

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Innovación legal: conceptos, necesidad y experiencias

Legal innovation: Concepts, Need and Experiences

Camilo Piedrahita Vargas¹ 

¹ Abogado Universidad de Medellín. Magister den Derecho Económico de la Universidad Externado de Colombia. Magister En Gerencia de la Innovación y el conocimiento de la Universidad EAFIT. Profesor Asociado de la Escuela de Derecho de EAFIT. Jefe de la línea de derecho del trabajo y de la seguridad social.

Forma de citar: Piedrahita-Vargas, Camilo. “Innovación legal, conceptos, necesidad y experiencias.” En: *Revista CES Derecho*. Vol. 16. No. 1, enero a abril de 2025. pp. 147-160. <https://dx.doi.org/10.21615/cesder.7832>

Resumen

Este artículo busca aproximarse al concepto de innovación (y de innovación legal), así como a sus principales corrientes y manifestaciones, tales como el *legal tech*, el diseño legal (*legal design thinking*) y el *legal project management*; justificar la necesidad de profundizar en su desarrollo y adopción a partir de la baja cantidad y calidad en el acceso a los servicios legales públicos y privados, así como referenciar algunas experiencias nacionales e internacionales sobre estas disciplinas.

Palabras claves: innovación legal; legal tech; legal design; legal project management.

Abstract

This article seeks to explore the concept of innovation (and legal innovation), as well as its main currents and manifestations, such as legal tech, legal design thinking, and legal project management. It also seeks to justify the need to further develop and adopt them given the limited quantity and quality of access to public and private legal services. It also seeks to shed light on some national and international experiences in these disciplines.

Keywords: legal innovation; legal tech; legal design; legal project management.

Introducción

La sociedad actual presenta trascendentales cambios asociados a la denominada cuarta revolución industrial, enmarcada por la automatización, el internet de las cosas, la impresión 4D, la inteligencia artificial y la analítica de datos, los cuales no solo amenazan la existencia de millones de empleos, sino que su vez exigen el desarrollo de nuevas habilidades y competencias en los profesionales.

Según un estudio de la universidad de Oxford, el 47% de una muestra total de 700 empleos analizados en los Estados Unidos está en grave riesgo de ser automatizado (Hill, 2016, p. 8), como los trabajos con más riesgo, los repetitivos y fáciles de hacer (algunos realizados por los abogados). En palabras de Anders Sandberg, citado por Openheimer (2018, p. 22): “Es muy fácil, si tu trabajo puede explicarse fácilmente, puede automatizarse, si no, no”.

En particular, respecto a las profesiones jurídicas, Colombia irónicamente ostenta el segundo lugar en el mundo con un mayor número de abogados por habitante (El Espectador, 2019), pero, al mismo tiempo, es uno de los sistemas de justicia más lento, ineficiente y con menor credibilidad.

Fecha correspondencia:

Recibido: 11 de febrero de 2025.

Revisado: 10 de marzo de 2025.

Aceptado: 15 de marzo de 2025.

DOI: 10.21615/cesder.7832

ISSNe: 2145-7719

<https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho>



Este artículo busca aproximar al lector al concepto de innovación legal, sus principales corrientes y manifestaciones así como referenciar algunas experiencias nacionales e internacionales sobre esta disciplina. Para esto, se inicia con una aproximación a los conceptos de innovación y de innovación legal, y se analiza el movimiento de la innovación legal y sus principales manifestaciones (*Legal Tech*, *Legal design thinking*, *Legal Project Management*) para posteriormente, justificar la necesidad de desarrollar este campo en Colombia, a partir de los datos de insatisfacción y morosidad de los servicios legales (públicos y privados) así como como del panorama actual del sector *legal tech*.

Por último, se referencian algunas experiencias de innovación legal a nivel nacional e internacional.

El concepto de innovación

Andrew H. Ven, citado por Singh, Sanjay y Aggarwal, Yogita (2021, p. 1), afirma que por sorprendente que parezca, no existe una definición unívoca del concepto de innovación, lo cual hace más complejo entender y gerenciar estos procesos en general o en algún segmento específico (innovación de producto, de servicio, etc.). Según Gadrey, Galloui, & Weinstein, podría haber tantas definiciones de innovación como autores.

De acuerdo con Baregheh *et al* (2009, p. 2), las definiciones actuales de innovación contienen elementos que se traslapan o incluso se contradicen, sin tener entonces una decisión clara y de autoridad. La innovación transita por el campo de las ideas, los conceptos, los productos y servicios, los procesos y la cultura organizacional, todo esto para reducir riesgos, ser sostenible, crecer y crear valor. No se reduce a la tecnología, una organización será innovadora y medirá sus resultados en este campo de acuerdo con lo que define qué quiere, a su propia definición de innovación (Owen, O, Roach *et al.* 2020, p. 2).

Desde esta perspectiva, la innovación es un proceso particular o individual y muy humano. En general, inicia con procesos creativos y racionales que permiten identificar una necesidad o una idea para transformarlas en nuevas, mejoradas o distintos objetos (sentido amplio). A su vez, es un proceso multifacético que implica personas, procesos y tecnología (Owen, O. *et al.*, 2020, p. 3).

Tras analizar 208 definiciones, (Singh, Sanjay y Aggarwal, Yogita) y clasificar los términos más utilizados para hacerlo bajo los parámetros de criticidad y fundamentación, aparecen siete conceptos centrales para confeccionar una definición de innovación: potencial creativo, motivación, acción, procesos psicológicos, procesos ecológicos, resultados y, por último, el más recurrente, novedad. Tras el estudio, los autores (Singh, Sanjay y Aggarwal, Yogita, 2021, p. 9), definen la innovación así: “*The operationalization of creative potential with a commercial and/or social motive by implementing new adaptive solutions that create value, harness new technology or invention, contribute to competitive advantage and economic growth*”.

