

ENSAYO CIENTÍFICO

Virtualización como oportunidad de desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para los perfiles profesionales en áreas de la innovación legal

THE VIRTUALIZATION AS AN OPPORTUNITY TO DEVELOP THE NECESSARY SKILLS AND ABILITIES FOR PROFESSIONALS IN THE AREAS OF LEGAL INNOVATION

Paulo Josué Quirós Gómez ¹

Fecha de recepción: 9 de febrero de 2022 | Fecha de aprobación: 12 de mayo de 2022

Resumen

La innovación legal reconoce disciplinas como la gestión de los proyectos y las operaciones legales. En estas no necesariamente se opta por estrategias de implementación de nuevas tecnologías, lo cual se relaciona con el criterio de oportunidad que representa la virtualización de los procesos en el ámbito laboral y académico. En la presente investigación con enfoque mixto, se ejecutó un análisis estadístico documental sobre el nivel de preparación del abogado ante la transformación digital del derecho, sumado a la perspectiva de experto y un cuestionario con una población de etapas avanzadas a nivel formativo. Los resultados indican una creciente formación de habilidades y capacidades que se relacionan con áreas de la innovación, pero un desconocimiento latente de las mismas ante una realidad costarricense de desarrollo básico de estas disciplinas.

El documento finaliza con el establecimiento de una perspectiva amplia sobre la oportunidad actual de la virtualidad como etapa formativa clave hacia la transformación digital efectiva.

Palabras clave:

Innovación legal, virtualidad, perfil profesional legal, operaciones legales, gestión de los proyectos.

Abstract

Legal innovation recognizes disciplines such as legal project management and legal operations, in which it does not necessarily opt for strategies for implementing new technologies, which is related to the opportunity criteria represented by the virtualization of processes both at the labor level and the academic one. In the present investigation with a mixed approach, a documentary statistical analysis was conducted on the lawyer's

¹ Estudiante de Licenciatura en Derecho de Ulacit | Curso experiencia profesional II | Co-coordinación legal Hackers Costa Rica | <https://orcid.org/0000-0001-6441-3283> | E-mail: pjgg28@gmail.com

readiness before the digital transformation of Law, added to the expert perspective and a questionnaire with a population of advanced stages at the formative level. The results point to a growing formation of skills and capacities related to areas of innovation, but a latent lack of comprehension of them, in the face of a Costa Rican reality of basic development for these disciplines. The document ends by establishing a broader perspective on the current opportunity of virtuality as a critical formative stage toward effective digital transformation.

Keywords:

Legal innovation, virtuality, professional profile, legal operations, project management.

Introducción

En la actualidad, existe una necesidad de capital humano con una mayor orientación a áreas del Derecho más innovadoras y con proyección internacional. La diversificación de los enfoques de los profesionales presenta mayor oportunidad de empleo y aprovechamiento en el mercado legal actual que, además de encontrarse en una transformación digital cada vez más evidente, se relaciona de entornos cada vez más multidisciplinarios (Atienza *et al.*, 2020; Lefebvre, 2019). En el ámbito costarricense y regional se presentan las primeras etapas de desarrollo respecto a otras regiones del mundo, lo cual genera la necesidad de investigar la razón de este escenario.

De esa forma, esta orientación investigativa está dirigida a aumentar las posibilidades de un sector legal costarricense más activo respecto a la apertura de áreas de trabajo que vayan de la mano con los nuevos perfiles profesionales. El Derecho en la era virtual amplía la perspectiva sobre el significado de la innovación legal, la cual es diferente de las funciones habituales de los abogados (Carreño, 2016).

Por lo tanto, es necesario cuestionar si existe alguna relación entre las habilidades fomentadas con la educación virtual y las requeridas en áreas de innovación legal, al tomar en cuenta que estas últimas son foco de atención en la actualidad, debido a la competitividad y expectativas del mercado.

Las firmas y departamentos jurídicos como sector de servicios presentan diversos retos establecidos desde el Gobierno Central, como la necesidad de desarrollar áreas de innovación y nuevas tecnologías (estrategia de transformación digital del Micitt con proyección a 2022).

Estos mitos en cuanto a la gestión de los proyectos legales se confunden con innovación y brindan un panorama de las expectativas sobre las áreas de la innovación, lo cual orienta para la perfilación del capital humano, esto es una tarea prioritaria académica (Marra, 2016).

Por medio del presente estudio se busca determinar este grado de relación entre virtualidad y las áreas de innovación, con lo que se pretende identificar el nivel de relevancia que se otorga al área de innovación legal por parte de líderes en la disciplina a través de entrevistas. Además, reconocer el grado de incorporación de habilidades y receptividad hacia la innovación por parte del sector académico, mediante la herramienta de cuestionarios y, por último, medir el estado de preparación del abogado digital y los retos en su proceso de suma de valor en la profesión por medio de un análisis documental comparativo.

