

# Transformación de operaciones, innovación y adopción tecnológica en la función legal

Retos y tendencias para los equipos  
jurídicos empresariales de América  
Latina para 2022

“

A causa de la pandemia, los equipos jurídicos empresariales han comenzado un camino hacia la transformación de sus operaciones. Ahora, el reto es identificar correctamente la prioridad de cada iniciativa a desarrollar para conseguir el máximo retorno de inversión posible. Las áreas legales no son diferentes de cualquier otra área de la empresa que necesita demostrar al negocio el valor de sus proyectos e iniciativas de innovación.

”

---

Daniel S. Acevedo Sánchez

Líder de la práctica de *Legal Operations Services*  
EY Law Latinoamérica Norte

# Contenido:

1. Resumen ejecutivo
2. Acerca de este reporte
3. Tendencias generales en la administración de la función legal empresarial en América Latina
4. Retos para los equipos jurídicos empresariales latinoamericanos en 2022 y cómo afrontarlos
5. Conclusiones
6. Autores
7. Ficha técnica

# Resumen ejecutivo

Los departamentos jurídicos empresariales no han sido ajenos a la presión por innovar y ser más eficientes. Esta dinámica de cambio ya existía desde la época previa al COVID-19, pero con la pandemia se ha acelerado en todas las industrias y áreas funcionales de las organizaciones. Estas son las tendencias más relevantes para los equipos jurídicos durante 2022:



**Es necesario demostrar el valor de la innovación legal para el negocio.** Aunque muchos equipos jurídicos han iniciado al menos una iniciativa de innovación, muchos también han descrito la dificultad de convencer a los usuarios internos de las áreas de negocio acerca de la adopción de los cambios propuestos por las áreas legales. Hace falta conectar los proyectos de innovación de la función legal con los objetivos estratégicos de negocio para disminuir las fricciones existentes a la hora de impulsar el cambio.

**La innovación no es responsabilidad de una sola persona: necesita un equipo de trabajo.** Más de la mitad de las áreas legales encuestadas dijeron que no cuentan con ninguna persona o equipo encargado de impulsar los proyectos de innovación del departamento. Aunque la innovación no es responsabilidad de una sola persona, es necesario que exista al menos un rol responsable de monitorear el avance y el impacto de los proyectos y proveer el acompañamiento necesario a nivel de herramientas y metodologías para promover el éxito de las iniciativas.

**La innovación legal debe apalancarse en herramientas existentes en la empresa, pero necesita recursos para su crecimiento.** En línea con los dos puntos anteriores, destacamos que casi todos los encuestados reconocen la importancia de

desarrollar proyectos de innovación para la función legal empresarial, pero menos de la mitad han comenzado alguna iniciativa en este sentido. La razón principal de la desconexión entre la intención y la ejecución es la falta de recursos para iniciar. Recomendamos que, en los primeros 12 meses, las iniciativas de innovación de las áreas legales hagan uso de las herramientas existentes de la empresa para así crear la base que permitirá la expansión de la inversión hacia el futuro.

**El camino más fácil y poderoso para impulsar la innovación del equipo legal está en la colaboración con otras áreas.** Los equipos jurídicos más organizados en su operación del día a día no son necesariamente los equipos más grandes, lo que desmitifica la creencia de que entre más personas tenga un equipo será mejor. Los equipos con las prácticas más robustas de gestión son aquellos que involucran conocimientos multidisciplinarios en su quehacer diario; por ejemplo, los profesionales en bibliotecología y archivística son idóneos para las tareas de organización de información, o profesionales en ingeniería, matemáticas o estadística para el análisis numérico que permita identificar oportunidades de mitigación de riesgos legales de forma preventiva. El futuro de la función legal es multidisciplinario.

# Acerca de este reporte

## Bienvenido.

Entre los meses de octubre y diciembre de 2021 lanzamos la encuesta *Retos y tendencias de la función legal 2021-2022 Latam*, en la cual más de 300 líderes de las áreas legales de empresas en América Latina compartieron sus experiencias acerca de cómo han afrontado la realidad empresarial en épocas de pandemia y cuál es su visión para el futuro a corto y mediano plazo.

Es un orgullo compartirles los hallazgos de nuestro primer reporte para Latinoamérica. El propósito es lanzar una nueva versión de este reporte periódicamente, de tal forma que podamos apreciar las mejoras en las dinámicas de gestión de las áreas legales en nuestros países y compararlas con las dinámicas que se observan en jurisdicciones más maduras –como la norteamericana o la europea– y así identificar ágilmente qué cosas faltan para complementar las prácticas legales empresariales en nuestras organizaciones.

Agradecemos a todas las personas que participaron en la versión 2021-2022 de este estudio. Gracias a sus respuestas y a su interés en la transformación de la función legal empresarial, cada día nos acercamos a una práctica del Derecho más accesible, útil y efectiva tanto para el usuario final, como para todos los abogados que día a día se esfuerzan por mejorar la entrega de valor hacia sus organizaciones. También queremos agradecer a todos los socios, gerentes y equipo de EY que hicieron posible el documento que ahora tiene en sus manos.

¡Bienvenidos a la función legal del mañana!

**EY Law - Servicios Legales y Legal Operations Services**  
**EY Latinoamérica Norte**



# Tendencias generales en la administración de la función legal empresarial en América Latina

Las áreas legales en América Latina están atravesando un periodo de grandes transformaciones impulsadas especialmente por la necesidad de contar con un equipo jurídico alineado a la consecución de objetivos de negocio. No es suficiente que las áreas legales actúen de forma pasiva en cuanto su rol de apoyo al negocio, recibiendo solicitudes de asesoría legal y dando respuestas a las mismas, ahora es necesario que los abogados trabajen en paralelo con los equipos de negocio para impulsar la reactivación económica que tanto se requiere en las empresas y las sociedades.

