonces, esta primera respuesta sobre la reacción de los abogados no ha sido necesariamente la de una reticencia al cambio, sino de que quienes trabajaron en el mensaje de innovación no supieron trasladarlo, o al menos no consideraron cuáles son las prioridades en el mercado. Claro esto haciendo referencia a hace diez años atrás por lo menos.

Recientemente si hay una mayor apertura por gran parte de los actores, no te voy a decir que el cien por ciento de los abogados son abiertos a la innovación. Pero debemos tener en cuenta que cuando nosotros hablamos del mercado legal, nos enfocamos principalmente en las firmas corporativas, pero hay un gran universo de abogados que son de práctica independiente en el Perú y en Latinoamérica que ni siquiera están cercanos a escuchar lo que es innovación, porque



no han tenido la capacidad de acercarse a ese tema, por lo que existe la necesidad de masificar la innovación.

Entonces existen dos niveles. Tenemos en primer lugar el nivel corporativo en el que probablemente en un inicio no hubo ese entendimiento, debido a sus necesidades y prioridades respecto a la innovación, pero que hoy por hoy ya hay una mayor apertura, hay una mayor disposición, es difícil que un abogado corporativo no haya tenido al menos un interés en escuchar al respecto; estamos quizás en el punto de la escucha activa y probablemente algunos de ellos estén recién iniciándose en la transformación o en la innovación. Pero tenemos un segundo universo muy grande de abogados en la región al que es muy probable todavía la innovación no les haya llegado, porque están básicamente en el día a día tratando de generarse clientes como puedan, y están muy lejanos de poder realmente darle un tiempo a un tema que sabe muy bien no les contribuya de la noche a la mañana, sino que es un proceso.

4.- ¿Cuál considera es la barrera más significativa que impide la adopción exitosa de prácticas innovadoras en el ámbito legal?

La primera barrera por la cual una persona no se atrevería a innovar es porque no es una prioridad, actualmente, ¿dónde está la prioridad de las firmas de abogados en general? En la captación de clientes, el foco de las personas está en captar, tú me dirías que innovando puedes captar, puedes agregar valor a tu servicio, puedes fidelizar tus servicios, puedes testear un producto nuevo que sea innovador, si podría ser, pero normalmente no es que hay una vinculación muy directa.

Ahora, el problema también está en la mala visión que existe de parte de los estudios o de los abogados, piensan que primero tienen que captar antes de innovar, el tema es que puedes manejar los dos procesos en paralelo. Sin embargo, al momento de generar negocios, la preocupación de ellos es: “Oye tengo que gastar, no me hables de innovación porque, innovación significa que invierta tiempo, significa que invierte recursos y en este momento con la estructura que tengo me es difícil hacerlo”. Entonces yo te diría que la primera barrera es una barrera más de prioridad.

Efectivamente hay un grupo, no te voy a decir que son todos, que no quiere innovar porque se encuentran conformes con lo que tienen, digamos si un empresario dice: “Oye ya gano diez mil, quince mil dólares mensuales para mí. Y la verdad que no me interesa trascender, quiero que mi organización siga facturando lo que viene facturando y bueno la verdad que no tengo



ninguna necesidad de querer cambiar”. Ojo, muchos dirán que esa mentalidad está mal, pero no es así ya que es la decisión de un empresario, que se encuentra bien como esta y no tiene el deseo de ser una gran organización. Entonces, también es un tema de mentalidad y entender que no todos tendrían que sentir la necesidad innovar, si es que, en su plan de crecimiento simplemente está contemplado que deben mantenerse así.

Y el otro tema, que es una barrera importante, es el tema de recursos, como te digo si la mayoría se dedica a vender es porque no tiene presupuesto para innovar, mucha gente dice, está bien yo intento probar algo nuevo, pero no será posible mientras no se tenga liquidez o tiempo, entonces los recursos y el tiempo también se presentan como una barrera.

5.- ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo la innovación legal ha llevado a mejoras tangibles en el funcionamiento de organizaciones legales?

A ver, yo te diría casos muy emblemáticos, que creo el mercado los conoce.

Miranda y Amado ha sido una firma que ha trabajado por mucho tiempo en el tema de la innovación, es un trabajo que ellos venían desarrollando de años, y no uno al que recientemente se han sumado, ellos ya venían aplicando metodologías ágiles, trabajando temas de eficiencia, herramientas y tecnología enfocada a sus clientes. Miranda y Amado es un ejemplo claro, incluso cuando antes no era tan atractivo, ellos ya venían apostando por la innovación, tenían el departamento TI más grande del país en cuanto a firmas de abogados, por lo que venían con el ADN vinculado y eso les ha permitido desde hace diez años estar en el top tres de firmas, para una firma que no tiene más de 25 años.

Entonces imagínate como una firma de menos de veinte años estuvo en el top tres de firmas con mayor facturación y eso se debe principalmente no a sus prácticas de innovación propiamente, sino debido a que ellos profesionalizaron adecuadamente la gestión de su firma, lo cual hace 20 años era innovación. En Miranda y Amado empezaron a gestionar su estudio como una empresa desde que nacieron, y eso generó que tuvieran este nivel de competitividad actual.

El otro caso es el Estudio Muñiz, uno dirá este es un estudio de 350 abogados, pero su modelo de negocio es innovador para el mercado, ellos fueron la primera firma en el Perú que aplicaron dos temas de innovación en ese entonces: uno es la forma de cobrar a paquetes cerrados, lo que se conoce como “retainer fee”, lo cual no es una tendencia actualmente, pero ellos comenzaron trabajando así hace 35 años cuando la gente usualmente cobraba por horas, ojo que no te estoy



diciendo que el cobro por horas no sea una forma de facturar válida, pero, ellos se atrevieron a hacer algo distinto en el mercado; y al mismo tiempo ellos fueron de los estudios que empezó a hacer una ampliación de su presencia de marca en provincias claves, haciendo innovación del modelo de negocio, una firma corporativa con diversas sedes.

No necesariamente innovación tiene que ver con tecnología puede ser a veces con el modelo de negocio, pero también puede ser con el tema de la creación de áreas, por ejemplo el compliance es un tema que hoy por hoy está en boga, todo el mundo habla de compliance, pero si tú buscas los primeros registros de las personas que hablaban al respecto, era solo una persona, Carlos Caro ya conocía desde hace más de diez años sobre compliance, y él se posicionó, buscó siempre y estuvo desarrollando sistemas hasta antes que esto fuera un tema relevante. Hoy le ha permitido tener un gran reconocimiento, por lo que ahí tienes una innovación en el mercado de apostar por un área nueva.

5.1 – ¿Quizá conoces de algún ejemplo o consigna de la innovación aplicada en el sector público?

Yo sé que el Poder Judicial ha implementado y tuvo un presupuesto para la creación del expediente digital que fue apoyado, no sé si por el Banco Internacional de Desarrollo, o no me acuerdo qué organismo internacional, así mismo acaban de hacer un hackathon para poder liberar expedientes, lo que te digo es que hay esfuerzos en digitalizar, pero la innovación es muy atómica son como chispazos en los que un par de jueves han aplicado IA para emitir una resolución, pero que realmente no es trascendente, perdona que lo diga de esa manera, si un juez lo aplica está bien es bueno, pero es como cuando alguien aplaude porque alguien le da pase a las personas por pararse cuando está en la cebra, ósea esa debería ser la regla, pero al menos que exista, es algo que genera inquietud en los demás.

En otras entidades (Ministerio Público, Procuraduría Pública, Ministerio de Justicia, Tribunal Constitucional) no tengo el conocimiento de iniciativas de transformación o innovación, no a un nivel institucional, casi todos se han ido al tema de la digitalización de la información, pero de ahí no tengo noción, es más, nuestra intención como parte del sector legal es integrar a las entidades públicas para que cuenten cuáles son sus proyecciones o sus proyectos vinculados a la innovación.

6.- ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en los profesionales del derecho? Podría compartir ejemplos concretos de



cómo el desarrollo de habilidades gerenciales ha influido en el rendimiento de organizaciones legales.

Si tú me preguntas cuál es la habilidad que más se requiere de un abogado es visión de negocio, y eso no tiene que ver directamente con la innovación porque finalmente las firmas que tienen un crecimiento importante han sido porque sus abogados han tenido visión de negocio, esto entendiéndose capacidad para entender a las empresas, buscarle soluciones y ser socios estratégicos en el negocio lo cual tiene que ver con la capacidad de razonamiento. Hoy en día, esta habilidad es la que más nos piden en los procesos de *head hunting*, nos piden abogados con visión de negocio, ya sea que generen clientes, que tengan planes de negocio o que tengan esa capacidad de poder entender a las empresas desde su perspectiva de negocio. La relación entre innovación y visión de negocio te diría que puede relacionarse como no, porque las firmas que tú ves que tiene más de cien abogados evidentemente crecieron porque tuvieron esa capacidad de escuchar bien a su cliente y saber qué ofrecerle, crear soluciones para los clientes que están realmente de acuerdo a la demanda.