Metodología

El abordaje documental de datos de investigaciones para establecer rangos comparativos entre características del perfil laboral y académico genera un panorama de los requisitos, que se contrastan con la perspectiva profesional de un experto del área y con determinación del tipo de perfil de estudiantes de diferentes niveles. Además, se condujo un enfoque mixto, caracterizado por aplicar estrategias cualitativas y cuantitativas, con análisis documental contextualizado a la formación profesional costarricense y en relación con las expectativas del mercado laboral. El reconocimiento del conocimiento especializado en áreas de la innovación legal se contrastó con los resultados de la aplicación de cuestionarios y entrevista a experto a través de entrevista semiestructurada (Cadena y Aguilar, 2017), asociada con el análisis documental sobre los retos de la transformación digital.

Para una población de estudiantes en distintos niveles académicos (grado y posgrado), se administró un cuestionario con una selección de muestra no probabilística (por conveniencia y con criterios de disponibilidad), en el que participaron 50 personas, 40 fueron estudiantes de Ulacit y 10 de otras instituciones. Asimismo, se incluyó a 27 mujeres y más de un 60 % de la población se encuentra cursando licenciatura o posgrado y se llevaron a cabo 21 preguntas abiertas y cerradas, lo que incluye selección múltiple y respuestas cortas en su mayoría.

También se ejecutó un muestreo por cuotas, con una selección de la población según criterios de oportunidad, con un análisis previo de la utilidad de la información por obtener. Para esto se usó de base los objetivos formativos institucionales como elemento característico y de posible relación con las áreas de innovación (Otzen y Monterola, 2017).

Una de las ventajas del uso de un método mixto con elementos de triangulación metodológica (por diversidad de herramientas y análisis) es que permite: “Obtener una imagen más precisa del fenómeno estudiado. Se utiliza en estudios donde los datos se recogen periódica y continuamente” (Chaves, 2018, p. 179) y en casos de escasez de información se aumenta la validez de la información recolectada y de las conclusiones logradas. Además, las: “Investigaciones mixtas se adaptan a las necesidades, contextos, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema” (Chaves, 2018, p. 566). Por ende, combina los análisis, con el fin de integrar diversidad de tipos de información dirigidos hacia un planteamiento con más en profundidad de los fenómenos (Hernández y Baptista, 2014).

Revisión bibliográfica

Se deben aclarar conceptos dentro de la categoría general de Derecho y Tecnologías, además de comprender lo que significan las operaciones legales, la gestión de los proyectos legales, cómo se subcategorizan unos dentro de otras, con qué finalidad, así como reconocer las tendencias y practicidad en la comprensión de esas diferencias. Esto se debe a la amplitud y complejidad del tema, que desde el consenso en el uso de palabras clave es cuando se puede proyectar, de manera clara, su relevancia en el mercado legal, así como explicar los fenómenos a un ambiente cada vez más multidisciplinario.

Operaciones legales y su rol multifacético

Legal Operations es una de las áreas de la innovación legal, la cual envuelve un conjunto de metas conectadas entre sí e implica la conformación de un grupo de personas, que: “Reporta directamente al consejo general y es responsable de las operaciones del departamento legal, buscando maximizar la eficiencia de los servicios legales de la compañía” (Miller, 2019, p. 3). Lo anterior se logra a través de análisis de estrategias, indicadores de rendimiento, análisis financiero y una categoría más grande llamada análisis operacional. Es en esta categoría que se incluyen la gestión de los proyectos legales, *knowledge management*, gobernanza de información, tecnologías, entre otros (Walinski, 2021).

Legaltech como parte de un sistema más amplio

Esta rama de las operaciones legales, como concepto general del área de tecnologías (*legaltech*), tiene mayor difusión dentro del gremio y población en general. Además, implica la implementación de tecnologías y procesos de digitalización, con el fin de optimizar cada una de las funciones típicas de los abogados, pero que también se relacionan con contratación de terceros en cuanto a servicios de *software*, ética como servicio, desarrolladoras, entre otros (Salmerón, 2021).

Diferencias entre nuevas tecnologías e innovación

Legaltech incluye al área de mejora de procesos, que en distintos ámbitos se relaciona con la innovación, la cual no necesariamente implica implementación de tecnologías, sino que está enfocada en la vinculación del capital humano en las operaciones y sus estrategias en el momento de la prestación de servicios. Las nuevas tecnologías hacen referencia a inteligencia artificial, *big data*, *data analytics*, entre otras áreas, sin embargo, los procesos de innovación pueden incluir o no estas especializaciones, ya que si se considera innovar en cierta área puede existir una necesidad de mayor enfoque en dinámicas de trabajo humano y su toma de decisiones, sin priorizar la implementación tecnológica (Rincón y Martínez, 2020).