Los hallazgos de este reporte nos permiten concluir que, mayoritariamente, las áreas legales en Latinoamérica no están preparadas para el reto anterior y mayoritariamente creen que la evolución del rol de asesoría –de reactivo a preventivo– es una tarea que solo deben y pueden liderar abogados, pero esto no es así: el futuro de la función legal es multidisciplinario. Los análisis que realizamos sobre la base de encuestados y las respuestas, nos permitieron identificar que los equipos jurídicos más organizados en su operación diaria no son necesariamente los equipos más grandes, lo que desmitifica la creencia de que entre más personas tenga un equipo será mejor. Los equipos con las prácticas más robustas de gestión son aquellos que involucran conocimientos multidisciplinarios en su quehacer diario; por ejemplo, los profesionales en bibliotecología y archivística son idóneos para las tareas de

organización de información, o los profesionales en ingeniería, matemáticas o estadística para el análisis numérico que permite identificar oportunidades de mitigación de riesgos legales de forma preventiva.

A este hallazgo podemos sumar una falta de dedicación de recursos para impulsar las iniciativas de innovación. Solo 1 de cada 10 equipos jurídicos manifestó que cuenta con roles dedicados a la administración de proyectos de innovación, tecnología y mejora de la función legal empresarial. Lo paradójico es que la gran mayoría de los encuestados ( $>80\%$ ) manifiesta la importancia de la innovación como el único camino para satisfacer las nuevas expectativas del negocio con respecto a sus áreas jurídicas, pero solo el 55% de los encuestados dijo haber adelantado algún proyecto de mejora en los últimos 12 meses. Una vez más y como hemos explicado en análisis realizados con anterioridad, existe una desconexión entre la intención y la ejecución. Afortunadamente, la razón de esta situación no es la falta de interés o recursos, sino la falta de conocimiento acerca de cómo y dónde iniciar. Estamos convencidos de que con la construcción de este reporte, además de las próximas versiones que generaremos y compartiremos desde el equipo de EY Law Legal Operations Services, ayudaremos a que estas temáticas sean más visibles para que los líderes legales empresariales cuenten con las herramientas necesarias para impulsar el cambio en sus equipos de trabajo.

Gráfico 1

## Composición de las áreas legales por número de abogados

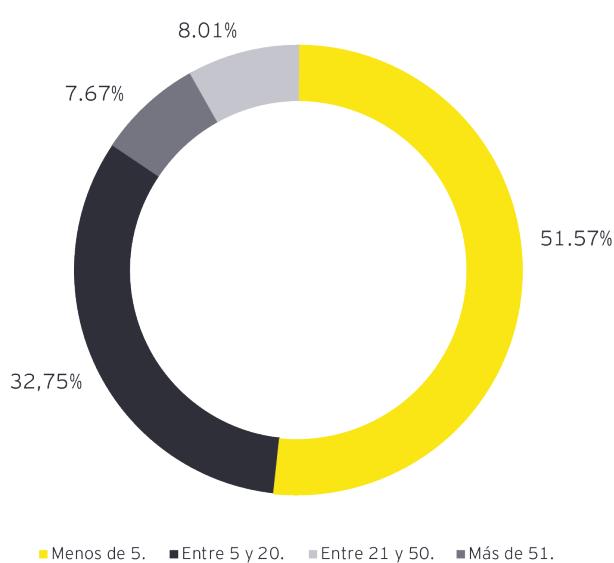
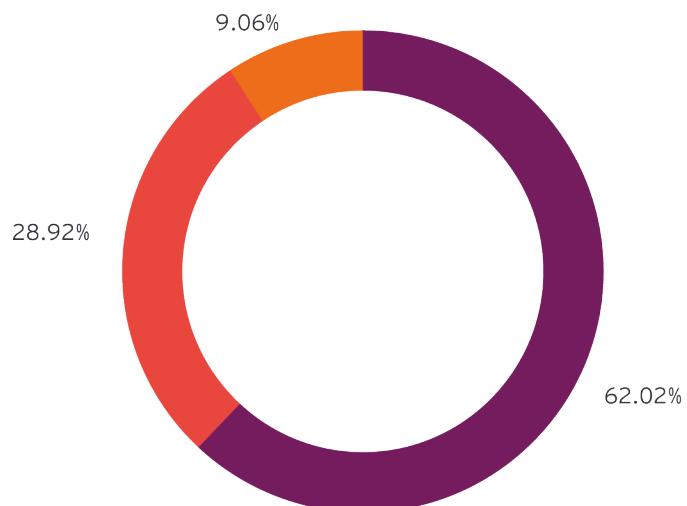


Gráfico 2

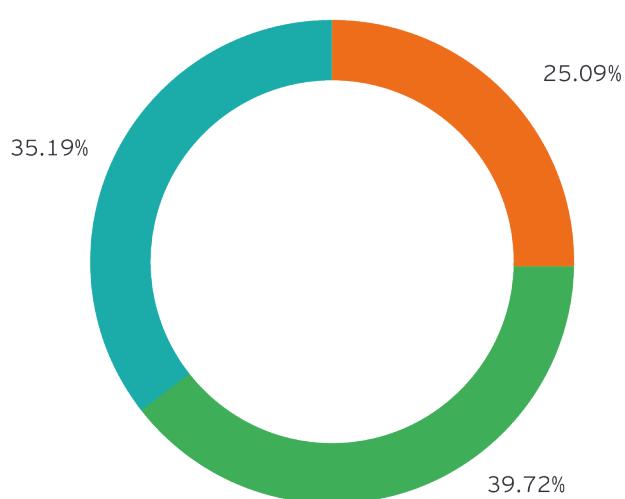
## En los últimos 12 meses, ¿fue necesario despedir o contratar abogados para el equipo jurídico como medida frente a la pandemia?