Entonces, que es lo que vincula a la innovación, es su capacidad de crear, idear o testear cosas y eso sigue siendo una herramienta de competitividad, el que es capaz de hacer algo distinto, de validar, testear y al final cambiar rápidamente, ese chip de ser un abogado flexible, entendiendo la flexibilidad como esa capacidad de rápida adaptación está vinculada a la innovación, la cual de por sí busca cambios rápidos urgentes inmediatos, testeos, validaciones. La flexibilidad es una competencia vinculada a la innovación y evidentemente una organización flexible es una organización que se puede mover rápidamente a los cambios y exigencias del mercado, es como: “oye, salió tal herramienta – probémosla, oye eso si funcionó, eso funciona mejor”.

Otra competencia vinculada a la innovación y que antes no necesariamente lo tenían las firmas corporativas grandes o las que han crecido, es el tema del lenguaje sencillo o la capacidad de comunicación en sencillo, es propio de la innovación, porque es parte de prestar los servicios de manera distinta. Esto en qué ayuda a la organización, pues evidentemente una organización que habla en lenguaje sencillo, no tiene que mandar un correo muy formal para que la gente y el equipo sepa que hay un nuevo proyecto, que ayuda a que finalmente las coordinaciones sean mucho más fluidas y con menos formalidad, entonces te diría que la capacidad de comunicación en sencillo es una competencia que puede estar asociada a la innovación pero al mismo tiempo tienen un impacto en la organización así como en sus clientes.



En resumen, las competencias necesarias son visión de negocios, la cual no está relacionada directamente con la innovación, pero que hoy por hoy se pide mucho más; dos, el tema de la adaptabilidad o flexibilidad y finalmente el lenguaje sencillo.

7.- ¿Consideraría que la formación o capacitación de habilidades gerenciales en las facultades de derecho, se vería reflejado en el cambio organizacional de futuros prestadores de servicios jurídicos?

A ver, yo tengo mi observación de saber si son las facultades de derecho las que deberían estar llamados a completar esas competencias y te lo pongo de esta manera, el idioma inglés es un estándar de mercado, ahora saber inglés es una herramienta indispensable para el profesional y mi pregunta es si las universidades están obligadas a dar ese curso, al ser una competencia que exige el mercado. Pues yo diría que no, entonces yo creo que a veces hay ciertas competencias gerenciales o formaciones que probablemente las facultades están llamadas a incorporarlas dentro de su estructura, porque es muy probable que ya con la alta demanda que existe de curso de especialización, de materias de derecho, de perfiles con los que debe enrumbase, es muy difícil que una universidad se de abasto en su estructura de seis o cinco años en poder cubrir competencias gerenciales.

No obstante, lo que tal vez se podría hacer, es a nivel estructural, dejar la enseñanza lineal del aprendizaje a través del código, que no te enseñan a memorizar el código, sino que te enseñen a ver formas distintas de interpretarlo y que como parte de la dinámica se enseñe a la gente incorpore estas competencias de las que hemos hablado, todos los cursos tienen una orientación hacia las competencias gerenciales, por lo que no te diría que debería haber un curso específico. Pero sí puedes introducir dentro de la línea estructural esos elementos, por ejemplo, en el caso de la visión de negocio, en muchos de los cursos o especialidades que se vayan a ver, saber la orientación del abogado, ¿esto cómo lo aplicas en una empresa?, ¿cuál será la solución no legal y legal que le podrías aplicar? (en el tema no legal, me refiero a la una solución de negocio).

Podrías aplicar dentro de la metodología de enseñanza esos criterios, pero como curso yo no creo que debería existir, nuevamente, tomando en cuenta las exigencias de las facultades de derecho dada la estructura y carga que existe hoy de especializaciones; y aparte, hay una demanda muy alta de diversas materias de especialización que la gente no elige, o sea, la mayoría prefiere elegir litigios civiles, penales, constitucionales o familia, donde hay alta demanda, pero hay muchas ramas de especialización que no son escogidas, pero vuelvo a decirte para mí la facultad no debería ser la primera llamada en aprender esa necesidad, no



obstante, si hay el esfuerzo y la capacidad, más que poner un par de cursos relacionados a la capacitación gerencial, yo te diría que la orientación de los cursos debería tener esos elementos en su formación.

8.- ¿Qué rol juega la educación continua en la preparación de los abogados para afrontar los desafíos que la innovación legal y el desarrollo organizacional proponen? ¿Cuál es su perspectiva sobre cómo un programa de capacitación en habilidades gerenciales podría beneficiar a los abogados y su contribución al desarrollo organizacional de sus despachos?

Esa pregunta va de la mano con mi opinión, a través de la educación continua es donde deben cubrirse esas competencias que las personas necesitan para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Deberían salir permanentemente desde las universidades y facultades, mayor oferta de programas para enseñar competencias que permitan al abogado tener un perfil innovador, entendiendo la innovación como la capacidad de que el profesional acompaña las nuevas exigencias del mercado. Ahora, el que se capacita en un tema va a tener la posibilidad de aplicar esos conocimientos en su organización, y definitivamente hay una vinculación directa, cuando alguien invierte en una educación continua, lo más probable, es que vaya a aplicar eso que aprendió. Yo creo que en la medida en que más firmas se capaciten, o más socios que vayan a iniciar sus firmas puedan tener acceso a esos cursos, la innovación va a poder escalar mucho más entendiendo nuevamente la innovación desde la perspectiva de entender y acompañar las necesidades de la sociedad y las empresas.

Yo si sugeriría crear programas permanentes que permitan dar más opción de oferta a futuros abogados, futuros socios de firmas o los que actualmente ya se encuentran en el sector, lo que pasa es que cuando no se crea o institucionaliza la oferta, seguiremos tomando cursos de especialización de un par de temas, porque es lo que el mercado va a comprar, por lo que yo creo habría que invitar a las universidades puedan explorar estos temas y arriesgar a enseñarlos.

9.- ¿Qué consejos daría a los abogados que buscan mantenerse actualizados y aprovechar al máximo las oportunidades que la innovación legal ofrece en el sector?

Primero, especialízate en una materia del derecho que te guste y sé muy bueno en esa materia, pero en paralelo date un tiempo para curiosear las cosas que pasan en el sector, no te digo que te vuelvas un especialista en programación, al menos que quieras enfocarte en esa industria, lo mismo con el marketing, el design thinking y las metodologías; que puedas aprenderlas para entenderlas, perfecto. Mi recomendación es que, como la medicina, el derecho necesita una



alta especialización, salvo que seas un gerente legal o seas un gestor, pero para cada posición o rol que quieras ejecutar, hay un perfil que debes desarrollar.

Es difícil decirle a un abogado, cuál debería ser el perfil que debe recorrer, porque ponte un gerente legal hoy por hoy es más un gestor que un especialista en una materia del derecho, no obstante, igual la especialización de donde está enmarcada la empresa suma bastante. Y dentro de las firmas, la especialización es muy valorada, y hoy por hoy la sociedad busca especialistas, es más cuanto más especializado puedas ser, mayor valor puedes agregar.

Especialízate o determina que perfil quieres desarrollar, y en base a ese perfil desarrolla las competencias que debes tener, por ejemplo hasta el que trabaja en entidad pública tiene un perfil distinto al abogado de firma, y muy distinto al abogado de gerencia, porque en una gerencia tú puedes liderar, puedes gestionar, pero en una entidad pública tiene las propias restricciones que existen en el sector, tienes límites, eres un persona muy procedimental, de reglamento, que tiene varios candados y te debes cuidar mucho de las sanciones en las que puedes incurrir.

Pero más allá de eso, lo que sí debe existir es la capacidad, cada cierto tiempo de curiosear las cosas o testear las cosas que aparecen nuevas, no te digo que te vuelvas un especialista en inteligencia artificial, pero si tómate un curso de tres horas para que entiendas la materia, así los profesionales no tienen la carga de sentir que deben saber todo, pero si probarlo, al mismo tiempo de tener la capacidad de recibir apoyo y ayuda por parte de los especialistas que manejan esos temas. Y, en segundo lugar, dicen que uno es el promedio de las diez personas con las que se juntan, entonces si deseas tener una mente innovadora trata de poner en tu equipo gente que innove, o gente curiosa con la innovación, porque eso te va a ayudar a ti, a que, si bien es cierto mantener tu forma de pensar, vas a tener al menos por tu entorno mismo esa posibilidad de tener gente que pregunte cómo se pueden hacer las cosas mejor.