Innovación educativa

Esta innovación responde a todas aquellas estrategias que mejoren la calidad de los procesos de aprendizaje, adaptado a cada población y equilibrio entre igualdad y equidad, con efectos positivos en eficiencia y sincronización con los cambios económicos, culturales y donde el modelo de innovación se centra en ser garante de una mayor accesibilidad a la información y una población, al crear sus propios materiales y productos de aprendizaje (Daly *et al.*, 2021).

Un aspecto que tienen en común los procesos de innovación legales con los académicos es que implican desarrollos múltiples y se enfocan en las personas, esta innovación educativa es la descrita por Huelva (2000). Aun así, pueden existir etapas del proceso en las que sea necesario implementar alguna tecnología, pero su elección también depende de las necesidades de los clientes y en la evidencia de los resultados positivos para cada contexto.

Virtualidad como oportunidad de mejora de perfiles profesionales

En época de crisis climática, epidemiológica y económica, la educación se reinventa a través de las aulas virtuales y destaca el mundo de la virtualidad como un: “Proceso de análisis y formación de relaciones cognitivas – como – medio para pensar y aprender” (Delgadillo y Moreira, 2015, p. 126). Lo anterior sumado a estudiantes que son protagonistas de sus aprendizajes y al tomar en cuenta que son las personas interesadas en construir una carrera profesional que esté cada vez más vinculada con los nuevos perfiles profesionales.

Perfil profesional

Es necesario comprender que una formación académica tiene como uno de los objetivos principales la sincronización con los intereses del mercado laboral y con los requerimientos de la actualidad para cada disciplina. Lo que demanda el mercado laboral es un perfil laboral y formación profesional (ambos conceptos que constituyen al perfil profesional) que tengan sincronización, con acceso a experiencias innovadoras, multidisciplinarias, adaptables a los cambios tecnológicos y que impliquen un aprendizaje continuo (Jaramillo, 2015).

Derecho en la era de la virtualidad

Es un reto pensar la formación académica efectiva en términos de brindar herramientas y servir de plataforma para el desarrollo de habilidades y capacidades a través de medios virtuales, donde el contacto humano y la observación del otro se presentan detrás de una pantalla y con el confort de no analizarse en su totalidad.

A la vez, se considera que el derecho siempre ha sido *virtual* en tanto los bienes jurídicos, los contratos y la propiedad están en constantes cambios y son de naturaleza dinámica, características de la propia virtualidad, que genera una: “Demanda de un derecho ampliado, incluyente y participativo, pues las redes y las interconexiones dejan expuesto el orden estatal y legal a un clic de distancia” (Carreño, 2012, p. 266). Esta afirmación se complementa con la globalización, la cual favorece una circulación más amplia del recurso del conocimiento.

Efectos de la virtualidad

Como introducen Qafisheh y Rosebaum (2016), las personas estudiantes de Derecho, con la virtualidad y el ingreso del mundo de las nuevas tecnologías, tienen las expectativas pedagógicas dirigidas a realizar juicios simulados, competencias, ir a audiencias, servir a comunidades, interactuar con otros colegas y defender derechos humanos. Por lo anterior, la vieja escuela magistral ya no es eficiente en la integración de nuevos conocimientos, independientemente de los protocolos y formalidades sostenidas en la disciplina.

De acuerdo con Antúñez (2018), la enseñanza del Derecho por medios virtuales, como una estrategia pedagógica para: “Fortalecer el aprendizaje moderno, la investigación, el autoestudio – capacidad autodidacta -, la interacción y la flexibilidad de los estudios” (p. 75), permite una inversión de tiempo y dinero en aprendizaje continuo y uso eficiente de herramientas tecnológicas que establezcan una actualización constante. Lo anterior a través de la conexión con otros profesionales o el análisis intuitivo y crítico de investigaciones, doctrina, jurisprudencia y más.

Expectativa del mercado laboral

Según la firma Ernst & Young (2020), de acuerdo con los resultados de la encuesta sobre tendencias de gestión legal, entre las principales habilidades del abogado moderno se encuentra la gestión eficiente del tiempo, el uso general de tecnologías, el bilingüismo, la negociación y la gestión de conflictos, el conocimiento legal especializado y la capacidad de trabajo remoto. Entre las menos importantes el reporte menciona al conocimiento general de negocios, desarrollo de *software*, conocimiento general de finanzas, gestión de los proyectos y mejora de procesos. Estos últimos dos son conceptos de innovación con mayor desconocimiento, pero forman parte del modelo de madurez de la función legal (codificado por la firma como “EYM3”).