- El equipo quedó igual a como estaba en 2021.
- Fue necesario contratar más abogados para cubrir el aumento en la carga de trabajo.
- Fue necesario despedir abogados para aportar a las medidas de reducción de gastos.

Gráfico 3

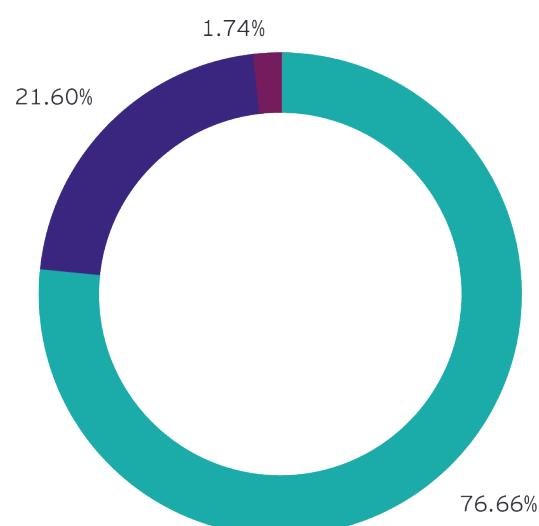
## ¿Cómo cree usted que afectó la pandemia a la generación de ingresos de su empresa?



- A causa de la pandemia, la empresa generó más ingresos operacionales. Las ventas aumentaron.
- La empresa se vio afectada por la pandemia con una reducción drástica en las ventas. Disminuyeron los ingresos operacionales.
- El comportamiento fue estándar. No hubo ningún movimiento extraordinario en las finanzas a causa de la pandemia.

Gráfico 4

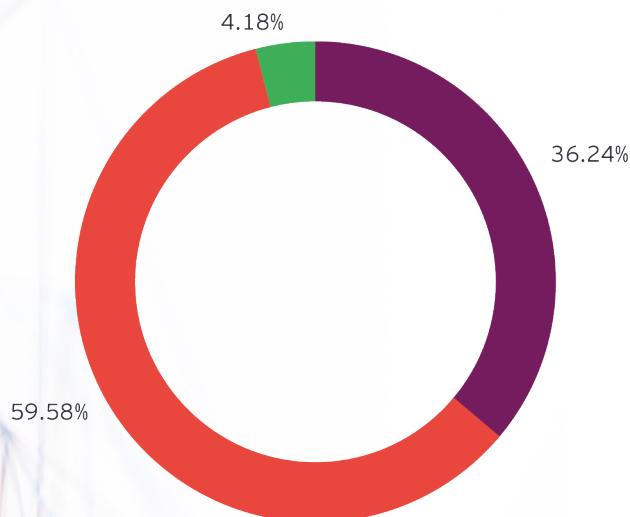
## En los siguientes 12 meses, ¿cómo cree que se comportará la estructura del equipo jurídico?



- Posiblemente se mantendrá igual.
- Contrataremos más abogados.
- Tendremos que reducir el equipo de trabajo.

Gráfico 5

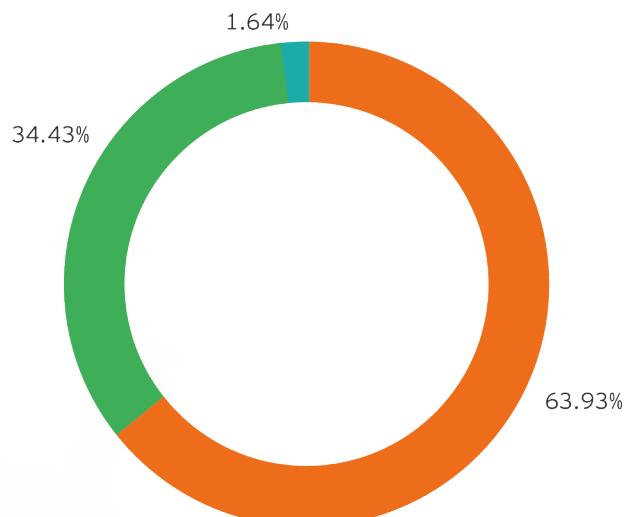
¿Cómo se ha comportado la carga de trabajo para el equipo legal desde el inicio de la pandemia?



- No hubo un aumento ni una disminución significativa frente a lo que ya hacíamos.
- El trabajo ha aumentado de forma desbordada. El equipo actual no puede atender adecuadamente todas las solicitudes.
- El trabajo disminuyó considerablemente. El equipo tiene mucha más disponibilidad de tiempo.

Gráfico 6

En los próximos 12 meses, ¿cómo cree que se comportará la carga de trabajo del equipo jurídico?

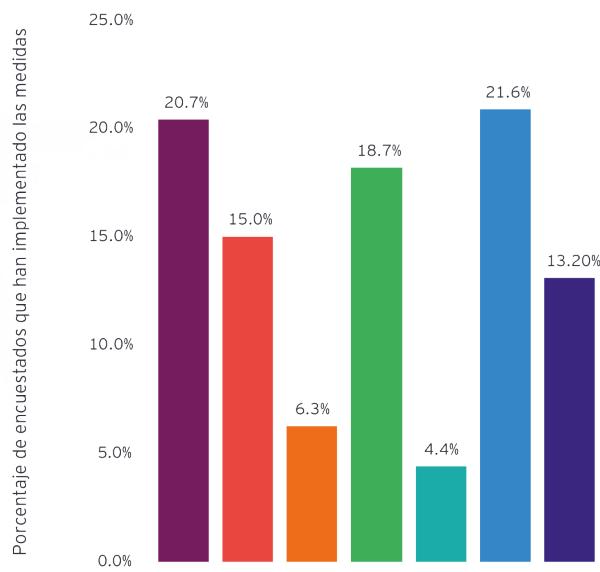


- Possiblemente aumentará. Cada vez habrá mayor presión para el equipo jurídico.
- Lo más probable es que siga igual y no veamos ningún movimiento significativo.
- Possiblemente disminuirá.