Lima, 27 de noviembre de 2023.



e. *Entrevista a José María de la Jara.*

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA NRO. 02

ESPECIALISTAS EN *NEW LAW* Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL

Nombre del/ de la Entrevistado (a): José María de la Jara

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogado

Lugar de Trabajo: LOIS – Legal Operations Institute Studies

Ocupación: Consultor de operaciones legales en LOIS en Barcelona, España.

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información especializada de los expertos en *new law* y en tendencias de innovación legal aplicadas en los prestadores de servicios jurídicos, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos e información.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar la información brindados por su persona, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:

1.- ¿Qué entiende por innovación legal y *new law*? ¿Cuáles son las tendencias de innovación legal que considera relevantes en la actualidad?

Sobre el *new law*, yo lo relacionaría con el modelo operacional de la firma de abogados, entonces tú sabes que el modelo operacional tradicional de muchos despachos, firmas y estudios de abogados por muchísimo tiempo ha sido el mismo, y un poco lo que hace la corriente de *new law* es tratar de cambiar la manera en que operan, ejemplos clásicos ya



conocidos son relacionados al *pricing*, el movimiento *new law* es uno que está totalmente en contra de la tarifa horaria de pagos, por lo que propone otro tipo de modelos de *pricing* con otra mentalidad, el más conocido en ese ámbito es el modelo de suscripción, parecido a Netflix orientado a dejar de estar pendiente de la hora y el tiempo, y más bien concentrarte en generar valor para tu cliente, en la relación ya no solo en el encargo.

1.1 ¿En relación al modelo organizacional como los procesos internos, el trabajo entre los asociados o la relación con los clientes, que tendencias de innovación consideras relevantes?

Las tendencias van por este tema del *pricing*, el tipo de servicios que se brindan a los clientes, hay mucho de productivización del derecho, crear nuevos mercados, tiene que ver con qué hacen y que no hacen las firmas de abogado y cómo lo hacen, un poco de procesos también.

1.2. ¿A qué te refieres con productivización del derecho?

Tradicionalmente los abogados brindan consultorías, orientaciones, etc., sin embargo, otra manera de ver las cosas es que puedan generar productos que le sirvan a sus clientes, por ejemplo, si eres un estudio que se dedica al ámbito laboral o procesal podrías generar un producto que sea una calculadora de plazos procesales el podrá tener un precio o no, concretamente el estudio Vinatea&Toyama (un estudio laboral) generó un software para administrar procesos, no tanto el proceso judicial pero tengo entendido que tiene que ver sobre todo con inspecciones laborales y sus procedimientos, y el estudio lo brinda de manera gratuita a aquellos que son sus clientes, a pesar de que tiene muchísimo valor.

Entonces han generado un producto que tiene mucho valor, pero que está sirviendo como un diferencial en la medida que los que no son clientes dicen: “yo también quiero tener ese producto”, una vez que ya son clientes de esta firma dicen: “qué bien está eso”, por lo que luego tienen una tendencia a dar más encargos o todos sus encargos laborales a esta firma, para poder tenerlos dentro de esta plataforma y administrarlos de manera centralizada. Esa es la lógica de la productivización del derecho.

2.- En su opinión, ¿de qué manera la innovación legal podría impulsar el desarrollo organizacional en el sector legal privado? ¿Y en el sector público?

Lo que puede hacer la innovación es evitar que los abogados dediquen tanto tiempo a tareas administrativas de poco valor, que no traen satisfacción a su vida en el día a día, esto pasa por



dejar de lado la hora facturable y cambiar de mentalidad, pero esa es una parte de la ecuación, por ejemplo con lo de la hora facturable, se dejan de lado los incentivos perversos que ponen trabas a la innovación, yo no puedo innovar si estoy bajo la hora facturable, sí sé que cada hora que yo dedico a innovar o ser más eficiente no está sirviendo para mis bonos, mi cuantificación de horas o para cómo se mide mi rendimiento.

El cambio concreto que se puede permitir a los abogados tener mayor bienestar, así como una mejor vida, y que dediquen su tiempo a tareas no administrativas, desarrollen relaciones con sus clientes más duraderas, más fructíferas y que tengan espacios para brindar mayor valor a sus clientes, no quedarnos en lo mismo en la típica asesoría, sino tener el espacio para explorar realmente que requieren los clientes de las firmas de abogados y capitalizar esas oportunidades.

2.1 Al respecto, me gustaría poder ahondar un poco más sobre el tema respeto a las necesidades de los clientes y como los abogados pueden hacer frente a esto en base a su relación.

Antes de estar acá (Barcelona), yo tenía una consulta de *legal operations* en Perú (ODDS Legal), y realizamos asesoría a una empresa de alimentos en Latinoamérica, encontramos que, en los últimos seis meses, habían tercerizado 48% de sus contratos a una sola firma de abogados, ¿qué significa eso? Que cada cien pedidos de los *business partners* de otros departamentos los de marketing, comercial, etcétera eran tercerizados a una firma de abogados para que produzca la primera versión del contrato.

¿Qué encontré?, que en esa firma estaban rotando los abogados que se dedicaban a producir esos contratos, a pesar de que eran del mismo tipo, eran contratos con proveedores, contratos de alquiler, contratos de suministro y un par de contratos más, eran el mismo tipo de contratos por lo que era una tarea totalmente estandarizable, pero los abogados estaban rotando, con lo cual se estaba generando una serie de ineficiencias, en vez de aprovechar: “oye, tenemos este cliente que nos está dando el 50% su contratos, tenemos que captar ese conocimiento y que el especialista se dedique a realizarlos.” Eso era lo mínimo que les podrías pedir, que sean los mismos abogados.

Luego qué oportunidades estaban perdiendo: de muchos de esos contratos, ya se podían generar modelos de contratos, plantillas, no se le ocurrió a la firma hacer esos *templates*, se podrían generar *playbooks* (que es una guía de negociación, que yo le doy al cliente interno, al *business partner*, a comercial, a marketing, que funcionan como un semáforo, por ejemplo: luz roja:



nunca aceptes una cláusula de resolución unilateral en contra de nuestra compañía; luz ámbar: una cláusula que depende del sentido que se le dé, puedes aceptarla si se adecua a los términos o llamar a la agencia legal para verificarlo, puede ser una cláusula de resolución bilateral pero sin preaviso; y luz verde es un tipo de cláusula que puedes aceptarla, no necesitas bendición del área legal por que está dentro de las políticas de la empresa, puede ser una cláusula de resolución estándar del mercado con preaviso de quince días.) que tampoco hicieron.

Te voy a mencionar algunos ejemplos de herramientas contractuales entre los que están la plantilla, el *playbook*, la política de contratos, una librería de cláusulas, hay una serie de herramientas contractuales que se pueden construir si tienes y estás captando el conocimiento de la organización en torno a contratos, y eso no estaba siendo aprovechado tampoco, ahora, de todos esos contratos habían que hacer capacitaciones a comercial, a marketing, la firma supuestamente ya tenía todo ese conocimiento para hacer esa capacitaciones, pero no, el gerente legal de la compañía estaba destinando parte del tiempo que no tenía para él mismo acercarse y hacer capacitaciones a esas áreas, en vez de que lo haga la propia firma de abogados lo cual sería lo básico, o ir a algo más elevado, que sería generar un proyecto de gestión del conocimiento que desarrolle un par de sesiones grabadas y que cada vez que entre alguien nuevo a la compañía, se pone el video.

Productivizar nuevamente, no depender del tiempo de las personas sino generar un producto y una vez listo, nos despreocupamos, porque ya tienen las piezas elementales de cómo hacer el contrato. Esas son algunas opciones de cómo se puede aprovechar más la relación entre firmas de abogados y gerencias legales.

3.- ¿En su experiencia, ¿cómo han respondido los abogados a los cambios y las innovaciones en la industria legal?

No muy bien, la mayoría de los abogados son adversos al riesgo, hay un problema estructural de las firmas de abogados y porque no responden bien, existe una miopía, su visión es que no vale la pena invertir para afrontar los cambios, porque estas personas no van a ganar beneficios.

En ese sentido, por ejemplo se puede invertir en tecnología, pero hay socios que dicen: “Para que voy a invertir, si me conviene ganar más ahora, y ya luego, el siguiente que venga lo tendrá que hacer”, entonces existe esa miopía que tiene que ver además con el modelo operativo de muchas gerencias, es un modelo donde hay un pacto, en el cual una vez dejas de ser socio, perdiste, tu recibes dinero mientras estas dentro de la firma, no hay un plan de sostenibilidad a



los socios una vez que se retiran de la firma, ese tipo de planeamiento ayudaría a que no tengan miopía, porque podrían seguir generando utilidades incluso estando fuera de la firma y cambiaría la foto totalmente de sus incentivos para poder invertir en innovación.