La innovación legal

Richard Susskind, citado por la International Bar Association (p. 10), aplicó la teoría de la innovación disruptiva de Christensen a la profesión legal: de manera evolutiva estos servicios se prestaron en un inicio de manera altamente personalizada para los clientes. Luego, vino la estandarización, donde los abogados se apoyan en buenas prácticas ya reconocidas y formatos estándar o trabajos previos, una etapa más avanzada utiliza la sistematización a través del uso de tecnologías de la información que permiten automatizar actividades legales. Finalmente, aparece el empaquetamiento y comercialización de estos servicios, modalidades bajo las cuales se ofrece el acceso a las herramientas de sistematización a los clientes o incluso por códigos fuente abiertos para uso general.

A pesar de que el gasto total en el mercado de servicios legales se espera que ascienda a 1.011 billones de dólares en 2021 en el mundo, (Hongdao, Bibi, Khan, Ardito y Khaskeli, 2019, p. 4), esta evolución se acelera con la presión por la imposibilidad o la exigencia de los usuarios de pagar servicios legales de alto costo (personalizados) y bajo el modelo de cobro por horas (International Bar Association, 2016). Los clientes o consumidores de servicios

legales han cambiado: ahora son mucho más conscientes de los costos y esperan que la tecnología sea utilizada (The law society, 2017, p. 24) y, según las encuestas, tienen una percepción negativa de los servicios legales, lo cual los lleva en la mayoría de los casos a no tomar ningún tipo de acción ante un problema jurídico. Veamos: un 35,4% considera que contratar servicios legales sería muy demorado, un 29,6%, muy estresante y un 27.1%, muy costoso (The law society, 2017, p. 59).

Recordemos que una innovación disruptiva implica servicios más simples, convenientes y a bajo costo para personas que antes no podían acceder a estos, es decir, que su alternativa para acceder a servicios legales era prácticamente nula (Pistone, 2016, p. 4).

La tecnología ha creado una disrupción de las formas tradicionales de ejercicio de las profesiones legales, creando retos y oportunidades para la reinención de estas (Fenwick, *et al.*, 2019, p. 21). La digitalización de los datos del sector legal es una mega-tendencia que ha transformado los flujos de trabajo y los modelos de negocio (Boston Consulting Group, 2016, p. 3).

Gran parte de las actividades asociadas a las profesiones legales requieren el procesamiento de grandes volúmenes de datos o información, pero no una cualificación académica o profesional elevada, las cuales pueden realizarse hoy mucho más rápido y a bajo costo (gracias al uso intensivo de tecnología), lo cual, de entrada, fractura el modelo de facturación por horas y genera una presión del mercado de usuarios de servicios legales, para recibir más valor por igual o menos costo.

Esto también les ha permitido a los abogados independientes, o a las firmas pequeñas, aumentar su productividad con pocos o igual número de abogados, es decir, una innovación en eficiencia que presiona aún más el mercado por más servicios a menor precio (Pistone, 2016, p. 5).

Adicionalmente, el uso de la tecnología en el sector legal ha abierto el debate mundial sobre la desregulación o liberalización de estos servicios, lo cual permitiría la competencia de profesionales abogados con personas o empresas sin ningún título de formación o examen de acreditación para esto (Kerikmäe, Hoffmann y Chochia, 2018, p. 93).

Así, la liberalización de la profesión implicaría un relajamiento de las leyes y regulaciones que rigen quien puede ofrecer o prestar servicios legales y a través de qué canales o empresas (International Bar Association, 2016, p. 14).

Para Arruda, citado por (Kerikmäe, Hoffmann y Chochia, 2018, p. 99), es un imperativo ético para los abogados utilizar la tecnología para maximizar su tiempo y reducir el costo transferido a sus clientes, proveyéndoles más información y un mejor y más rápido servicio.

Steve Blank, emprendedor e inversionista de capital de riesgo, considera que los abogados han tenido una pobre injerencia en la gerencia de organizaciones innovadoras y, por el contrario, han contribuido a su estancamiento. Para Blank, el enfoque de los abogados es equivocado y miope, deberían ser mucho mejor formados en asuntos de tecnología y su aporte a la construcción de un mejor futuro para proveer asesorías legales realmente estratégicas para el negocio, proponer soluciones inteligentes, trabajando interdisciplinariamente con la tecnología y los diseñadores y no simplemente un papel pasivo de aplicar normas y regulaciones (*compliance*), sino uno que genere verdadero valor (Corrales, Fenwick y Haapio, 2019, p. 8-9).

Finalmente, el uso de la tecnología ha engendrado el espíritu emprendedor en la profesión legal. Ahora es común la realización de *legal hackathons* conformadas por equipos de abogados programadores, diseñadores, profesionales del mercadeo y emprendedores que buscan construir soluciones positivas para problemas o retos relacionados con la actividad legal (International Bar Association, 2016, p. 15).

La innovación legal, es decir, aquella que se realiza respecto de productos, procesos o servicios legales, resulta ser todavía un concepto muy ambiguo, que normalmente se refiere al uso intensivo de la tecnología (*legal tech-tech law*), del diseño (*legal design*) y la metodología de proyectos (*legal Project management*) en el sector legal. A través de este tipo de innovaciones pueden ofrecerse soluciones, plataformas, productos y procesos enfocados a la mejor experiencia del usuario que generan valor económico o social en asuntos legales y de administración de justicia, lo cual coincide claramente con varias de las formas de innovar formuladas en el modelo del radar (Sawhney, Wolcott y Arroniz, 2007, p. 77). Se define también como cualquier aportación novedosa en materia legal, ya sea un nuevo modelo de negocio, una nueva tecnología o proceso (Morell, 2019, p. 79).

Específicamente, se habla de *legal tech* o *legal technology*, como la adopción de tecnología innovadora para el mejoramiento de servicios legales a través de disrupciones del modelo tradicional y conservador de prestación de estos servicios (Corrales, Fenwick y Haapio, 2019, p. 1). También como la integración de las tecnologías de la información en contextos legales, como el desarrollo de sus plataformas y aplicaciones (Fenwick, Kaal y Vermeulen, 2018, p. 110).