Gráfico 7

¿Cuáles son las razones que explican este aumento en la carga de trabajo?

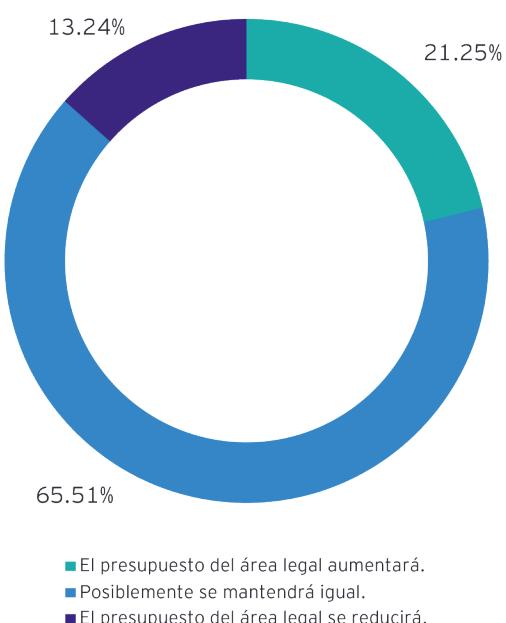
- Mayor volumen de contratos con clientes y proveedores
- Mayor volumen de consultas laborales
- Mayor volumen de consultas sobre impuestos
- Mayor presión por parte de entes de control
- Mayor dificultad administrando el equipo jurídico
- Trabajo administrativo no relacionado con la práctica jurídica
- Otros



En cuanto a la estructura y la carga de trabajo de los equipos legales en América Latina descubrimos que la mayoría (>80%) de los departamentos jurídicos son relativamente pequeños, contando con alrededor de 5 a 20 abogados, y solo una pequeña minoría (7,6%) cuenta con áreas de más de 50 abogados. No obstante, como lo veremos más adelante, la mayoría de los departamentos jurídicos están frente a un incremento importante de la carga de trabajo a causa de la creciente complejidad para realizar negocios. La mayoría de los encuestados (63%), independientemente del tamaño de su equipo de trabajo, hablaron de los retos que están afrontando para atender las nuevas dinámicas de la empresa. Esta información es particularmente útil porque nos permite desmitificar la creencia de que, para solucionar los problemas de gestión

—especialmente aquellos derivados de una falta de capacidad de trabajo inesperada—, es suficiente con contratar más abogados. Los problemas de la gestión de las áreas legales van mucho más allá de simplemente aumentar la base laboral. Una solución que hemos mencionado en reportes anteriores puede estar en la construcción de sinergias con proveedores de servicios legales que tengan un alto apalancamiento en tecnologías de información, de tal forma que puedan brindar una capacidad de trabajo adicional a las empresas, removiendo actividades rutinarias y de baja complejidad, pero sin aumentar exageradamente los costos, logrando de esta forma que los equipos puedan concentrarse en lo estratégico, más aun considerando que la presión de *hacer más con lo que ya se tiene* no ha desaparecido.

Gráfico 8  
Para el próximo año, ¿cómo espera que se comporte el presupuesto asignado al área legal?



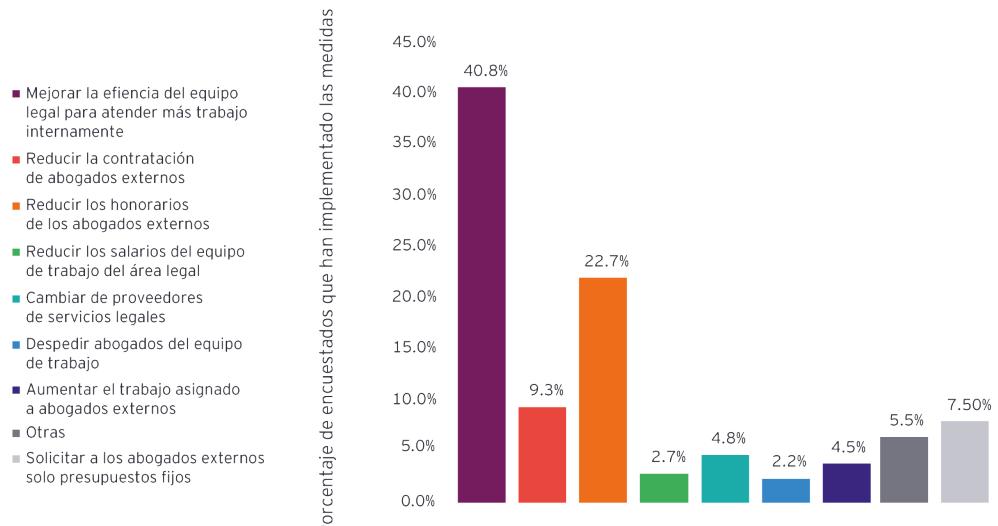
Pasando a las tendencias relacionadas a la gestión financiera, y como se evidencia en el gráfico anterior, los encuestados respondieron que no esperan un mayor crecimiento en el presupuesto de gastos del área e incluso, 1 de cada 7 (13,2%) espera una reducción significativa que puede estar entre el 10% y 20%. Esto presiona la toma de decisiones sobre el uso del recurso financiero de la empresa, haciendo que cada peso que se gaste

tenga una justificación razonable que acompañe la decisión.

En cuanto a las acciones que han ejecutado los departamentos jurídicos para optimizar el gasto, encontramos que se han implementado las siguientes medidas, cuyo orden va de las más frecuentes a la menos usada:

Gráfico 9

¿Ha implementado alguna (o varias) de las siguientes medidas para controlar el gasto de la función legal?