4.- ¿Cuál considera es la barrera más significativa que impide la adopción exitosa de prácticas innovadoras en el ámbito legal?

Sí, la miopía y el modelo operativo actual de las firmas, piensan que no les va a afectar a ellos y lo cual en muchas oportunidades es cierto, pero en otras no, al final, lo que manda es el dinero, entonces cuando ellos pierden posición del mercado o la competencia les gana en algo, ahí recién reaccionan, pero ya es muy tarde.

Para pensar en generar ingresos, lo primero que se debe hacer es generar valor, entonces hay modelos de firmas que generan valor de manera gratuita porque le sirve a su modelo, por ejemplo, Cooley, es una firma estadounidense super conocida y opera en varias partes de este territorio, y es reconocida por brindar asesorías a empresas tecnológicas, ha visto la salida al mercado de Snapchat inclusive. Pero a ellos no les interesa la salida de pequeñas empresas o startups, entonces regalan todo el pack de documentos formativos de empresa para startups tecnológicas, tú entras a su web y te regala muchísimas cosas que un abogado te cobraría por eso, y te lo está dando una de las mejores firmas del mundo gratis, lo cual parece una locura.

Pero, esto se hace con un objetivo, la firma quiere que al final si eres una de las empresas tecnológicas que sale al mercado y se vende por millones, puedas buscarlos a ellos primero para que te manejen la venta, por eso te digo, antes de buscar utilidad, un modelo también genera valor, y es esa miopía lo que impide que innoven las firmas de abogados.

5.- ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo la innovación legal ha llevado a mejoras tangibles en el funcionamiento de organizaciones legales?

Hay bastantes ejemplos sobre el tema, sucede así cuando hay cambios en el *pricing* y cómo esto lleva a la firma a una mejor relación con los clientes, siendo más duraderas y teniendo clientes felices, hay otros ejemplos sobre como el uso de la tecnología lleva a los empleados a usar su tiempo en tareas que generan bienestar. En particular, yo te puedo comentar como fue en mi caso, nosotros innovamos respecto al *pricing*, teníamos un modelo de suscripción, para innovar nunca tuvimos tarifa horaria, siempre teníamos tarifas fijas por proyectos, y luego con clientes recurrentes pasamos a tener una suscripción, y el cambio fue bueno en el sentido de que normalmente cuando tienes una suscripción la preocupación es de repente un mes voy a



hacer demasiado para este cliente, y le voy a generar demasiado valor, y esto no se va a equiparar con el precio suscripción que está pagando, por decirte, me está pagando cien, pero yo este mes estoy generando ciento cincuenta, entonces parece que no tienen sentido, pero es al contrario, lo que sucede es que el incentivo cambia totalmente, cuando tienes un pago por suscripción, cada mes tienes que pensar: oye si yo no le doy suficiente valor al cliente, entonces al mes siguiente me puede dejar, es como Netflix, que si no tiene las películas o series que tú quieres dejas de pagar, pues al final no te sirve.

Entonces como emprendedor en ese modelo de suscripción fue muy refrescante por como alineaba totalmente los objetivos con el cliente, era: generemos valor, ¿qué podemos hacer por ti? Había de repente meses que algún proyecto estaba estancado por que dependía de otras personas y el proyecto en teoría no podía avanzar, pero nos generaba a nosotros el incentivo de ir y preguntar ¿con qué otra cosa te puedo ayudar? ¿Qué otro proyecto tienes? O sea, esa preocupación por ir detrás del cliente para generarle valor, además de que como emprendedor tener un recurso recurrente, un pago recurrente de un cliente sirve muchísimo. Ya no es estar persiguiendo viendo cuando cae un proyecto, o esperando, entonces ese fue mi camino de emprendimiento al tener una consulta de *legal operations*, algo que no existía en Perú o en Latinoamérica y que era difícil, hubo un cambio significativo en mi día a día, al tener esta seguridad de que al final tenía este pago recurrente por suscripción, esa fue una mejora tangible en mi bienestar.

5.1 ¿Quizá conoces de algún ejemplo o consigna de la innovación aplicada en el sector público?

Sé que se están trabajando cosas de diseño legal en el poder judicial, particularmente yo soy muy escéptico del diseño legal, te lo te lo confieso, creo que hay mucho humo ahí y que hay poco resultados, porque producto hay, te muestran al final la resolución bien bonita, ordenada, pero al final cuál es el resultado, en qué mejoró la vida de las personas, el nivel de entendimiento de la gente, en fin, eso siempre se lo guardan, ese es el primer ejemplo que se me ocurre de innovación en el sector público.

No sé si considerarlo, pero si hablas del sector público se pueden meter un montón de cosas, no solamente asuntos legales sino de psicología también, hay oficinas que trabajan con psicología conductual, existen los *natches units*, que es una forma distinta de ver las políticas públicas, y estas si han tenido resultados tangibles, hay un montón de informes que te muestran los resultados de *visual economics* cada año en el Banco Mundial que muestra sus resultados



tangibles, si vas a atacar el sector público estos se relacionan a políticas públicas que al final son normas, y se dan estos cambios, que son pequeños, pero existen. Se me ocurre otro ejemplo en África, se desarrolló un software que quería hacer que las personas ahorren más, y entendía el momento de hacerlo, si lo hacías en un momento de abundancia económica tenía ciertos niveles de ahorro, pero si no era así, tenías otros niveles, entonces estos *natches units* daban empujoncitos conductuales para poder medir cómo comunicar la norma, en qué momento comunicar la norma, etc.

6.- ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en los profesionales del derecho? Podría compartir ejemplos concretos de cómo el desarrollo de habilidades gerenciales ha influido en el rendimiento de organizaciones legales.

Si tú ves el *project management* o el gerenciamiento de un proyecto forma parte importante de estas habilidades gerenciales. Mi primera reacción es que sí hay una relación intrínseca, para todo lo que tiene que ver con innovación es necesario tener ciertas habilidades que se construyen o se desarrollan en *project management*, no puede haber un proyecto de innovación, si es que dentro de la organización no hay una persona al menos que se ha tomado el trabajo, y lleva el proyecto o es el líder del proyecto.

Entonces, esto tiene que ver desde el planeamiento del proyecto de innovación hasta el seguimiento al proyecto, pasando por saber identificar quiénes van a ser los campeones de la iniciativa, hablando y consiguiendo el soporte de las personas que tienen que apoyar, de los *stakeholders* más interesados, sorteando eventualidades, barreras, etc. Pero si no hay esa habilidad de gerenciamiento de proyecto, el proyecto de innovación fracasa de todas maneras, entonces ahí veo yo una relación inherente, sin *project management* es muy difícil que haya innovación.

6.1 ¿Cómo verías tú, este desarrollo de habilidades al momento de estar al frente de una organización legal, específicamente para el caso de los gerentes, o si es que un abogado debería de tener estas competencias?

Claro que sí, la vida son procesos, todo son procesos, tienen que saber manejar procesos, es como un proceso judicial, si no sabes estructurar eso en etapas y tareas por cumplir, si no sabes hacer una línea de tiempo, si no sabes planificar a tu equipo para cumplir con las tareas, entonces no eres un buen abogado, nadie nos lo enseña, pero al final todas nuestras actividades



se convierten en proyectos que alguien los tiene que gerenciar, todos son procesos, incluso para pedirte algo que comer por un aplicativo como Rappi, entras a la aplicación, eliges el plato que quieres, lo pides, cuando llega la notificación tienes que bajar tienes a recibir, etc. Este proceso se puede gestionar, se puede hacer más eficiente, se puede controlar, entonces claro que los abogados necesitan más entrenamiento en eso.

7.- ¿Consideraría que la formación o capacitación de habilidades gerenciales en las facultades de derecho, se vería reflejado en el cambio organizacional de futuros prestadores de servicios jurídicos?

Creo que es un paso en la dirección correcta, seguramente habrá un cambio, no sé si será un cambio disruptivo, pero es un paso en la dirección correcta. El cómo dependerá de la currícula de cada Universidad, en el espacio que tenga, lo que te puedo decir es que hay mucho de dónde cortar en las currículas de la mayoría de universidades y hay mucho que se puede meter, el *management* es una de esas cosas que se tiene que meter, habilidades comerciales, nadie les enseña a los abogados a vender, eso también se tiene que meter y se tiene que meter antes, no después, no como un curso de extensión, o sea, el objetivo debería ser que todos los abogados salgan con un set mínimo de capacidades comerciales, capacidades de autosuficiencia en proyectos, pero no después.