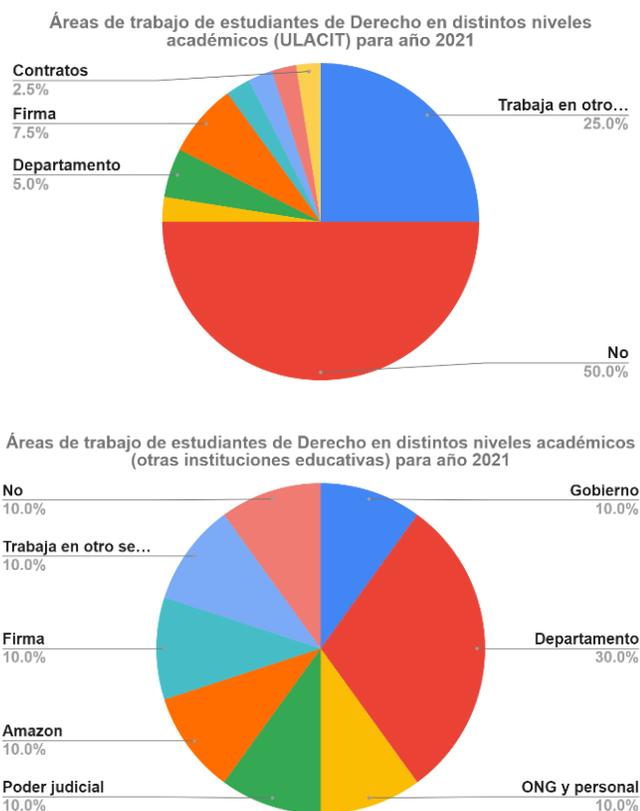
Un estudio enfocado en el nivel de preparación por parte de los abogados es el Future Ready Lawyer de la firma Wolters Kluwer (2019). En este trabajo se indica como una de las limitantes más importantes en la adopción de *legaltech* en firmas legales y en la profesión en general al hecho de que la tecnología no

es parte de la educación de los abogados y no se incluye en los currículos de formación de habilidades tecnológicas que se necesitarían en la práctica.

Resultados de cuestionarios

Con la herramienta de cuestionarios a expertos y estudiantes se pretendió reconocer si las personas cuentan con un bagaje multidisciplinario, un interés de continuidad en la carrera de Derecho, desarrollo de habilidades y capacidades para formar parte de la innovación legal y un conocimiento de conceptos y áreas de la transformación digital de la disciplina. Además, se ejecuta un contraste entre habilidades y perfiles, así como identificar qué tipo de patrón de decisión toma la persona al enfrentarse a cierto tipo de situaciones que se relacionan con el abogado moderno y qué nivel de disposición tiene para formar parte de los departamentos de operaciones legales.

De acuerdo con la información de las gráficas 1 y 2, se evidencia que existen diversidad de áreas laborales representadas, con un mayor aporte del sector privado.



Gráficas 1 y 2: Inserción laboral actual

Para toda la población estudiada, según el Gráfico 3, un 72 % solo estudia Derecho y para los que estudian otras disciplinas, estas giran en torno a Administración de Negocios, Contabilidad y Comunicación.

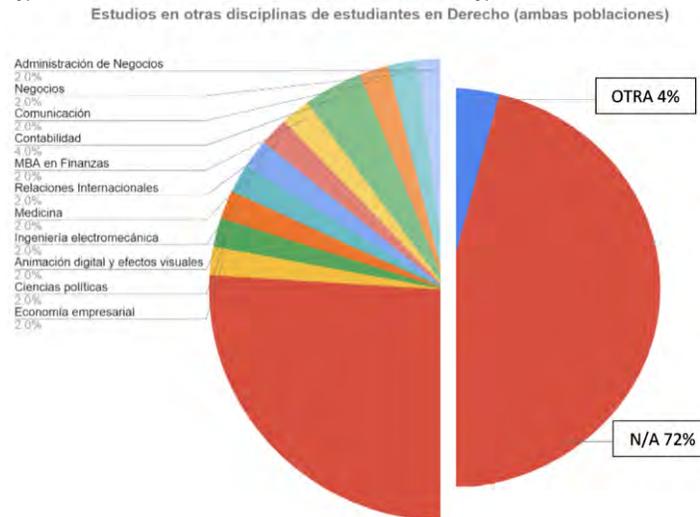


Gráfico 3: Datos de estudios multidisciplinarios

Las personas estudiantes de Derecho mostraron mayor inclinación a especializarse en el área comercial, corporativa, empresarial (26.8 %); también en el área de derecho penal (14.3 %), derecho administrativo (8.9 %), tomando en cuenta que la mayoría de las personas participantes mencionaron máximo 3 áreas y solo 5.3 % eligieron áreas que se relacionan con innovación específicamente.