Aunque no hay una sola medida que implementada de forma aislada sea lo suficientemente efectiva para controlar o disminuir el gasto de forma significativa, la mayoría de los departamentos legales en América Latina están optando por examinar minuciosamente su modelo de operación. Para que el ejercicio de revisión y ajuste del modelo de operación se pueda hacer de una forma más organizada, recomendamos la utilización de un marco de referencia que permita identificar fácilmente las oportunidades de mejora de la gestión del área legal y evaluar cuantitativamente el estado actual del modelo de trabajo para así tomar decisiones objetivas en relación con qué ajustar en la operación y cómo hacerlo para mejorar, en consecuencia, la efectividad de las labores del equipo legal.

### **Gestión del talento humano en los equipos jurídicos de América Latina**

Los equipos jurídicos se están acoplando a las tendencias empresariales y la mayoría (52%) estima que los esquemas híbridos de trabajo se mantendrán de forma permanente. Este es un hallazgo muy interesante porque, en la encuesta que hicimos específicamente para Colombia en el 2021, los líderes de las áreas legales esperaban regresar de forma completa y permanente a las oficinas en algún punto del segundo semestre; sin embargo, esto no se ha materializado debido al comportamiento del COVID-19, pero parece que tampoco es un grave problema en la medida que las áreas legales han aprendido a adaptarse a la virtualidad.

Esto trae consigo el reto de construir equipos de trabajo y relaciones de confianza en espacios virtuales que no reemplazan totalmente las relaciones interpersonales efectuadas de forma presencial.

Para usted, ¿qué ha sido lo más difícil de gestionar en su área legal durante la pandemia?



- ▶ “La poca coordinación y articulación del trabajo de manera virtual. Esto hace que se pierda el foco en lo importante cuando la información y la comunicación no fluyen de manera adecuada”.  
**Marcela Monsalve Acevedo** - Mineros S.A. - Abogada Laboral y de Litigios
- ▶ “El mantener al equipo motivado, feliz y tranquilo a pesar de las circunstancias. En un principio fue difícil, pero nos adaptamos y generamos espacios para mantenernos conectados e integrados en actividades virtuales no laborales. Recibimos mucho apoyo de nuestros líderes”.  
**Ana María Navarrete Frías** - Accenture Ltda - *Legal Lead Colombia - Contracting Counsel Senior Manager*
- ▶ “Lo difícil para gestionar durante la pandemia ha sido el desafío de realizar la multiplicidad de roles desde el hogar ya que, por motivos de la emergencia sanitaria, algunas instituciones educativas continúan en clases remotas”.  
**Susana Arango Rivera** - Cotecmar - Analista Jurídico
- ▶ “Pasar a resolver internamente una gran cantidad de necesidades legales que solían ser atendidas por abogados externos con propósitos de austeridad y eficiencia en el uso de los recursos”.  
**Luis Gonzalo Salcedo** - Beat Ride App Colombia S.A.S. - *Senior Legal Counsel*
- ▶ “Sin duda el mantener al equipo unido. La distancia física con el uso de tecnología permite ciertas eficiencias pero también crea brechas”.  
**Jacobo Guadalupe Martínez Flores** - Monex Grupo Financiero - Director Corporativo Jurídico
- ▶ “La priorización de gestiones y administración del tiempo. Han surgido muchos nuevos proyectos y temas relevantes que debe ver el abogado interno (no una firma externa) y, sumado a esto, está el reto de reducir costos por lo que la contratación de personal no ha sido una prioridad, sino la mejor gestión del tiempo y eficiencia en las gestiones que ya hacemos a través de tecnología u otros recursos que desahoguen al equipo”.  
**Juan Pablo Rodríguez Lazo** - Cmi Alimentos, S.A - Jefe Legal Restaurantes De Centroamérica / Abogado Sr. Cmi Alimentos

Aunque entendemos la dificultad de la transición hacia el trabajo remoto, creemos que las dificultades en la integración del equipo se pueden resolver por medio del cambio en dinámicas de gestión más enfocadas en la evaluación del desempeño por resultados y objetivos clave, de tal forma que se incentive y empodere a los abogados del área sobre la administración de su tiempo. Esta es una oportunidad para implementar dinámicas

que habiliten la autogestión del equipo de trabajo como, por ejemplo, lo proponen los métodos ágiles de desarrollo de proyectos (*agile project management*). El uso de tecnología es un gran habilitador de la evolución de la función legal, pero es igual o más importante contar con una cultura de cambio que solo se logra con la transformación de los hábitos de trabajo.

## Tecnología e innovación en la función legal empresarial: el futuro del ejercicio profesional del abogado

Aunque más de la mitad de los encuestados (63%) mencionó que usa herramientas especializadas para la función legal –es decir que usa otras herramientas además de las soluciones de ofimática–, logramos identificar que la mayoría de estas se limita a bases de datos de búsqueda de jurisprudencia y vigilancia judicial. En línea con lo anterior, encontramos que la mayoría de los participantes (70%) indica que sería deseable contar con más herramientas, de tal forma que puedan desarrollar más fácilmente su trabajo diario. Esto nos permite confirmar que los departamentos jurídicos de las empresas latinoamericanas aún están lejos de implementar soluciones que contribuyan de forma más directa a la

automatización de aquellas actividades repetitivas y de baja complejidad en donde los abogados del área no tienen posibilidad de aportar mayor valor agregado y que, además, suelen desgastar en exceso porque, aunque sean de baja complejidad, consumen tiempo valioso del equipo y dificultan que se puedan dedicar a lo estratégico.

Adicionalmente, notamos que la razón principal (32%) por la cual este tipo de iniciativas no se ha implementado en el área es la falta de conocimiento acerca de las soluciones que existen y cuáles se pueden implementar. Esto va en línea con comentarios hechos anteriormente en donde explicamos que, en efecto, hay un creciente interés por parte de los líderes legales empresariales, pero aún no cuentan con la información suficiente para empezar a recorrer el camino de la digitalización de la función legal.