8.- ¿Qué rol juega la educación continua en la preparación de los abogados para afrontar los desafíos que la innovación legal y el desarrollo organizacional proponen? ¿Cuál es su perspectiva sobre cómo un programa de capacitación en habilidades gerenciales podría beneficiar a los abogados y su contribución al desarrollo organizacional de sus despachos?

Juega un rol importante en la medida en que todos nos graduamos, todos avanzábamos por un camino y luego la vida tiene otras ideas o sorpresas y sigue habiendo cambios. Por ejemplo, uno pudo haber salido de la universidad y a los dos o tres años, salió internet, eso no significa que vas a estar condenado y te quedaste en la etapa pre internet, sino obviamente tienes que acudir a la educación continua.

Ahora el cambio es mucho más rápido, lo estamos viendo ahora por ejemplo con la inteligencia artificial generativa, y lo que te brinda la educación continua es esa oportunidad de reconectar y aprender muchísimo, cuando no lo puedes hacer en tu día a día, sobre todo educación ejecutiva te da esa oportunidad y por ende los cambios se van a seguir dando, por eso es que



existe la educación continua se necesitan programas que nos aterricen y nos den la oportunidad de nivelar nuestro conocimiento con lo que está sucediendo actualmente.

Ese programa de capacitación se tiene que incluir a nivel pregrado y a nivel educación continua, para poder también darle capacitación a los gerentes o a los socios que ahora la requieran, es en estos dos niveles, ¿qué cosas se pueden incluir ahí? Habilidades de gestión de proyecto; habilidades de liderazgo; de manejo de equipo. que falta muchísimo saber manejar y ser un buen líder dentro de un equipo legal, se cree que ser un buen líder es gritar a la persona o presionarla hay una serie de investigaciones que demuestran que esa no es la manera correcta de liderar un equipo; como trabajar de manera colaborativa, etc., creo que son algunas pinceladas de lo que podría ser un buen proyecto.

9.- ¿Qué consejos daría a los abogados que buscan mantenerse actualizados y aprovechar al máximo las oportunidades que la innovación legal ofrece en el sector?

Que tomen riesgos, que se lancen a hacer cosas, probar en planes pilotos. No pensar en los planes de innovación como lo que voy a anunciar en LinkedIn y hacerlo super público, primero se trabaja en privado, pivotear proyectos con primeros clientes y si funciona escalarlo con más clientes, pero ir probando hasta encontrar una manera, se puede empezar con un tradicional plan de retención de clientes VIP y sentarlos en una mesa y preguntarles ¿qué podemos hacer para ti? ¿qué problemas tienes? ayudarlos en esos problemas y luego invertir y ver si escala este trabajo, pero básicamente es hacer planes pilotos.

Barcelona, 06 de diciembre de 2023



f. Entrevista a Mayra Alejandra Ariñez Vera.

ESPECIALISTAS EN *NEW LAW* Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN LEGAL

Nombre del/ de la Entrevistado (a): Mayra Alejandra Ariñez Vera

Profesión del/ de la Entrevistado (a): Abogada

Lugar de Trabajo: Philippi Prietocarrizosa Ferredo DU & Uría Firma de Abogados

Ocupación: Coordinadora de Gestión del Conocimiento

OBJETIVO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Superar la ausencia de aplicación del *new law* y las tendencias de innovación legal en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos de la ciudad del Cusco en el periodo 2021 – 2023.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Obtener información especializada de los expertos en *new law* y en tendencias de innovación legal aplicadas en los prestadores de servicios jurídicos, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos e información.

INDICACIONES:

La presente guía de entrevista semiestructurada es una herramienta de recojo de información que permitirá interpretar/analizar la información brindados por su persona, orientado al objetivo de investigación, motivo por el cual solicito se sirva brindarme la información veraz acorde a la realidad, respetaré la confidencialidad de su identidad en cuanto lo solicite.

A continuación, planteamos algunas preguntas que motivarán el diálogo en la presente entrevista:

1.- ¿Qué entiende por innovación legal y *new law*? ¿Cuáles son las tendencias de innovación legal que considera relevantes en la actualidad?

Innovación legal es la aplicación de la tecnología y metodologías en el sector legal para crear algo nuevo especialmente si tiene aplicación exitosa, hay dos elementos, el primero es que no solamente basta que sea nuevo, cualquier cosa, puede ser nueva y puede ser eficiente, pero lo que hace que sea innovación es que sea exitosa, y eso tiene que ver mucho con la aceptación que tienen los usuarios de esta tecnología o esta metodología.



Y en cuanto a las tendencias, actualmente existen varias tecnologías, como la inteligencia artificial, el metaverso, el *blockchain* enfocado a los *smart contracts* y otros, pero Perú al ser un país latinoamericano donde estamos empezando la innovación legal en los entes jurídicos administrativos y judiciales, las tendencias están enfocadas a la automatización de documentos jurídicos, así como a la predicción de decisiones judiciales y también a la predicción de resultados en una asesoría jurídica, para esto en un inicio siempre vamos a relevar información, y es que la computadora, el software o como queramos llamarlo tiene que respaldarse de un cúmulo de información que al volverse conocimiento va a poder predecir y tomar decisiones parecidas a las de un humano, entonces esas son las tendencias tecnológicas en Perú sobre todo en el área privada, todo lo que tenga que ver con automatización, adicionalmente el 2023 también ha habido muchos ciberataques, entonces la ciberseguridad también es una tendencia de cara a la protección del conocimiento jurídico de las firmas de abogados.

Ahora, la innovación legal es un procedimiento que puede implementarse en cualquier tipo de institución pública o privada involucrada con el sector legal, es algo que hacemos para mejorar nuestro trabajo, ya sea interno o de cara al usuario final que es el cliente o el ciudadano, y cuando hablamos de *new law* estamos hablando de un modelo de negocio más enfocado a las empresas privadas que se encargan de ofrecer servicios jurídicos y servicios complementarios dentro de una industria que es el sector legal, cuando nosotros aplicamos la metodología del *new law*, simplemente estamos paquetizando un servicio y le estamos dando un precio fijo como si fuera un *commodity*, comúnmente nosotros cobrábamos por horas, pero los que deciden no hacerlo estarían orientando este tipo de metodología de desarrollo de negocio para el sector legal, lo que es muy común de ver ahora desde el *e-commerce* como una categoría enfocada al *business to business* o al *business to consumer*.

2.- En su opinión, ¿de qué manera la innovación legal podría impulsar el desarrollo organizacional en el sector legal privado? ¿Y en el sector público?

Bueno hay que dividir eso desde la perspectiva pública y la privada, conforme las necesidades que vayan a salir digamos anualmente, actualmente una necesidad que nosotros tenemos como empresas privadas es poder resguardar la información de nuestros clientes pero a la vez también ser más eficientes y cobrar menos porque el mercado es mucho más competitivo, en esa línea lo que nosotros pretendemos cuando hablamos de innovación legal es siempre mejorar los procesos, entonces la innovación legal estará siempre enfocada a mejorar no solamente los procesos interno, sino las metodologías de trabajo, lo cual también puede ser una mejora para el



bolsillo del cliente ya que en el esta contratar a una empresa jurídica u otra, y también nos ayuda a mejorar en la facturación que tenemos como empresa privada, así como a las firmas y consultoras.

Ahora en el sector público, esto es mucho más útil porque la burocracia, la falta de uniformidad de conocimiento e información disgregada en las instituciones públicas ha hecho que los trámites sean muy morosos, es lo mismo para el sector judicial con la demora en los trámites y procesos, la falta de claridad y celeridad, etcétera. Entonces todos estos problemas se pueden solucionar, no solamente con la innovación legal sino también con la tecnología, sin embargo, el simple hecho de aplicar tecnología no equivale a innovación, pero la tecnología puede ser útil, cuando hablamos de innovación estamos incluyendo más aspectos además de la tecnología a priori, sino estamos mejorando el uso de la tecnología y le estamos dando una finalidad.

El sector privado siempre ha estado liderado por la innovación y la revolución digital, pero actualmente en Latinoamérica, donde más se han visto los cambios con la innovación legal, es en el sector público y esto a partir de la pandemia, que es cuando recién se coma conciencia de todas las metodologías de trabajo, la mejora en el servicio y el uso de la tecnología como un medio y no como un fin, y donde más se ha visibilizado esto es con la audiencia virtual, los *smarts contracts* aplicados a las compras con el estado, el uso de inteligencia artificial para predecir resoluciones judiciales, para seleccionar casos concretos, para que el juez o el fiscal que tienen tanta carga laboral y procesal puedan priorizar los documentos más urgentes, entonces todas estas funcionalidades por supuesto que van a ayudar, y bueno como bien decía anteriormente, hay que enfocar la innovación de acuerdo al tipo de sector y también de usuario.