Gráfico 4: Orientaciones de carrera profesional

La autopercepción de liderazgo es positiva en el 98 % de los casos, además que es congruente con la participación en áreas que impliquen liderar proyectos, esto a un 92 % de respuesta, sumado al hecho de tener consciencia de la necesidad de liderazgo (gráficas 5, 6 y 7).

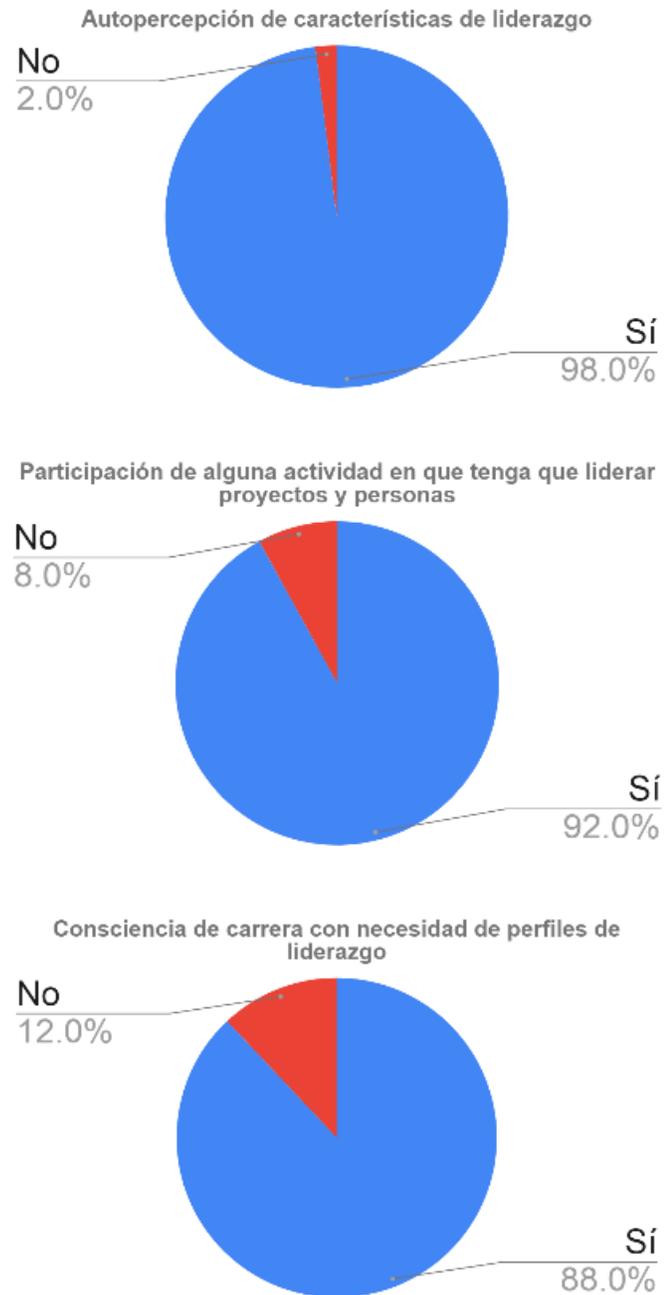


Gráfico 5, 6 y 7: Autopercepción de habilidades de liderazgo

Además, se sintetizan varias preguntas sobre las habilidades de liderazgo desarrolladas en la actualidad, que en su mayoría son resolución de conflictos y adaptación a los cambios, con una respuesta de 38 % y 36 % y en segundo plano comunicación asertiva, negociación y organización, a un 35 % (Gráfico 8).

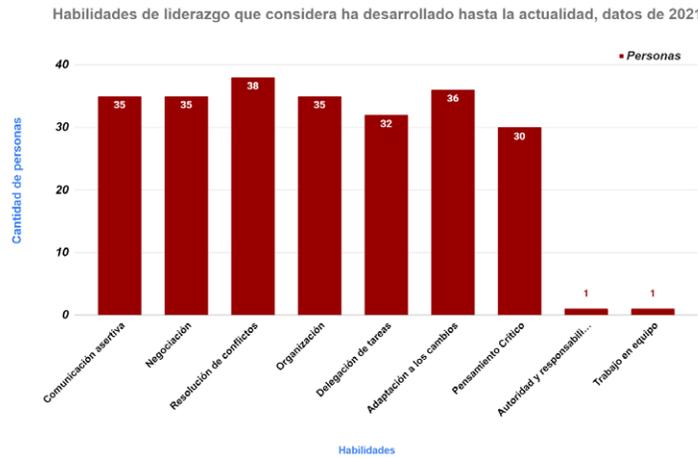


Gráfico 8: Conciencia de habilidades de liderazgo que se desarrollaron

En cuanto a comprensión de las áreas de innovación, en el Gráfico 9 se analizan de forma conjunta las respuestas de 3 preguntas, en que el nivel de conocimiento en temas de operaciones legales y gestión de los proyectos legales se encuentra a un 48 % para ambas áreas. El área de gestión de los proyectos es por la que se optaría para una especialización y un 54 % equitativo para ambas áreas corresponde a la percepción del nivel de preparación para áreas de la innovación legal.