Praduroux *et al.*, citados por Kerikmäe, Hoffmann y Chochia (2018, pp. 93-95), proponen al menos ocho categorías de soluciones *legal tech*:

1. Plataformas que conectan a abogados con abogados, que permiten crear sinergias para prestar servicios y referencias profesionales.
2. Soluciones para la automatización y ensamble de documentos legales.
3. *Software* para gestión de firmas y procesos judiciales: seguimiento de procesos y facturación.
4. Investigación legal: motores de búsqueda de información legal (normas, jurisprudencia etc.).
5. Soluciones de análisis predictivo para la toma de decisiones (con impacto legal) de acuerdo con funciones estadísticas y matemáticas.
6. Descubrimiento electrónico (eDiscovery): identificación, almacenamiento y producción de información electrónicamente.
7. Resolución de disputas en línea (Online Dispute Resolution-ODR's). Plataformas para resolver disputas por medio de métodos alternativos al judicial (conciliación y arbitraje).
8. Soluciones para el aseguramiento de datos.

En su reporte *How Legal Technology will change the business of law*, el Boston Consulting Group y la Escuela de Derecho de Bucerius (BCG, Bucerius Law, 2016, pp. 4-5), dividen el escenario *legal tech* en tres grandes categorías:

1. Las tecnologías habilitadoras que facilitan la digitalización.
2. Las soluciones de soporte de procesos, que permiten la gestión de casos y el "back office".
3. Las herramientas sustancialmente jurídicas, las cuales apoyan o incluso reemplazan a los abogados en sus actividades de asesoría o litigio.

Finalmente, (Fenwick, Kaal y Vermeulen, 2020, p. 255) coinciden en cuatro clases de *legaltech start ups*:

1. Las empresas que ofrecen servicios legales en línea, eliminando la interacción personal.
2. Las plataformas que conectan abogados con clientes.
3. Las soluciones que utilizan inteligencia artificial para reducir los costos y tiempos del análisis de grandes cantidades de datos o información.
4. Las compañías que utilizan *blockchain* para reemplazar a los abogados en cierto tipo de transacciones (contratos, registros etc.).

Precisamente para diferenciar su oferta de servicios y robustecer su propuesta de valor, las firmas de abogados, especialmente las grandes, tendrán que ofrecer servicios de gestión de procesos legales (*Legal Project*

Management), para atender proyectos donde se conjugan elementos como la segmentación y tercerización de servicios legales, la tecnología, en un entorno de incertidumbre legal (BCG, Bucerius Law, 2016, p. 8).

El diseño centrado en las personas ha sido una metodología de innovación dominante en la industria de servicios (como los legales) con el fin de mejorar el acceso a la justicia, e innovar en la comunidad de profesionales del sector legal (Hagan, 2020, p. 3). Los métodos del diseño, tales como la experimentación la comunicación y el hacer las cosas tangibles y visibles, pueden mejorar la comunicación jurídica, y crear espacios des-estructurados en los cuales los abogados pueden ser prácticos, críticos e imaginativos (Perry – Kessar, 2019, p.192).

El pensamiento de diseño legal (*legal design thinking*) ha sido utilizado como un concepto sombrilla para los enfoques interdisciplinarios que pretenden mezclar el pensamiento jurídico con el pensamiento de diseño (*design thinking*), aplicándose no solo a la estructuración de contratos, sino también al diseño de servicios, procesos y sistemas legales (Corrales, Fenwick y Haapio, 2019, p. 5). Es aplicar el diseño basado en las personas para prevenir o resolver problemas legales, privilegiando el enfoque centrado en el cliente o en el usuario y no en el juez o los abogados.

Para Margaret Hagan, directora del *Legal Design Lab* de la Universidad de Stanford, el diseño legal es:

Una forma de evaluar y crear servicios legales, con un enfoque en cuán usables, útiles y atractivos son estos servicios. Es un enfoque con tres conjuntos principales de recursos (proceso, mentalidad y mecánica), para que los utilicen los profesionales del derecho. Estos tres recursos pueden ayudarnos a concebir, construir y probar mejores formas de hacer las cosas en derecho, que involucren y empoderen tanto a los legos como a los profesionales del derecho.

Trae una cultura de pensamiento de diseño, investigación de usuarios y métodos de diseño centrados en el ser humano al mundo de la ley. Y en el proceso, establece nuevas métricas clave sobre cómo operamos en el mundo del derecho. ¿Estamos brindando servicios que son (1) usables, (2) útiles y (3) atractivos¹.

Se trata de encontrar soluciones a los problemas a través de la creatividad que coincidan con las necesidades cada vez más complejas de los clientes, un proceso de pensamiento y creación innovadora presidido por la empatía (Pose, 2019, pp. 608-615). Priorizar a los usuarios de la ley, incluyendo abogados y jueces, pero también ciudadanos, consumidores y empresas, mejorando la claridad, la certeza la confianza y la comunicación¹.

De acuerdo con Santuber, *et al.* (2018, p. 2) la sociedad ha pasado en las últimas décadas de ser una sociedad de consumo legal a otra de comunicación legal, pero se mueve ahora hacia un nuevo paradigma, el de la sociedad de la creación (legal), donde no solo se reciben productos y servicios y se establece una comunicación de doble vía con los proveedores (de servicios legales), sino que los usuarios generan (crean, diseñan) sus propias soluciones a sus necesidades (prosumidores).

En cuanto al método, el diseño centra en las personas, es el núcleo esencial del *legal design*. Esta secuencia comienza con entender empíricamente un asunto o área problemática (o el problema) para luego sintetizarlo de manera situada en personas específicas (*user o buyer person*); a continuación se da inicio a la etapa de creación o ideación que deriva en prototipos que son testeados de manera iterativa hasta llegar a soluciones concretas y escalables (Hagan, 2020, p. 6).