Gráfico 11

¿El equipo legal usa alguna herramienta tecnológica para su trabajo del día a día?

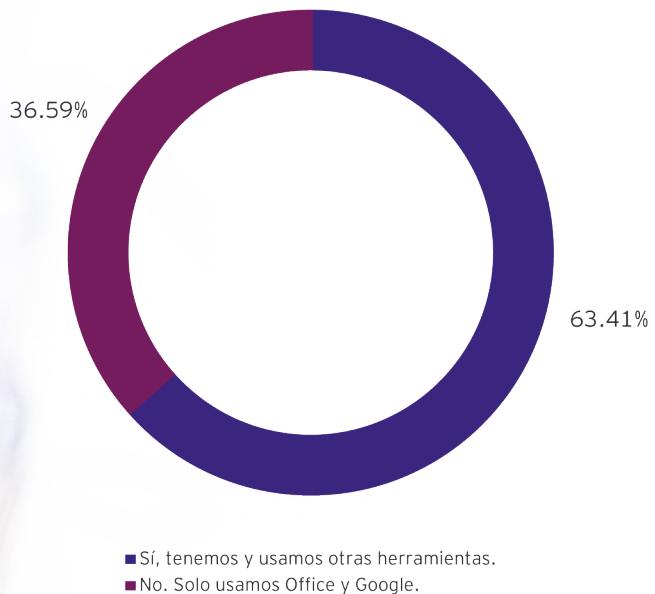
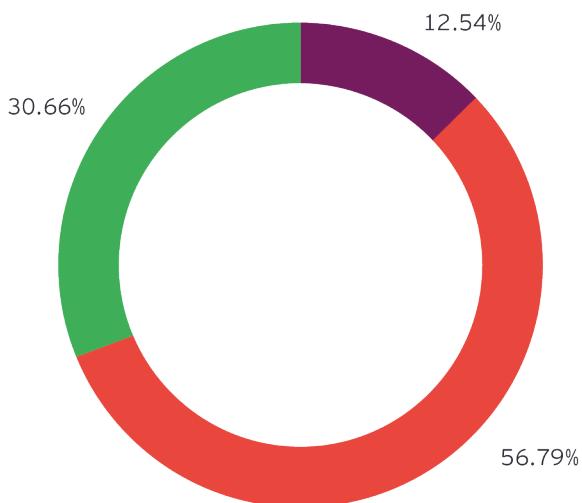


Gráfico 12

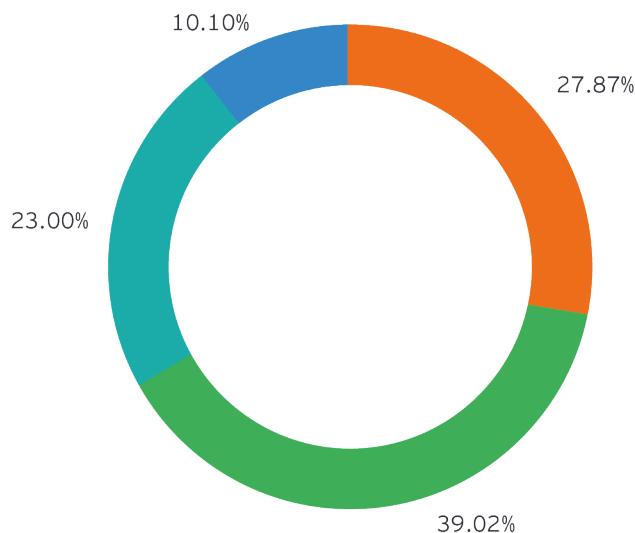
¿Cree que el equipo de trabajo cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas para su trabajo?



- No. Nuestras herramientas actuales no nos permiten trabajar de forma eficiente.
- Sí, aunque me gustaría tener más y mejores herramientas para mejorar nuestra gestión diaria.
- Sí, las herramientas que tenemos actualmente son suficientes y apropiadas para nuestro día a día.

Gráfico 13

¿Qué porcentaje del presupuesto del equipo jurídico se invierte en tecnología e innovación?



- 0%. No se invierte nada en tecnología e innovación.
- Entre 1% y 5%.
- Entre 6% y 10%.
- Más del 11%.

¿Qué herramientas se usan en el día a día en el equipo jurídico?



- ▶ Soluciones para la automatización de documentos, especialmente contratos de baja complejidad.
- ▶ Software interno para la atención de solicitudes de servicio (*Matter Management System*).
- ▶ Firma electrónica y digital.
- ▶ Soluciones para la administración del ciclo de vida de los contratos (*Contract Lifecycle Management System*).
- ▶ Soluciones para el seguimiento al cumplimiento regulatorio en todos los aspectos de la operación de la empresa.
- ▶ Diferentes soluciones de búsqueda jurisprudencial y análisis de doctrina relevante.
- ▶ Portales de autoservicio para el cliente interno basados en preguntas y respuestas frecuentes.
- ▶ Soluciones estandarizadas para la gestión de proyectos de la compañía. Algunas de las soluciones mencionadas de forma recurrente fueron Monday, Trello, ClickUp y Jira.

Por otro lado, a los proyectos de innovación de base no tecnológica no les va mejor. El 44% de los encuestados indicó que no se han desarrollado proyectos de innovación para el área legal y el

34,2% de este grupo mencionó como razón principal la falta de información acerca de cómo iniciar un proyecto de esta naturaleza.

Gráfico 15

¿En los últimos 12 meses se ha desarrollado algún proyecto de innovación dentro del área legal?