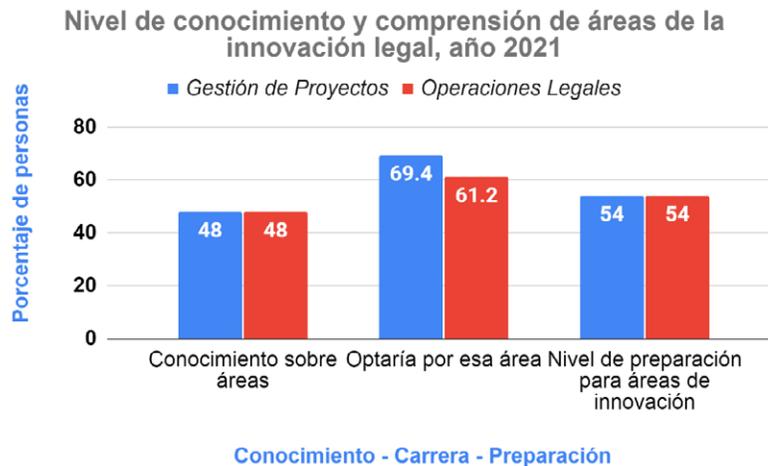


Gráfico 9: Nivel de comprensión y disposición hacia áreas de la innovación

Con respecto al Gráfico 10, existe más preparación en cuanto al trabajo en equipo con 49 respuestas, la habilidad de planificar con antelación con 45 respuestas y, a un mismo nivel, la consciencia de la posibilidad de otros profesionales de trabajar en Derecho, junto con la habilidad de proponer nuevas soluciones ante dificultades más allá de la tradición. Estas últimas 2 con 44 respuestas.

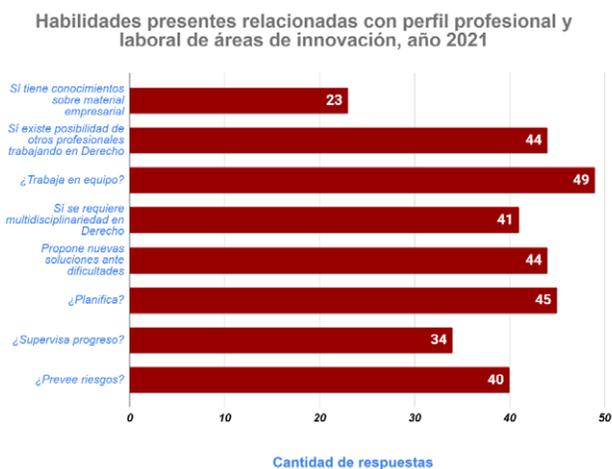


Gráfico 10: Perfil formativo-profesional en relación con perfiles laborales de áreas de innovación

En relación con el Gráfico 11, un 86 % de las personas conoce más plataformas con la virtualidad y las utiliza en su profesión o diariamente. Esto también se relaciona con una dinámica más profesional que de consumo.

Cambios en la relación con las tecnologías a partir de la virtualidad, año 2021

- Conozco más plataformas
- Es la misma de siempre
- Utilizo y conozco más plataformas
- Se ha reducido mi relación

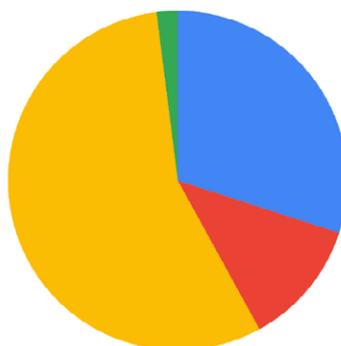


Gráfico 11: Conocimiento y uso de plataformas tecnológicas

En el Gráfico 12 se revela que hay más probabilidad de participación en el Departamento de Planificación Estratégica con 34 respuestas, comunicaciones con 29 respuestas y a un mismo nivel, soporte de litigación; en el Departamento de Crecimiento y Desarrollo con 27 respuestas, lo que dejó en tercer plano al análisis de datos.