El propósito del *legal design* es desarrollar un enfoque participativo centrado en las personas para reformar el sistema legal, reconociendo la importancia de las nuevas tecnologías pero sin privilegiar ésta como la principal forma de innovar (Hagan, 2020, p. 4).

¹ Traducción personal.

¹ <https://www.legaldesignalliance.org/>

La expectativa de eficiencia y optimización (*more for less*), de los consumidores de servicios legales, hace que el enfoque de la innovación legal se privilegie el uso intensivo de tecnología (automatización, predicción etc.), dejando en la periferia de las discusiones asuntos como la equidad y la justicia y las formas en las que las personas interactúan y usan el sistema legal y sus barreras. Poco se consideran las implicaciones que este incremento en la digitalización tiene para las personas: si cuentan con infraestructura, capacidades y conocimientos para poder participar de ese proceso. Pareciera que la sola tecnología diera una respuesta mágica a los problemas de procesales, institucionales y sustantivos del sistema legal; se dá mas importancia al “teatro de de la tecnología legal” mas que a las implicaciones del uso de esas tecnologías teniendo en cuenta la realidad de los usuarios del usuario del sistema de justicia (Siddhart, 2022, p. 374 - 377).

Finalmente, el uso combinado del *legal tech* y el *legal design* permitiría innovaciones disruptivas como por ejemplo codificar los llamados contratos expertos o sabios “*wise contracts*”, que superan la tendencia actual denominada contratos inteligentes “*smart contracts*”, pues tienen interfaces amigables y operables tanto para humanos (no calificados) como para las máquinas (Corrales, Fenwick y Haapio, 2019, p. 8). En ese sentido más omnicomprendivo, el *legal design* como proceso, para desarrollar información, sistemas, tecnologías, productos y servicios poniendo énfasis en los usuarios y sus contextos (Siddhart, 2022, p. 378).

Pero, la innovación legal no solo sirve para la generación de valor económico privado. Aunque solo en Estados Unidos durante 2013, las *legal tech startups*, atrajeron inversiones por más de 450 millones de dólares (ABA, 2016, p. 27) y que las tendencias de inversión en el mercado *legal tech* en el mundo tuvieron un pico de 789 millones de dólares en 2015, año en el cual se fundaron 367 compañías en ese sector y de unos 244 millones de dólares en promedio para 2017 (Hongdao, Bibi, Khan, Ardito y Khaskeli, 2019, p. 2), existen grandes necesidades de acceso a la justicia y a los servicios legales insatisfechos.

De ahí que claramente la innovación legal pueda también servir a propósitos no necesariamente rentables (financieramente) sino de beneficio social. De acuerdo con Margaret Hagan, a través de estas soluciones y plataformas y de la mano del pensamiento de diseño aplicado al sector legal, pueden hacerse conocer las normas y procedimientos a los ciudadanos, ayudarlos a encontrar servicios legales adecuados para sus necesidades, resolver preguntas jurídicas frecuentes, entre otras, a muy bajo costo (Kerikmäe, Hoffmann y Chochia, 2018, p. 98).

Los centros o laboratorios de innovación

Una estrategia común en materia de emprendimiento en las universidades consiste en la estructuración de centros, laboratorios o *hubs* de diseño e innovación, emprendimiento o incubadoras y aceleradoras de negocios.

Al margen de la denominación que se adopte, estos centros se conciben como espacios físicos especiales, donde los miembros, la comunidad académica y la sociedad pueden incubar ideas y trabajar de manera colaborativa en proyectos innovadores. En países como Estados Unidos, este tipo de células son absolutamente esenciales (véase por ejemplo los del Massachusset Institute of Technology y las universidades de Harvard o Purdue). Contrario a lo que ocurre en economías en desarrollo, en las cuales este es un tema aún pendiente, como también lo es la investigación académica y los datos empíricos serios sobre las dinámicas del emprendimiento y los procesos de innovación (Bodolica y Spraggon, 2021, p. 614).

El objetivo de estos centros es hospedar la colaboración continua entre la academia o las universidades, promoviendo la comunicación y el *networking* en un ambiente propicio para la ideación, visualización y simulación de las herramientas y tecnologías para transformarlas en soluciones reales de negocios. El centro debe proveer también un desarrollo de formación integral que catalice los procesos de innovación y facilite encuentros de valor entre estudiantes, profesores, emprendedores y la industria. De allí que este tipo de centros sea una de las formas más comunes de organizar el proceso colaborativo entre la universidad y la industria, a través de actividades como los proyectos conjuntos de investigación y desarrollo y el entrenamiento y coaching de los estudiantes (Bodolica y Spraggon, 2021, pp. 618) y (Kurdve, Bird y Laage-Hellman, 2020, p. 1585).

Recordemos que de acuerdo con el modelo de las tres hélices propuesto por Leydesdorff y Etzkowitz (2000, p. 5), la innovación no se produce por un esfuerzo individual, sino por la interacción de tres actores: la academia, la industria y el Estado. En este enfoque, el papel principal subyace en la producción y socialización del conocimiento, en el cual obviamente la academia tiene un rol protagónico (Rodrigues Marques, Aparecida de Oliveira, Meirelles Andrade y Zambalde, 2019, p. 151).

A pesar de lo anterior, solo recientemente las universidades han empezado a implementar formalmente dependencias internas como los centros de innovación o las oficinas de transferencia de tecnología, que permitan soportar la innovación tecnológica, factor que reduce las barreras para que los investigadores desarrollen actividades de emprendimiento y se promueva la expansión de invenciones rentables, se gestione la propiedad intelectual de la universidad, se provean los recursos para la investigación y se medie en la relación entre los investigadores, las compañías y la Universidad (Rodrigues Marques, Aparecida de Oliveira, Meirelles Andrade y Zambalde, 2019, p. 150).