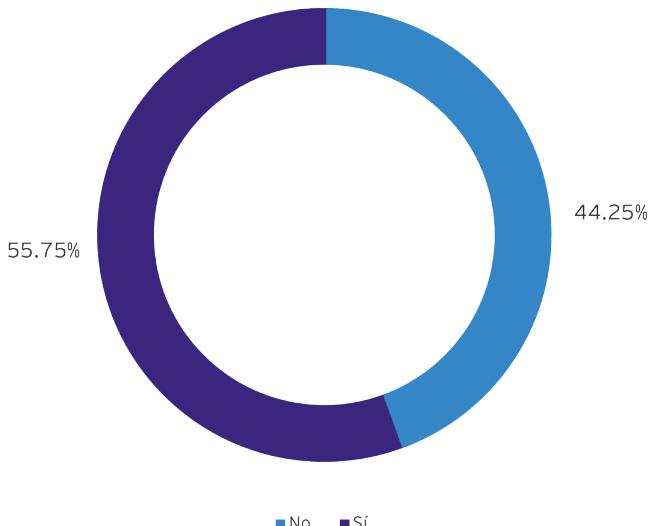
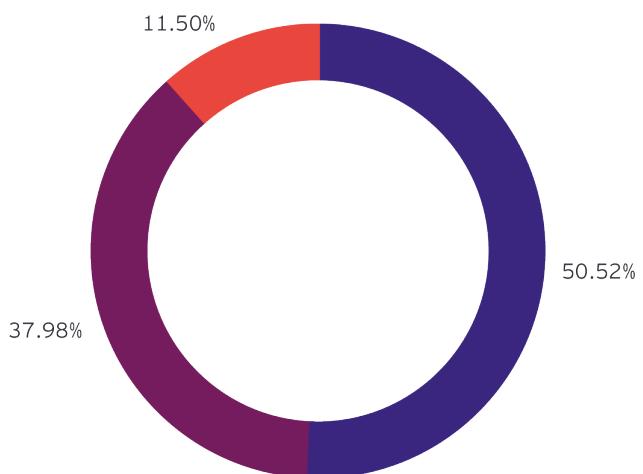


Gráfico 16

Dentro del equipo jurídico, ¿alguna persona se dedica exclusivamente a iniciativas de innovación y tecnología legal?



## ¿Sobre qué tratan los proyectos de innovación en los equipos jurídicos en América Latina?



- ▶ Implementación de un diagnóstico de madurez de la función legal para la identificación de oportunidades de mejora y estructuración del portafolio de proyectos de innovación.
- ▶ Identificación y estructuración de documentos recurrentes y posterior fase de automatización.
- ▶ Simplificación de documentos por medio de la implementación de *legal design*.
- ▶ Estructuración de un repositorio central y digitalizado de los documentos gestionados por el equipo jurídico.
- ▶ Implementación de la solución de firma electrónica y automatización de la aprobación de algunas operaciones legales.
- ▶ Implementación de un modelo de administración del ciclo de vida de los contratos para la creación de procesos estandarizados de creación y control de contratos.
- ▶ Creación de *sites* de consulta para los clientes internos con preguntas y respuestas frecuentes.
- ▶ Implementación de un modelo de administración de proveedores e implementación de una solución de control de facturación para el análisis de gastos.

# Retos para los equipos jurídicos empresariales latinoamericanos en 2022 y cómo afrontarlos

Con base en todo lo anterior, presentamos los principales retos para los equipos legales latinoamericanos para el 2022 y algunas ideas para afrontarlos:

- ▶ **Es necesario demostrar el valor de la innovación legal para el negocio.** Aunque muchos equipos jurídicos han iniciado al menos una iniciativa de innovación, muchos también han descrito la dificultad de convencer a los usuarios internos de las áreas de negocio acerca de la adopción de los cambios propuestos por las áreas legales. Hace falta conectar los proyectos de innovación de la función legal con los objetivos estratégicos de negocio para disminuir las fricciones existentes a la hora de impulsar el cambio.
  - ▶ **La innovación no es responsabilidad de una sola persona: necesita un equipo de trabajo.** Más de la mitad de las áreas legales encuestadas dijeron que no cuentan con ninguna persona o equipo encargado de impulsar los proyectos de innovación del
- departamento. Aunque la innovación no es responsabilidad de una sola persona, es necesario que exista al menos un rol responsable de monitorear el avance y el impacto de los proyectos y proveer el acompañamiento necesario a nivel de herramientas y metodologías para promover el éxito de las iniciativas propuestas.
- ▶ **La innovación legal debe apalancarse en herramientas existentes en la empresa, pero necesita recursos para su crecimiento.** En línea con los dos puntos anteriores, destacamos que casi todos los encuestados reconocen la importancia de desarrollar proyectos de innovación para la función legal empresarial, pero menos de la mitad ha comenzado alguna iniciativa en este sentido. La razón principal de la desconexión entre la intención y la ejecución es la falta de recursos para iniciar. Recomendamos que, en los primeros 12 meses, las iniciativas de innovación de las áreas legales hagan uso de las herramientas existentes de la empresa para así crear la base que permitirá la expansión de la inversión hacia futuro.



# Conclusiones

Hoy en día, la transformación de la función legal empresarial no es solo un deseo para mejorar la dinámica de trabajo de los equipos de abogados en las organizaciones en América Latina, sino que es una necesidad. Ahora, más que nunca, son requeridas las áreas legales con capacidad de dar respuesta y dirigir agilmente, de tal forma que puedan acompañar el acelerado ritmo que demandan las empresas para alcanzar sus objetivos de negocio en escenarios de incertidumbre económica y social como los que estamos viviendo actualmente.