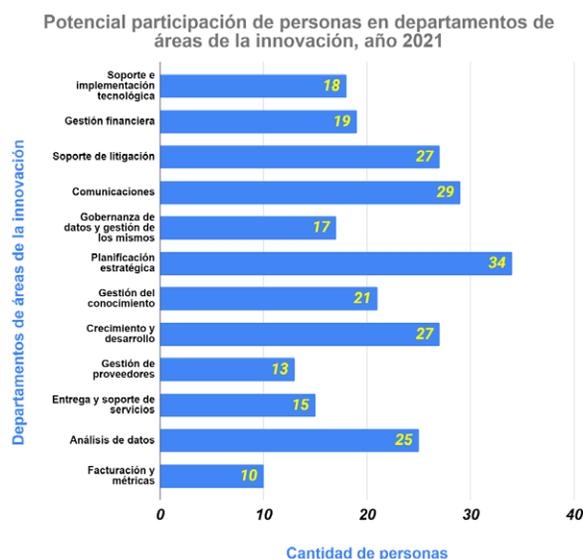


Gráfico 12: Elaboración propia a partir de datos de posible participación en departamentos de áreas de la innovación legal

Hallazgos de la investigación

Además de realizar los cuestionarios se llevó a cabo una entrevista con el experto Juan Esteban Durango, asociado y director del área de Derecho Digital de CR Legal Studio y asesor legal en materia de protección de datos, contratación electrónica *e-commerce*, entre otros, asimismo, es miembro de la Comisión de Derecho Informático del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica. A través de este experto, se da respuesta a una serie de interrogantes, que se relacionan con innovación y perfiles profesionales modernos.

Según el señor Durango, el abordaje en Costa Rica ha sido más teórico que práctico. Esto se debe a que, por lo general, son las firmas grandes las que tienen la capacidad financiera para generar estos procesos de contratación y sostenibilidad de talento a través del tiempo. Esto al tomar en cuenta que son perfiles con diversidad de capacidades y habilidades (expertos en *user experience*, *software*, gestión de operaciones y más) y en algunos casos, con una preparación técnica específica, en una inversión que no solo es en capital humano, sino también en el proceso de innovación general de la empresa (respuesta #1).

Para Durango, las pequeñas firmas también tienen el reto y la posibilidad de innovar sea con estrategias de *marketing* digital o utilización de herramientas de manejo de documentos y automatizaciones varias, que están al acceso del público en general y que son económicas (G-Suite y Office). Parte de la estrategia de innovación implica habilitar un sitio *web* que permita tener contacto con los clientes desde otra perspectiva y generarles un nivel de confianza distinto. El concretar esos perfiles y lograr su contratación es todavía un proceso lento en el mercado laboral de Costa Rica (respuesta #2).

En cuanto a las expectativas de la formación profesional, el señor Durango se mantiene crítico respecto a la necesidad de fortalecer las bases de la disciplina y rescatar conocimientos sobre filosofía del derecho y argumentación jurídica, en que las instituciones habiliten espacios autocríticos donde el profesional valore el potencial de áreas de la innovación. De acuerdo con él: “Sería ilusorio pensar que el currículo de las universidades va a cambiar sustancialmente para brindar espacio a estas áreas”, pero es muy relevante que se traten de fomentar actividades alternas que permiten familiarizarse con estas disciplinas, además de incentivar intereses particulares de estudiantes por esa especialización en la innovación (respuestas #3 y #4).

Costa Rica tiene mucha oportunidad para el desarrollo de servicios legales y de proliferación de abogados con perfiles innovadores, porque ya el mercado laboral lo solicita. Aún así, hay mucha resistencia a temas tan esenciales como la firma digital, con plena validez legal en muchos países, con un temor y desconocimiento latentes y abogados que aconsejan a sus clientes a seguir gestionando en soportes físicos, lo que genera un patrón repetitivo de desconfianza hacia las nuevas tecnologías, por lo tanto, es vital difundir la información veraz y respaldada (respuesta #5).

Discusión

A través de este análisis se examinan las tendencias profesionales de estudiantes de Derecho en distintos niveles académicos y desde las primeras gráficas 1 y 2 se observa una inclinación a trabajar, tanto en el sector público como privado, junto con una población que trabaja en otros sectores, pero que utiliza el derecho como *un puente* para explorar otras posibilidades profesionales.

En los distintos estudios existen análisis sobre la inclinación cada vez mayor de las personas por áreas de la innovación como las operaciones legales, cuando estas personas tienen una formación multidisciplinaria. Por lo anterior, el Gráfico 3 tuvo como fin visibilizar cuáles son las áreas de formación de estudiantes de Derecho.

Se revela que el 72 % se mantiene exclusivamente en la formación del Derecho, lo cual contrasta con la teoría de que la multidisciplinaria o los administradores de negocios están más interesados en la gestión de los proyectos (elemento de las operaciones legales).