Algunas universidades han apostado decididamente a promover la innovación del sector legal, estableciendo centros o laboratorios de este tipo como parte de sus actividades estratégicas. A continuación se referencian algunos ejemplos de esta tendencia.

The Stanford Center for Legal Informatics–Codex (Stanford University, USA)².

Este centro se dedica principalmente al trabajo interdisciplinario de investigadores, abogados y emprendedores, para intentar mover la frontera del conocimiento en temas de computación legal, esto es, la automatización del razonamiento legal.

Actualmente desarrolla proyectos relacionados con la automatización de la creación, seguimiento y cumplimiento de contratos (*The Stanford Computable Contracts Initiative*); la de automatización de diversas tareas legales para lograr una mejor usabilidad y una mayor eficiencia. Además, para aportar al razonamiento con base en la ley de sistemas autónomos como los automóviles o los robots (*The computational law Project*); la creación de una biblioteca en evolución de regulaciones gubernamentales codificadas en forma computable, con el fin de facilitar el uso, la búsqueda y evaluación basada en escenarios hipotéticos (*Corpus Legis*), la tecnología *Blockchain*, entre otros.

The Legal Innovation Zone - LIZ (Ryerson University, Canadá)³

Se trata de un centro enfocado en construir mejores soluciones legales para los consumidores de estos servicios que busca apoyar, fomentar y desarrollar soluciones y técnicas para mejorar los servicios legales y el sistema de justicia y según su sitio web fue la primera incubadora de tecnología legal del mundo.

Así, emprendedores, abogados, estudiantes, expertos en tecnología, miembros del gobierno y líderes de la industria en general, convergen en esta zona para impulsar la innovación legal. Basados en el modelo de la DMZ⁴, la incubadora universitaria número uno de Canadá, ayuda a respaldar, fomentar y desarrollar soluciones y tecnologías que tienen como objetivo mejorar el sistema de justicia y los servicios legales.

Su factor diferenciador es entonces el enfoque en la incubación de empresas de base tecnológica para el mejoramiento del sector legal.

Sus actividades principales consisten en proveer a los emprendedores espacios, soporte y mentoría a través de expertos, todo sin costo alguno. Veamos algunas:

² El siguiente es el vínculo de la universidad: <https://law.stanford.edu/codex-the-stanford-center-for-legal-informatics/>

³ El siguiente es el vínculo de la universidad: <https://www.torontomu.ca/zone-learning/legal-innovation-zone/>

⁴ <https://dmz.ryerson.ca/>

- Incubación de *startups* de innovación legal. LIZ apoya las nuevas empresas que están construyendo soluciones basadas en tecnología para consumidores legales.
- Agendas de innovación. Acompaña a las empresas, bufetes de abogados, gobiernos y organizaciones para ayudar a impulsar sus propias agendas de innovación legal desde la ideación hasta la ejecución.
- Diseño del sistema de justicia del siglo XXI. Proyectos para ayudar a impulsar el cambio tecnológico y/o sistémico en el campo legal.

Se trata de un centro financiado de manera mixta, con recursos propios de la

¿Por qué innovar en el sector legal?

De acuerdo con los datos publicados por Jack Newton en su obra *The Human Centered Law Firm* (2020, p. 22-26), los consumidores de servicios legales no parecen estar muy contentos con el nivel de servicio proveído por la industria. Según la encuesta realizada por la empresa CLIO (*Legal trends report*), que analiza de manera agregada y anónima, datos de decenas de miles de profesionales del sector legal y sus consumidores, los servicios legales resultan muy mal evaluados con un NPS (*Net Promoter Score*) de 25 puntos (sobre 100), a la par de servicios como la banca, las aerolíneas, los servicios públicos domiciliarios y las telecomunicaciones. Recordemos que este indicador (NPS) mide la satisfacción de la experiencia del cliente a través de la pregunta por qué tanto recomendaría un servicio en la escala de 1 a 10 (siendo -10- la mejor calificación).

De otro lado, la encuesta revela que mientras un 40% de los consumidores de estos servicios consideran frustrante su contratación, solo el 8% de los proveedores de estos creen que sus clientes sienten frustración. Finalmente, el 39% de los encuestados califica la contratación de servicios legales como abrumador o muy engorroso.

Esta percepción tan negativa desemboca en que tan solo el 65% de las personas responde que efectivamente contrató un abogado (o servicios legales), a pesar de tener un problema legal por resolver en los dos años anteriores.

Newton cita también el reporte del World Justice Project, según el cual, el 77% de las personas encuestadas en Estados Unidos (y el 93% en el Reino Unido), no acudieron a las autoridades o a un tercero para resolver un problema legal.

Como ya se evidenció en el apartado de la justificación, a pesar del crecimiento del valor del mercado mundial de servicios legales, el acceso y la satisfacción de los usuarios o clientes de estos en el sector privado o público, sigue en un bajo nivel y, sin duda, Colombia no es la excepción. En la actualidad hay más consciencia por parte de los consumidores de que los altos costos de estos servicios incluyen actividades repetitivas y de poco valor, con actividades y artefactos diseñados de manera centrada en los profesionales jurídicos que pueden y deben ser intervenidas con herramientas de innovación legal para ser más accesibles, eficientes y amigables con el usuario final.

No en vano, instituciones como la American Bar Association (ABA) y The Law Society, han recomendado la creación de centros de innovación legal, veamos:

En el reporte *The Future of Law and Innovation of the profession* del año 2017 (FLIP), The Law Society del Reino Unido (p. 7), la más importante agremiación de abogados, recomienda crear un Centro de Innovación Legal que tenga entre otros los siguientes objetivos:

- Facilitar la apropiación de las nuevas tecnologías en el gremio legal.
- Realizar y guiar investigaciones sobre las implicaciones éticas y regulatorias de la innovación y la tecnología.