3.- ¿En su experiencia, ¿cómo han respondido los abogados a los cambios y las innovaciones en la industria legal?

Yo creo que ha habido un cambio a raíz de la pandemia, yo trabajo y veo estos temas desde hace muchos años antes entonces los abogados prácticamente no le tomaban importancia a las metodologías de innovación y a las metodologías de mejora en los procesos de trabajo, ya que en la formación del abogado esto se ve desde la perspectiva ex post de “cómo resolver un caso”, no como ex de “prevenir o planear la resolución del caso”, entonces los abogados a partir de la pandemia, han tomado conciencia en función de sus necesidades, por ejemplo, al no poder ir a la fiscalía o a los estrados judiciales presencialmente, teníamos la opción de hacerlo mediante una audiencia virtual, nosotros teníamos que aprender a utilizar una nueva metodología de



trabajo, que era justamente el uso de programas y softwares, entonces en gran medida la pandemia ha ayudado que esta aplicación sea positiva y receptiva por parte de los abogados.

Lo cierto, es que esto pasó el 2021 hasta el 2022, el año 2023 fue un año distinto donde muchos abogados entusiastas quisieron hacer muchas cosas en innovación, en realidad yo creo que la tecnología que es útil para reducir tiempos, para reducir formas o mejorar estilos va a permanecer en el mercado, y aquello muy novedoso y poco factible de ser implementado va a pasar de moda, como es el caso del metaverso, la cual fue una tecnología de la que se hablaba mucho en el sector legal pero que realmente no era útil. La innovación y uso de tecnologías será positiva en la medida que tomemos conciencia de lo que estamos hablando y conceptualizando y esto dependerá del sector en el que nos encontremos.

4.- ¿Cuál considera es la barrera más significativa que impide la adopción exitosa de prácticas innovadoras en el ámbito legal?

La barrera más significativa es la falta de conocimiento o habilidades digitales, la ausencia de estas habilidades hace que el usuario comprenda muy poco de lo que verdaderamente se le está ofreciendo como solución, principalmente para los que trabajamos en el área de innovación. Considero que es una barrera que involucra a muchas personas, por ejemplo, un socio o un líder de área que no tenga conexión o que no tenga habilidades digitales adecuadas para comprender de lo que se está hablando, no va a ser receptivo y no va a aprobar los proyectos o considerarlo en su presupuesto, porque asumirá que es un gasto. Pero algún socio que de repente es más visionario, un líder jurídico que realmente ve la efectividad en la aplicación de una metodología o un software, va a gastar de su presupuesto porque entiende que la innovación legal es una inversión.

En ese sentido, será muy útil ver la receptividad del producto, o de aquello que se ofrece más allá del valor independiente que genera para el usuario final, sino de cómo lo perciben también los tomadores de decisiones, entonces la receptividad es muy variable, para el sector público ha sido muy beneficioso hablar de receptividad por ejemplo con las audiencias virtuales ya que en ese momento, era la única opción que tenían, entonces predisponían a gastar un presupuesto en algo que iba a ayudar a mejorar los servicios judiciales, pero al ser una percepción variable, esta será fundamentada por quien toma las decisiones, por quien aprueba el presupuesto, por el líder o el gerente legal.



5.- ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo la innovación legal ha llevado a mejoras tangibles en el funcionamiento de organizaciones legales?

Hay muchos ejemplos, desde lo que vemos de Estados Unidos o Europa, pero te puedo decir ejemplos de nuestros países, el año 2020, Juan Gustavo Corvalán, que es uno de los líderes en el tema de la investigación jurídica sobre la inteligencia artificial, innovo al desarrollar una IA que mejoraba el uso de la información jurídica fiscal (PROMETEA), ósea los fiscales al momento de resolver sus casos los priorizan de acuerdo al orden de llegada, más no al orden de la importancia estos, me refiero a la urgencia de impulso y resolución de estos por el bien jurídico que fue vulnerado, por ejemplo priorizar un delito de violación frente al de una estafa, entonces lo que hacía la IA era priorizar en la bandeja de entrada del fiscal, qua casos debiera investigar o iniciar inmediatamente por las causas, esta IA es usada hasta ahora, porque ha sido muy útil, era una cosa así como un asistente digital, este es un caso muy práctico donde con la IA poder resolver un problema, que quizás para nosotros puede tardarnos unos cinco a diez minutos, pero para un fiscal que en el día a día no tiene tiempo para hacer esto, es muy útil, entonces ahí estamos hablando de la reducción del tiempo de manera eficiente.

Otro ejemplo que yo he visto personalmente se da en la gestión de casos o análisis jurídicos de casos relacionados con fusiones y adquisiciones o compras de empresas, por ejemplo, tenemos que hacer las debidas diligencias o el informe de nuevos dividendos donde los abogados analizamos la compra (valor, función y adquisición) de una empresa desde sus contingencias, este trabajo para los abogados llevaba aproximadamente entre 72 horas a cien horas. Y cuando se hizo un análisis de costos, lo que nosotros le cobrábamos al cliente, era mucho más bajo de lo que realmente gastábamos en horas, es decir, regalábamos nuestro trabajo y esto se hacía a propósito al haber una falta de uniformidad en la gestión de los casos, entonces perdíamos bastante tiempo, cuando con un simple diseño de una plantilla generado a través de un software que automatiza estos informes, hemos logrado reducir esas 72 horas a 20 horas, que equivalen al mismo presupuesto que se le cobraba al cliente, entonces nosotros ganamos más, pero gastamos menos horas, estos son dos ejemplos muy prácticos donde estamos reduciendo horas, estamos siendo eficientes, pero a la vez también nos estamos liberando de trabajo, creo que a ese lado debería apuntar la innovación.

6.- ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en los profesionales del derecho? Podría compartir ejemplos concretos de



cómo el desarrollo de habilidades gerenciales ha influido en el rendimiento de organizaciones legales.

La innovación legal es una de las habilidades blandas que todo profesional de derecho debe tener, todo profesional de derecho ahora debería estar enfocado a innovar, a mejorar la prestación de servicios jurídicos que presta, no solo por la alta competencia que existe en el mercado, sino debido a que el cliente es más exigente y obviamente está más informado sobre lo que compra, sobre los servicios que contrata, es así que, cualquier persona puede descargar de internet o redactar un contrato de arrendamiento con la ayuda de una inteligencia artificial como Chat GPT.

Entonces la innovación legal no es una *soft skill* que viene como un plus para el abogado, sino es una necesidad actual, el perfil profesional de un abogado actual debe contar con varias habilidades blandas, como dicen muchos autores son el “T-shaped lawyer”, el “abogado Z” y todos los demás que se han estructurado, son una forma de ver cómo debería ser el abogado a futuro o actualmente, en esa línea los abogados tienen que no solamente desarrollar la innovación legal como una habilidad blanda, sino también habilidades de negociación, comunicación y trabajo en equipo que es muy importante, por ejemplo un abogado que no quiera prestar sus modelos de documentos, será un abogado que en definitiva no va a triunfar en el mercado porque ahora todos los casos se gestionan como un proceso y donde todos debemos tener acceso al documento jurídico.

Necesitamos abogados que piensen como empresarios, así mismo hay que entender que el negocio de ser abogado es el de una empresa que genera dinero, entonces ahora no podemos ver un caso al inicio y a la salida, sino que tenemos precios establecidos, debemos saber negociar y mejorar nuestra eficiencia, así generar relaciones con los clientes, en ese sentido la innovación legal y la negociación son dos de las habilidades que se deben mejorar.

7.- ¿Consideraría que la formación o capacitación de habilidades gerenciales en las facultades de derecho, se vería reflejado en el cambio organizacional de futuros prestadores de servicios jurídicos?

Bueno yo pienso que las universidades están ahí para dotar los conocimientos básicos del trabajo jurídico, pero ya el trabajo de la gestión legal, de la gestión gerencial o gestión de negocio jurídico es una materia que podría estar como optativa, porque en buena cuanta pretender que todas las universidades cambien su plan curricular es una idea a muy largo plazo,



en realidad lo que nosotros tenemos que ver es que esto es parte de la autoformación del profesional, y pasa en muchas carreras, con los arquitectos, con los médicos, no les enseñan a gestionar sus propios negocios, no por ello vamos a cambiar la carrera, pero si lo que uno debe hacer es tratar de mantenerse y visualizar como es el mercado actualmente.

8.- ¿Qué rol juega la educación continua en la preparación de los abogados para afrontar los desafíos que la innovación legal y el desarrollo organizacional proponen? ¿Cuál es su perspectiva sobre cómo un programa de capacitación en habilidades gerenciales podría beneficiar a los abogados y su contribución al desarrollo organizacional de sus despachos?