Nuestras recomendaciones puntuales para impulsar la evolución de la función legal empresarial son:

- ▶ Es igual o más importante dedicar tiempo a la administración del departamento jurídico, así como a la solución de las necesidades legales de la organización.
- ▶ El equipo legal necesita formación en nuevas habilidades que les permita desarrollar un perfil más integral y enfocado en la solución de necesidades de sus clientes internos. La complementariedad del conocimiento jurídico con habilidades de gestión y comunicación efectiva ayudarán a mejorar la entrega de valor final hacia la organización.
- ▶ El talento humano del equipo legal necesita un modelo de administración y evaluación del desempeño basado en resultados y objetivos clave.
- ▶ La innovación en la función legal va mucho más allá de contar con herramientas tecnológicas. También tiene que ver con cambiar y mejorar los métodos de gestión y procesos del equipo de trabajo.

- ▶ Usar proveedores de servicios legales con un alto componente de tecnología en sus operaciones es crítico para mejorar la capacidad de respuesta del área, sin incrementar de forma exagerada los costos.

Por último, aunque se pueden llevar a cabo diferentes proyectos e iniciativas para iniciar este camino de transformación de la función legal, recomendamos que el ejercicio se guie examinando el modelo de operación actual a la luz de un marco de referencia reconocido, de tal forma que sea fácil examinar cómo y por qué un proyecto se prefiera sobre otro a la hora comenzar con la evolución de los equipos de trabajo. Aunque es posible que todos los proyectos puedan traer mayores o menores beneficios, es recomendable hacer un ejercicio de priorización para que tanto el equipo legal, como la empresa en general y sus clientes internos, empiecen a notar victorias tempranas y se genere un ciclo continuo de cambio y mejora en el equipo de trabajo.

“

Todos los departamentos jurídicos, sin importar su tamaño, su nivel de madurez o la industria en la que operen, se benefician de un proceso de transformación. En el entorno actual todos, sin excepción, enfrentan una mayor presión para hacer más con menos y, a la vez, cumplir con las exigencias de un ambiente regulatorio cada vez más cambiante, al tiempo que deben demostrar valor estratégico, incorporar innovación y atraer y retener talento. El COVID-19 nos enseñó que todos debemos estar preparados para operar bajo circunstancias excepcionales, midiendo el riesgo legal de manera rápida y precisa, acompañando al negocio a la velocidad que las circunstancias lo requieren. No obstante, los caminos para lograr una verdadera transformación de impacto para el negocio son diferentes para todos. En innovación y transformación, no hay una fórmula mágica, no hay una talla única para todos. El éxito de los resultados depende de una combinación de factores que involucran rediseño de procesos y flujo de trabajo, uso de tecnología, priorización y valoración de impacto, y manejo del cambio; todo a la medida de las necesidades.

”

---

Daniel S. Acevedo Sánchez

Líder de la práctica de *Legal Operations Services*  
EY Law Latinoamérica Norte

# Autores



**Daniel S. Acevedo Sánchez**

Senior Manager

Líder de la práctica de *Legal Operations Services* de EY Law para Latinoamérica Norte  
[daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com](mailto:daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com)



**Hernán Pacheco**

Socio Líder de EY Law Latinoamérica Norte, Centroamérica, Panamá & República Dominicana  
[hernan.pacheco@cr.ey.com](mailto:hernan.pacheco@cr.ey.com)



**Carina Barrera Cota**

Socia de EY Law México  
Líder de la práctica de Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual  
[carina.barrera@mx.ey.com](mailto:carina.barrera@mx.ey.com)



**María del Pilar Sabogal**

Socia Líder de EY Law Perú  
[maria.sabogal@pe.ey.com](mailto:maria.sabogal@pe.ey.com)



**Fernanda Checa**

Socia Líder de EY Law Ecuador  
[fernanda.checha@ec.ey.com](mailto:fernanda.checha@ec.ey.com)



**Juan Pablo Vargas**

Socio Líder de EY Law Bolivia  
[juan.vargas@bo.ey.com](mailto:juan.vargas@bo.ey.com)



**Jorge Garnier**

Socio Líder EY Law Latinoamérica Sur y Argentina  
[jorge.garnier@ar.ey.com](mailto:jorge.garnier@ar.ey.com)



**Ximena Zuluaga Gómez**

Socia Líder de EY Law para Colombia y México  
[ximena.zuluaga@co.ey.com](mailto:ximena.zuluaga@co.ey.com)



**Pedro Lluch**

Socio Líder de EY Law Chile  
[pedro.lluch@cl.ey.com](mailto:pedro.lluch@cl.ey.com)

## Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Las ideas y servicios de calidad que proveemos nos ayudan a construir credibilidad y confianza en los mercados de capitales y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplirle con lo que prometemos a todas las partes interesadas. Haciendo esto jugamos un papel crítico en la construcción de un mejor entorno para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a las firmas miembro de la organización global *Ernst & Young Global Limited*, cada Firma miembro es una entidad legal distinta. *Ernst & Young Global Limited*, una compañía de responsabilidad limitada en Inglaterra, no provee servicios a clientes.

© 2022 EYGM Limited.  
Todos los derechos reservados.

## Ficha técnica

La encuesta *Retos y tendencias de la función legal 2021-2022* fue preparada por el equipo de EY Law Legal Operations Services y coordinada por Daniel Acevedo Sánchez, Senior Manager Líder de esta práctica para EY Latinoamérica Norte. La fase de recolección de información se realizó entre el 13 de septiembre de 2021 y el 15 de diciembre del mismo año. Se obtuvo una participación total de 312 encuestados con una tasa de supervivencia promedio por pregunta superior al 80%. La fase de análisis y estructuración del reporte se realizó entre el 16 de diciembre de 2021 y el 15 de enero de 2022. Agradecimientos especiales a todas las personas que participaron en la distribución de la encuesta, el análisis de los datos, la elaboración del documento e hicieron posible este reporte.

## Contáctenos

ximena.zuluaga@co.ey.com  
daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com  
Contactoey@co.ey.com  
PBX (1) 4847000