- Investigar y diseñar programas de formación continua para abogados que les permitan adoptar las competencias relacionadas con la tecnología.
- Intervenir en la cultura jurídica participando en redes de profesionales alrededor de la tecnología legal.
- Generar alianzas entre los prestadores de servicios legales y los proveedores de tecnología para el sector.
- Promover la innovación legal como mecanismo de mejora en el acceso en la prestación de servicios de justicia.

En similar sentido, American Bar Association (ABA), la asociación de abogados más grande del mundo, en su reporte *The Future of Legal Services in the United States* (2016, p. 48), afirma sobre la necesidad de este tipo de centros, puesto que la innovación es un proceso continuo que requiere esfuerzos sostenidos, recursos y una cultura abierta al cambio. Entre sus principales responsabilidades deben estar:

- Servir como guía para la creación de nuevas áreas de especialidad en la asociación.
- Ofrecer programación educativa sobre cómo incrementar el acceso y la calidad en la entrega de los servicios jurídicos a través de nuevas tecnologías y procesos.
- Llevar un inventario y hacer una evaluación de los esfuerzos en materia de innovación en los servicios legales en el ámbito local, nacional e internacional.
- Realizar programas de pasantías de innovación para los servicios legales para que los abogados trabajen con otras profesiones asociadas a la tecnología, el emprendimiento y los diseñadores para crear modelos que mejoren el acceso y la calidad del sistema de justicia.

A nivel local, los servicios legales (públicos y privados) adolecen de profundos retos en materia de acceso y calidad. De acuerdo con la Corporación DeJusticia (2016, p. 197), en Colombia subsisten problemas importantes en el acceso a la justicia. Según la pirámide de litigiosidad urbana que analiza la demanda efectiva, la demanda presentada, la globalmente atendida y la satisfactoriamente aceptada, sobre la base de la demanda de conflictos potenciales, el porcentaje de demandas que logran acceder al sistema de justicia sin ningún tipo de obstáculos (demanda satisfactoriamente aceptada) es apenas de un 37 %.

Esto quiere decir que un 63 % de las demandas no lograron acceder al sistema de administración de justicia, ya sea porque prefirieron otras formas de solución o porque acudieron a la justicia, pero, desistieron por los obstáculos percibidos, o porque, aunque insistieron en la demanda, no se los atendió, o porque, aunque fueron atendidos y accedieron al sistema, lo hicieron con dificultad.

Según la Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas (Ante la Justicia, Necesidades jurídicas y acceso a la Justicia en Colombia) frente a un conflicto, el 40,9% de los encuestados decidió no hacer nada, el 31,9% acudió a un tercero (Estado 86.1% o particular, 13. 9%) y el 26,3% intentó arreglarlo directamente (pp. 88 y 103).

Del total de personas que respondieron no haber hecho nada frente a un conflicto, el 36,5% considera que acudir a la justicia toma mucho tiempo o muchos trámites (p. 109). El 41,6% de quienes sí acudieron a una autoridad o a un particular para resolver el conflicto, todavía no tenían una respuesta o solución a su situación.

Finalmente, de la totalidad de necesidades jurídicas declaradas, solo el 13% se consideran demandas resueltas y cumplidas (p. 160).

Los datos que existen sobre demanda de la justicia permiten corroborar la percepción de congestión y morosidad en la justicia formal. El 20,1% de la población consideró que la justicia en Colombia era “muy lenta” y el 51,6% respondió que era “lenta”, mientras que solo el 15,2% la consideró “ágil” y el 0,8% la calificó como “muy ágil” (DeJusticia, 2014, p. 77).

En la Encuesta de Necesidades Jurídicas realizada por el DNP y el DANE en 2016, la cual incluyó además zonas rurales y rurales dispersas, se encontró que “el excesivo tiempo de solución es la principal barrera para acceder

a la justicia” (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

Los datos disponibles también permiten establecer una característica importante de la demanda de justicia en Colombia. La mayor parte de casos que llegan a los operadores de justicia son repetitivos y no tienen una gran complejidad en materia jurídica y probatoria. Son casos estandarizables, que pueden ser analizados por los jueces utilizando herramientas de inteligencia artificial, con el fin de ahorrar tiempo y esfuerzo (Cepeda y Otálora, pp. 19-20).

Estas precarias condiciones en los servicios legales destruyen el valor económico y social. De acuerdo con el informe Doing Business 2020 del Banco Mundial, comúnmente utilizado para medir el grado de inversión–país, en el cual se mide el tiempo y costo para resolver disputas comerciales, como la calidad de los procesos judiciales, estos últimos pueden tardar en Colombia un promedio de 1288 días, mientras que el promedio para América Latina y el Caribe es de tan solo 774 días.

Así mismo, el costo en el que debe incurrir una persona o una empresa en la solución de un asunto legal puede ascender al 45,8% del valor pretendido o en juego. El porcentaje de cumplimiento de los contratos en Colombia asciende solo al 34,3%, muy por debajo de la media para América Latina y el Caribe que es del 53,5%.

Los mencionados indicadores, y otros, sitúan a Colombia, en términos de la inversión, en el puesto 177 (de un total de 190 países).

Según el informe de 2019 del World Justice Project, Colombia ocupa el lugar 86 de 126 en el Rule of Law Index. Este índice agrupa ocho componentes, dos de los cuales se relacionan directamente con el sistema de justicia: la justicia civil y la penal. En relación con la justicia civil, el indicador mide la posibilidad de que las personas resuelvan sus controversias de manera pacífica, accesible y costeable y se califica con un puntaje de 0.47 sobre 1. En la justicia penal, el puntaje para el estándar de decisiones oportunas y efectivas es de 0.32 sobre 1.

La morosidad judicial no tiene una medición oficial en Colombia. Sin embargo, los datos oficiales abiertos al público permiten dar cuenta de la congestión judicial, que tiene relación con la morosidad. Según el último informe disponible del Consejo Superior de la Judicatura (Cepeda y Otálora, p. 18) los ingresos efectivos (procesos que inician) al sistema judicial siguen siendo mayores a los egresos efectivos.