Bueno, la preparación continua o la preparación académica, simplemente es una de las herramientas, ósea no es todo y en realidad cuando uno entra al mercado laboral se da cuenta que claramente la innovación o cualquier tipo de conocimiento que tenga un título, será una herramienta, por supuesto que podrá ser un pasaporte o un pase para un puesto de trabajo.

Entonces, a partir de ello lo que uno tiene que ver es poder desarrollar sus capacidades basados en las habilidades blandas, no todos venimos al mercado sabiendo todo, pero en definitiva las habilidades técnicas las aprendemos en las universidades, entonces el rol de las universidades siempre va a ser dotar a los profesionales las habilidades técnicas o procedimentales que nos ayudan a comprender el objeto de lo que estamos estudiando, pero lo que venga luego, ya es un tema de auto preparación.

Cuando hablamos de un programa en habilidades gerenciales, es necesario reflejar la experiencia de otros, a partir de eso deberá ser estructurado un contenido académico que sea útil, a lo que me refiero es que en un programa de habilidades gerenciales no podríamos enseñarles contabilidad a los estudiantes, sino otro contenido, cómo saber leer los estados financieros de una empresa para tomar decisiones, debido a que por lo menos en Perú o en Latinoamérica muchos gerentes generales también son abogados, o han estudiado derecho después de que fueron gerentes, debido a que el componente legal es muy importante, entonces en un programa de gerencias legales lo primero que hay que enfocar es quienes van a ser los que van a dictar el programa, porque la experiencia es muy importante, se aprende de la experiencia, y segundo, tendría que ser un programa enfocado más que todo en habilidades blandas, por ejemplo, habilidades relacionadas con la negociación, con la toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y todo aquello que engloba ser gerente.



Es muy importante también hablar de la gerencia legal, no solamente de las perspectivas de las empresas o departamentos legales, sino también desde la perspectiva de una firma legal, los socios que hacen a la vez de líderes legales con su alta capacidad técnica, también deberían tener el mismo grado de capacidades blandas.

9.- ¿Qué consejos daría a los abogados que buscan mantenerse actualizados y aprovechar al máximo las oportunidades que la innovación legal ofrece en el sector?

Pues mi consejo es que tengan siempre en cuenta las tendencias y busquen nichos de trabajo, la idea no es especializarse en algo en lo que todos se especializan, sino es buscar el mercado en donde uno pueda destacar, para los abogados jóvenes que quieren destacar deben de hiper especializarse preferentemente en lo que se ve muy poco en el mercado, y actualmente nosotros nos lideramos por tendencias, no por nada salen noticias que parecen tener titulares muy escandalosos, lo que nos obligan a estudiar este contenido, en realidad el mercado se mueve de esta manera y lo que está en tendencia tanto en tecnología, como en temas jurídicos va a ser algo que va a moer a los abogados y les puede dar éxito, en función a que lo manejen de una manera eficiente.

Lima, 11 de enero de 2024.



E. Fichas de análisis de mallas curriculares de facultades de derecho.

a. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Andina del Cusco.

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 01

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Plan de Estudios 2020 Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Andina del Cusco	
Autor:	Facultad de Derecho, Universidad Andina del Cusco	
Fecha de publicación:	2020	
Fuente:	Sitio web de la Universidad Andina del Cusco: https://www.uandina.edu.pe/derecho/#1610926560834-68e353fd-def0bb7a-43e58074-380a0f21-8087	
Resumen del documento:		
El documento describe el plan de estudios actual de la Facultad de Derecho de la Universidad Andina del Cusco, detallando los cursos requeridos, los créditos, las opciones electivas y la distribución de asignaturas por áreas (área de estudios de formación general, área de estudios básicos específicos, área de estudios de formación especializada, área de estudios electivos de especialidad, área de ejercicio pre profesional y área de actividades extracurriculares).		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular de la Facultad de Derecho de la Universidad Andina del Cusco.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Si ()	No ()	No se puede identificar (X)
¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Si ()	No (X)	No se puede identificar ()



¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?

Si ()

No

No se puede identificar ()

¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el *new law*, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?

Si ()

No

No se puede identificar ()

Criterio de Calificación:

Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)

Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)

Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)

Calificación:

No se evidencia incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el *new law*, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular de la Facultad de Derecho de la Universidad Andina del Cusco.

Observaciones:


En la malla curricular revisada existe una asignatura con el nombre de “Derecho Informático”, que pertenece al área de estudios de formación especializada, se cursa en el noveno ciclo de acuerdo al presente plan de estudios.

Así mismo, dentro de las áreas de estudio de formación general se encuentran las asignaturas de “Seminario Taller de Desarrollo Personal” y “Taller de Tecnologías de Información y Comunicación”, ambas asignaturas se cursan en el segundo ciclo de la carrera.



*b. Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Nacional San Antonio
Abad del Cusco.*

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 02

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Plan de estudios y malla curricular de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	
Autor:	Escuela Profesional de Derecho, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	
Fecha de publicación:	Agosto, 2018	
Fuente:	Sitio web de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: http://dr.unsaac.edu.pe/home/plan-estudios.php	
Resumen del documento:		
El documento describe los objetivos curriculares, de formación básica y de formación profesional, así como las áreas curriculares y el plan de estudios actual de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, detallando las asignaturas de cultura general, asignaturas obligatorias de especialidad, asignaturas electivas de especialidad, otras actividades y prácticas, finalmente incluye el plan de estudios semestralizado.		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Si ()	No ()	No se puede identificar 



¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Si ()	No <input checked="" type="checkbox"/>	No se puede identificar ()
¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?		
Si ()	No ()	No se puede identificar <input checked="" type="checkbox"/>
¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?		
Si ()	No <input checked="" type="checkbox"/>	No se puede identificar ()
Criterio de Calificación:		
Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)		
Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)		
Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)		
Calificación:		
No se evidencia incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.		
Observaciones:		
En la malla curricular revisada existe una asignatura con el nombre de “Informática Jurídica”, que pertenece a las asignaturas electivas de especialidad, se cursa a partir del séptimo ciclo de acuerdo a los requisitos exigidos para llevar el curso.		
Así mismo, dentro de los objetivos de formación profesional se encuentra la gestión y asesoramiento de empresas privadas en la cual se reconoce la labor de los abogados como gerentes o administradores de empresas del sector privado, señalando que es obligación de la Facultad de Derecho proporcionar las respectivas materias para una adecuada capacitación en una nueva perspectiva.		



c. *Ficha de la facultad de derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.*

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 03

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Plan de Estudios 2015-1. Modificado (Plan 36). Plan Vigente desde 2022-1. Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú	
Autor:	Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú	
Fecha de publicación:	Agosto, 2022	
Fuente:	Sitio web de la Pontificia Universidad Católica del Perú: https://facultad-derecho.pucp.edu.pe/estudiantes/plan-de-estudios/	
Resumen del documento:		
El documento describe el plan de estudios 36 de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, detallando los requisitos de egreso, los tipos de cursos (obligatorios, electivo obligatorio, electivo de especialidad, cursos integradores y seminarios de integración), así como las asignaturas identificadas por áreas y semestres, así mismo se revisaron las sumillas de los cursos obligatorios como de los cursos integradores.		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Si ()	No ()	No se puede identificar



¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?		
Si ()	No ()	No se puede identificar <input checked="" type="checkbox"/>
¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?		
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
Criterio de Calificación:		
Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)		
Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)		
Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)		
Calificación:		
Se evidencia la incorporación parcial de asignaturas relacionadas con el desarrollo de habilidades gerenciales, sin embargo, no se evidencia incorporación de asignaturas relacionadas con el <i>new law</i> y la innovación legal en la malla curricular de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.		
Observaciones:		
<p>En la malla curricular revisada, se encuentra la asignatura con el nombre “Sociedad de la Información” que pertenece a los cursos integradores, se cursa a partir del quinto semestre de acuerdo a los requisitos exigidos para llevar el curso, de acuerdo a la revisión en este curso se estudian temas como aspectos constitucionales de la Sociedad de la Información, comercio electrónico y propiedad intelectual.</p> <p>Así mismo, se encuentra la asignatura con el nombre “Economía y empresa” que pertenece a los cursos integradores, se cursa a partir del quinto semestre de acuerdo a los requisitos exigidos para llevar el curso, de acuerdo con la revisión la asignatura busca que el alumno desarrolle la capacidad de análisis e interpretación del entorno macroeconómico y su relación con la toma de decisiones empresariales y su impacto jurídico.</p> <p>Finalmente, en la malla curricular se presenta el curso “Actividad de Modelos de Abogados y Excelencia Profesional”, el mismo que es obligatorio y de naturaleza vocacional formativa, por lo que se brinda en el primer ciclo de Derecho, de acuerdo con la revisión la asignatura</p>		



busca que el estudiante reflexione sobre sus motivaciones y conozca las formas de ejercicio profesional en Derecho el desarrollo de motivaciones y la importancia de los aspectos éticos en toda opción de ejercicio profesional, se realiza mediante visitas guiadas a distintos centros laborales donde se pueden desempeñar los abogados.



d. *Ficha de la facultad de derecho de la Universidad del Pacífico.*

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 04

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Plan de estudios de la Carrera de Derecho de la Universidad del pacífico. Soy Derecho UP	
Autor:	Carrera de Derecho, Universidad del Pacífico	
Fecha de publicación:	2023	
Fuente:	Sitio web de la Universidad del Pacífico: https://www.up.edu.pe/carreras-postgrado-idiomas/carreras-pregrado/derecho/Paginas/plan-estudios.aspx	
Resumen del documento:		
El documento describe el plan de estudios de la Carrera de Derecho de la Universidad del Pacífico, detallando los distintos tipos de cursos (obligatorios, electivos, cursos sellos UP), así como las asignaturas identificadas por áreas de conocimiento y ciclos.		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular de la Carrera de Derecho de la Universidad del Pacífico.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?		



Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?		
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
Criterio de Calificación:		
Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)		
Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)		
Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)		
Calificación:		
Se evidencia la incorporación intensa de cursos o asignaturas relacionadas con el <i>new law</i> , la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular de la Carrera de Derecho de la Universidad del Pacífico.		
Observaciones:		
<p>En la malla curricular revisada, se encuentran distintas asignaturas obligatorias que pertenecen a otras áreas del conocimiento externas al derecho, dentro de estas se encuentran los cursos de “Fundamentos de las Ciencias Empresariales”, “Fundamentos de Contabilidad”, “Economía”, “Contabilidad Financiera Intermedia”, “Fundamentos en Finanzas” y “Estadística y Economía Aplicada al Derecho”, las cuales se cursan a lo largo de la carrera.</p> <p>Así mismo, dentro de los cursos sellos UP, los cuales son cursos comunes y obligatorios para todas las carreras de la Universidad del Pacífico se pueden escoger en el bloque de Desarrollo Personal las asignaturas de “Emprendimiento e Innovación” y “Liderazgo”.</p> <p>Finalmente, dentro de los cursos obligatorios de Derecho se encuentra la asignatura con el nombre de “Innovación Legal y Tecnología”, la cual se cursa en el último ciclo de la carrera de derecho de la Universidad del Pacífico.</p>		



e. *Ficha de la facultad de derecho de la Universidad Carlos III de Madrid.*

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 05

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Plan de estudios conducente a la obtención del título de Graduado o Graduada en Derecho por la Universidad Carlos III de Madrid	
Autor:	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Carlos III de Madrid	
Fecha de publicación:	Junio, 2018	
Fuente:	Sitio web de la Universidad Carlos III de Madrid: https://www.uc3m.es/grado/derecho#programa	
Resumen del documento:		
El documento describe el plan de estudios del Grado en Derecho de la Universidad Carlos III de Madrid detallando la distribución general del plan de estudios en créditos ECTS por tipo de materia (formación básica, obligatorios, optativos y trabajo fin de grado), así mismo presenta la estructura del plan de estudios por módulos, materias y asignaturas del Grado en Derecho.		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular del Grado en Derecho de la Universidad Carlos III de Madrid.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()
¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No ()	No se puede identificar ()



¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?

Si

No ()

No se puede identificar ()

¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el *new law*, la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?

Si

No ()

No se puede identificar ()

Criterio de Calificación:

Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)

Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)

Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)

Calificación:

Se evidencia la incorporación intensa de cursos o asignaturas relacionadas con el *new law*, la innovación legal y el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular del Grado en Derecho de la Universidad Carlos III de Madrid.

Observaciones:

En la malla curricular revisada se ha identificado dentro del módulo de formación básica en la materia de habilidades transversales la asignatura titulada “Habilidades Profesionales Interpersonales”, la cual se cursa a partir del Curso 2 – Cuatrimestre 2, lo equivalente al cuarto ciclo de estudios, esta materia contiene un amplio abanico de talleres entre los que el alumno puede escoger las siguientes asignaturas: “AGILE: cómo abordar la complejidad y transformar la cultura empresarial”, “Outside the Box. Pensamiento crítico y análisis de problemas”, “Design Thinking”, “Visual Thinking”, “Leading your team. Liderazgo, motivación y toma de decisiones”, “Emprendimiento”, “Creatividad e Innovación”, entre otras.

Así mismo, dentro de las materias complementarias, se encuentra la asignatura titulada “Introducción a la administración de la empresa”, la cual es optativa y se puede escoger a partir del Curso 2, o lo equivalente al tercer ciclo de estudios, de acuerdo a la revisión esta asignatura busca examinar la lógica y la forma en que organizaciones y empresas responden a los retos actuales dentro de un entorno cambiante, por lo que los estudiantes deberán desarrollar las siguientes capacidades: conocer cómo se administra una empresa, analizar críticamente los problemas a los que se enfrentan las empresas y desarrollar la habilidad para comunicarse, así mismo desarrollaran competencias profesionales para aplicar las diferentes



funciones básicas de dirección de empresas incluyendo la planificación, organización, dirección y control.



f. *Ficha de la facultad de derecho de la Universidad de Barcelona.*

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL NRO. 06

REVISIÓN DOCUMENTAL DE MALLAS CURRICULARES Y/O PLANES DE ESTUDIO DE FACULTADES DE DERECHO		
Identificación del Documento:		
Título del Documento:	Planes docentes. Relación de asignaturas 2023-2024. Facultad de Derecho Universidad de Barcelona.	
Autor:	Facultad de Derecho, Universidad de Barcelona	
Fecha de publicación:	2023	
Fuente:	Sitio web de la Universidad de Barcelona: https://www.ub.edu/portal/web/derecho/grados/-/ensenyaments/detall/1713883/12	
Resumen del documento:		
El documento describe el plan de estudios del Grado en Derecho de la Universidad de Barcelona de acuerdo a los créditos ECTS por tipo de materia (formación básica, obligatorios, optativos, practicas externas y trabajo fin de grado), así mismo presenta la relación de asignaturas por los cursos del Grado en Derecho.		
Objetivo del instrumento:		
El instrumento tiene por objetivo destacar la incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales, en la malla curricular del Grado en Derecho de la Universidad de Barcelona.		
Análisis:		
¿La malla curricular de la facultad incluye cursos o asignaturas que aborden aspectos relacionados con el <i>new law</i> o la innovación legal?		
Si ()	No ()	No se puede identificar ✗
¿Existen cursos o asignaturas que promueven claramente el desarrollo de habilidades empresariales o una visión empresarial eficiente entre los estudiantes de derecho?		
Si ()	No ✗	No se puede identificar ()
¿La malla curricular de esta facultad incluye elementos que reflejan la preparación de los estudiantes de derecho para contribuir en el desarrollo organizacional de los prestadores de servicios jurídicos?		



Si ()	No <input checked="" type="checkbox"/>	No se puede identificar ()
¿Existen detalles sobre el contenido, enfoque, estructuración o participación de profesores especializados en los cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular analizada?		
Si ()	No <input checked="" type="checkbox"/>	No se puede identificar ()
Criterio de Calificación:		
Cuatro respuestas positivas (se evidencia la incorporación intensamente)		
Dos o tres respuestas positivas (se evidencia la incorporación parcialmente)		
Una o ninguna respuesta positiva (no se evidencia incorporación)		
Calificación:		
No se evidencia incorporación de cursos o asignaturas relacionados con el <i>new law</i> , la innovación legal, o el desarrollo de habilidades gerenciales en la malla curricular del Grado en Derecho de la Universidad de Barcelona.		
Observaciones:		
En la malla curricular revisada existe una asignatura con el nombre de “Gobernanza y Transformación Digital”, que pertenece a las asignaturas optativas, este curso está orientado a conocer los principios teóricos y metodológicos de la planificación, organización de servicios de la administración electrónica, así como esta referido a analizar los servicios de la administración pública y plantear una propuesta de mejora aplicando las tecnologías de la información y la comunicación.		



F. Sistema de categorías del instrumento de entrevistas semiestructuradas.

El sistema de categorización de las entrevistas semiestructuradas realizadas en la presente investigación se encuentra sistematizados en formato Excel, por lo que a continuación se procede a adjuntar el siguiente enlace en donde se puede visualizar tanto la codificación abierta, como la codificación axial y la generación de temáticas.

[https://drive.google.com/drive/folders/1HOZBn_maZAXqyc1Tis33lH1kLEOV38Pf?
usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1HOZBn_maZAXqyc1Tis33lH1kLEOV38Pf?usp=sharing)