Para 2018, el inventario final de procesos represados era de 1.905.067, en comparación con 1.824.070 en inventario para 2017. Lo anterior ratifica que la congestión judicial es un problema en Colombia y que esta puede ser producto, entre otros factores, de las altas cargas de trabajo de los jueces. De acuerdo con el Consejo Superior de la Judicatura, en 2019 ingresaron 266.239 procesos nuevos, había una tasa diaria de ingresos de procesos de 2.2 por despacho, lo que quiere decir que cada semana un juzgado puede recibir alrededor de 11 procesos nuevos (Consejo Superior de la Judicatura, 2019).

La [Figura 1](#), describe el número y la gestión de procesos judiciales que se menciona en los párrafos anteriores.

De acuerdo con Cepeda y Otálora (p. 18): “Con los anteriores datos es claro que, si bien el sistema judicial ha logrado reducir los inventarios finales, aún mantiene un alto número de procesos represados. Para 2018, el inventario final de procesos era de 1.905.067 procesos, en comparación con 1.824.070 procesos en inventario para 2017”.

Esta percepción negativa sobre el acceso y la calidad de los servicios jurídicos no es exclusiva de Colombia, como se verá más adelante, y ha llevado a las agremiaciones más representativas de la disciplina a sugerir el camino de la innovación legal (en específico de los Centros de Innovación Legal) para intentar modificarla.



Figura 1. Ingresos y egresos para todas las jurisdicciones de Colombia en 2019.²

Algunas experiencias de innovación legal en Colombia

El ecosistema *Legal Tech* en Colombia no ha sido ajeno a las tendencias mundiales de fuerte crecimiento y desarrollo. En la siguiente figura puede verse un mapa de las principales empresas y servicios (relacionados con automatización de documentos y procesos):

La [Figura 2](#) muestra el mapa de empresas que proveen productos y servicios de *legal tech* en Colombia relacionados con automatización de documentos y procesos en el año 2024.



Figura 2. Mapa *Legal tech* Colombia (automatización de documentos y procesos)³.

Por su parte, el sector público (y en particular el de justicia) también ha venido sentando las bases de política pública para la transformación digital, veamos algunos antecedentes (Cepeda y Otálora, p. 22):

² Fuente;

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWNTkzM2IxMzgtOTU0Ny00Mjc0LWE3ZTItMTJjYmNhMTg0OTFiliwidCI6IjYyMmNiYTk4LTgwZjgtNDFmMy04ZGY1LTk5OTAxNTk4YiIsImMiOiR9>

³ Fuente: [diseno-mapa-legaltech2023.cdr](#) (legalthackerscolombia.org)

- El Plan Decenal del Sistema de Justicia y el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial propone mejorar la calidad y gestión de la información del sistema de justicia, como fortalecer el uso y apropiación de las TIC, la modernización tecnológica y la transformación digital.
- El CONPES 3975 de 2019 contiene la "Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial".
- El CONPES 4024 de 2021, que viabiliza un crédito de hasta US\$100 millones para la transformación digital de la justicia.

Adicionalmente, encontramos ya algunas iniciativas prácticas de uso de tecnología e inteligencia artificial en la administración de justicia, veamos:

- La herramienta "Prisma" de la Fiscalía General de la Nación, diseñada para predecir la probabilidad de reincidencia (delincuencial), con el fin de asistir a los fiscales en sus solicitudes de medida de aseguramiento.
- La herramienta "Prometea" de la Corte Constitucional, que permite detectar casos prioritarios de tutelas para la selección de tutelas en sede de Revisión por la Corte Constitucional.
- EL Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial con el proyecto de expediente digital para la Rama Judicial, liderado por el Ministerio de Justicia, la Procuraduría General de la Nación y el Consejo Superior de la Judicatura, el cual será implementado con el apoyo de una operación de crédito del BID.

Conclusiones

- La percepción negativa y el bajo acceso a la prestación de servicios legales privados y públicos, y el creciente valor del mercado asociado a asuntos de innovación legal, constituyen argumentos suficientes para innovar en el sector la prestación de servicios legales.
- En el ámbito internacional y nacional, la mayoría de las iniciativas de innovación legal están asociadas a la tecnología legal. Existe una gran oportunidad de desarrollar iniciativas en áreas de diseño legal y gerencia de proyectos legales.

Las universidades resultan ser ecosistemas propicios para articular la academia y los sectores público y privado, alojando centros de innovación (legal) que permitan identificar, enfrentar y gestionar retos para resolver necesidades masivas de los ciudadanos de acceso a servicios legales privados o públicos.

Referencias

- American Bar Association (ABA) (2016). Report on the future of legal services in the United States.
- Baregheh, Anahita, Rowley, Jennifer y Sambrook, Sally (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*. 47. 10.1108/00251740910984578.
- BCG & Bucerius Law School (2016). How legal technologies will change the business of law.
- Bodolica, V. y Spraggon, M. (2021). Incubating innovation in university settings: building entrepreneurial mindsets in the future generation of innovative emerging market leaders. *Education + Training*, Vol. 63, No. 4, pp. 613 – 631.
- Boston Consulting Group (2016). Bucerius Law. p. 3.
- Consejo Superior de la Judicatura (2019). <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoINTkzM2lxMzgtOTU0Ny00Mjc0LWE3ZTItMTJjMmNhMTg0OTFiliwidCI6IjYyMmNiYTk4LTgwZjgtNDNmMy04ZGY1LThtYjk5OTAxNTk4YiIsImMiOiR9>
- Cepeda, M. y Otálora, G. (2020). Modernización de la administración de justicia a través de la inteligencia artificial. Fedesarrollo.
- Corrales, Marcelo, Fenwick, Mark y Haapio, Helena (ed.) (2019). "Legal Tech, Smart Contracts and Blockchain," *Perspectives in Law, Business and Innovation*, Springer, number 978-981-13-6086-2, December.
- Cuc, J. y Miina, A. (2018). Classifying the business model from a strategic and innovation perspective. *Journal of business models*. Vol 6. pp. 15–18.
- De Souza, Siddharth Peter. (2022). The spread of legal tech solutionism and the need for legal design. *European Journal of Risk Regulation (EJRR)*, 13(3), 373-388.

- DeJusticia. Ante la Justicia (2014). Necesidades jurídicas y acceso a la justicia en Colombia. Bogotá.
- DeJusticia (2016). Democracia, Justicia y sociedad; 10 años de investigación en DeJusticia. Bogotá.
- Demil, Benoît y Lecocq, Xavier (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43, 227-246. *Long Range Planning*. 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- Departamento Nacional de Planeación (2022). https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Digital/UCD/Proyectos/2022_P02_Estimacion_necesidades_juridicas/Informe_Final.pdf
- El Espectador (2019). <https://www.elespectador.com/economia/colombia-el-segundo-pais-con-mas-abogados-en-el-mundo-article-698171/>
- Fenwick, M. Kaal y W., Vermulen, E. (2018). Legal education in a digital age. Why coding matters for the lawyer of the future. Tilburg University.
- Fliegner, W. (2017). Analysis of the business model elements and their relationships. *Global Challenges of management control and reporting*, 474, pp. 53–64.
- Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger y Michaela, Csik (2014). Revolutionizing the Business Model. En: Gassmann, O. and Schweitzer, F., Eds., *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, Springer, New York, 89-98.
- Hagan, Margaret, directora del *Legal Design Lab* de la Universidad de Stanford, <https://lawbydesign.co/legal-design/>
- Hagan, Margaret. (2020). Legal design as a thing: a theory of change and set of methods to craft a human centered legal system. *Design Issues*, Vol. 36, nº 3, p. 3 - 15.
- Hill, S. (2016). *Raw deal: how the uber economy and runaway capitalism are screwing american workers*. London, UK, St. Martin Press.
- Harvard Business Review (2018). Two Questions to Ask Before You Set Up an Innovation Unit. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/07/two-questions-to-ask-before-you-set-up-an-innovation-unit>.
- Hernández Sampieri, R. et al. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill, México.
- Hongdao, Bibi, Khan, Ardito y Khaskeli (2019). Legal technologies in action: the future of the legal market in light of disruptive innovations. En *Sustainability*, # 11, pp 1-19.
- International Bar Association (2016). Times are a-changing: disruptive innovation and the legal profession.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen y Henning Kagermann (2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, Vol. 86, nº. 12, p. 58 -68.
- Kerikmäe, Tanel, Hoffmann, Thomas y Chochia, Archil (2021). Legal Technology for Law Firms: Determining Roadmaps for Innovation. *Croatian International Relations Review*. Vol. 24 No. 81 (2018).
- Khumalo, M. y van der Lingen, E. (2017). The open Business model in a dynamic business environment: a literatura review. *South African journal of industrial engineering*. Vol 28. pp. 147-160.
- Legal Design Alliance. <https://www.legaldesignalliance.org/>
- Lerma Gonzalez, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto, Proyecto. 4ta ED. ECOE, Bogotá. p. 198.
- Kurdve, M., Bird, A. y Jens Laage-Hellman, J. (2020). Establishing SME–university collaboration through innovation support programmes. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 31 No. 8, pp. 1583-1604.
- Morell, J. (2019). Breve historia de la innovación legal: anticipando el futuro a través del pasado. En: *Legal Tech La transformación digital de la abogacía*. Wolters Kluwer.
- Newton, J. (2020). *The client centered law firm*. Blue Check Publishing.
- Openheimer, A. (2018). ¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización, Ciudad de México, México, Nomos.
- Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley. USA. P. 14.
- Owen, O. Roach, McLaughlin, Gregory C. y McLaughlin, Heidi M. (2020). Innovation and Value: Customer Perception, Application, and Concept. *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 12, nº 1, December, p. 4-16.
- Perry - Kessar, Amanda. (2019). Legal design for practice, activism, policy and research. *Journal of law and society*, Vol. 46, nº 2, June, p. 185 – 210.
- Pierce, J. y Delbecq, A. (1976). Organization structure, individual attitudes and innovation. Symposium: Organizations and technology.
- Piston, H. (2016). Disrupting Law School: How disruptive innovation will revolutionize the legal world.
- Pose Vidal, M. (2019). Legal Design Thinking. En *Legal Tech La transformación digital de la abogacía*. Wolters Kluwer.
- Ramírez, Martha C. Rodríguez, María del P y González, José P. (2019) Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, Vol. 30, num. 6, p. 177-192.
- Rodrigues Marques, H. Aparecida de Oliveira, T., Meirelles Andrade, D. y Zambalde, A. (2019).

University entrepreneurship. in Brazil: Panorama of the technological innovation centers of universities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 15 No. 2, pp. 149-158.

Sanjay, Singh y Aggarwal, Yogita (2022). In search of a consensus definition of innovation: a qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach, *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 35:2, 177-195. DOI: [10.1080/13511610.2021.1925526](https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1925526)

Santuber, Joaquin. *et al.* (2018). The need for a legal design metatheory for the emergence of change in the creative legal society. Conference paper: JURIX 2018 Workshop "Legal Design as Academic Discipline: Foundations, Methodology, Applications" At: Groningen, Netherlands.

Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I. (2007). The Twelve Different Ways for Companies to Innovate. *Engineering Management Review*.

The Law Society (2017). The future of law and innovation in the profession (FLIP).

Will, M., Kfairy, A., Mousa, M. Robert, B. (2019). How organizational structure transforms risky innovations into performance – a computer simulation. *Simulation modelling practice and theory*, 94, 264 -285.