La elaboración de un sondeo de cuáles son las orientaciones profesionales de estudiantes de Derecho es un complemento investigativo que también permite evidenciar si existe población que no tiene claridad sobre su construcción de carrera, pero una alta población de bachillerato tiene un enfoque claro, ya que cada persona brindó en su mayoría de 2 a 3 opciones. A esto es necesario agregar que tanto la innovación como las nuevas tecnologías vienen a transformar cualquiera de las ramas del Derecho, pero estas orientaciones permiten generar una previsión del mayor desarrollo de la profesión y su contacto con esos procesos transformacionales y una mayor consciencia sobre la naturaleza organizacional del mercado legal (Schnoebelen y Smith, 2019).

Según el Corporate Legal Operations Consortium (CLOC) (2020), existen 12 competencias básicas de un equipo de operaciones legales, entre las cuales se incluye el liderazgo con un subconjunto de requerimientos para su formación integral. En el Gráfico 5 se muestra que, por encima de la organización y el trabajo en equipo, las de mayor porcentaje son la resolución de conflictos y la adaptación a los cambios.

En las actuales expectativas de liderazgo se espera que todos los miembros de un equipo de trabajo sean líderes, de forma que la eficiencia y la eficacia estén presentes en todo momento gracias a una fluidez del trabajo donde las personas puedan comunicarse con una misma ética y lógica de trabajo.

De acuerdo con las gráficas 5, 6 y 7, se confirma junto con lo expresado por el experto, que el nivel de preparación (habilidades y capacidades que se desarrollaron) para la innovación legal, según la perspectiva de encuestados, tiene un nivel bajo y la comprensión de áreas como gestión de los proyectos y operaciones legales es todavía más baja, a pesar de que un 50 % de las personas mostró mayor interés por la especialización en proyectos. Esta mayor madurez en habilidades y capacidades que se relacionan con esas áreas implica, a la vez, mayor cantidad de experiencias multidisciplinarias (Administración, Economía, Filosofía, entre otras).

Según el análisis de Legal 500 (2017), a pesar de que el número de roles en operaciones legales está en crecimiento, son difíciles de cubrir por parte del capital humano, ya que representan áreas que contienen múltiples competencias, donde, por ejemplo, se genera un equilibrio entre firmeza, diálogo y empatía, combinación vital en los abogados que necesita el mercado. De esa forma, el Gráfico 10 busca confrontar a las personas encuestadas sobre su experiencia y habilidades que se relacionan con los perfiles mencionados y se revela que hay más inclinación por el trabajo en equipo, la planificación, propuesta de soluciones más innovadoras, además de tener consciencia que ya existen profesionales de otras disciplinas que también trabajan en áreas del Derecho.

Lo anterior también se relaciona con la necesidad de la disciplina de pasar del enfoque tradicional del abogado a un profesional digitalizado y que piense *fuera del molde*, siempre con propuestas enfocadas en los cambios del mercado y las necesidades de los clientes. Con una orientación específica, de acuerdo con Liz Way para ACC Docket (2019), el trabajo de los profesionales de operaciones legales es:

Crear hábitos mejores y más eficientes para los departamentos de la organización, incluso si eso implica hacer cosas que siempre se han hecho. La idea de que el status *quo* no vaya a ser aceptado, debe ser comunicada a todas las personas involucradas en el proceso, incluyendo los liderazgos (p. 16).

Con esa perspectiva, tanto en regiones más digitalizadas, así como en países que tienen *nortes difusos* sobre qué camino tomar, es necesario priorizar procesos de innovación más accesibles que generen un cambio gradual de perspectiva y de hábitos digitales. En el Gráfico 11 se logra reconocer que las personas con la virtualidad incorporada en los últimos años no solo conocen más plataformas, sino que las utilizan en sus contextos profesionales, más allá de ser usuarios y consumidores, ya que: “La virtualidad implica un proceso de análisis y formación de relaciones cognitivas” (Moreira y Delgadillo, 2015, s. p.). Por lo tanto, se debe superar el consumo de las redes o la descarga de documentos, con tal de construir criterio suficiente como para saber cómo aplicarlas en funciones del Derecho.

En la última Gráfica 12 sobre la selección de departamentos de posible interés de colaboración y como parte de las áreas de las operaciones legales, se muestra una mayor inclinación por la planificación estratégica, comunicaciones, crecimiento y desarrollo (que algunos autores relacionan con una de las funciones de gestión de los proyectos), soporte de litigación y analítica de datos. Para Ogunsanya (2019), los datos y: “Las revisiones del desempeño de los departamentos ayudan a la diversidad de aspectos de las operaciones como la relocalización de recursos, gestión de ventas, presupuestos” (p. 13). Por ende, la gestión de datos es parte esencial para métricas de desempeños, revisión de documentos y facturación que, potenciados con una digitalización adecuada, economizan en gastos, tiempo, priorización de tareas, entre otros.

De las 12 áreas y habilidades que forman parte de las operaciones legales, según la misma gráfica, 5 son las que están por encima de la mitad de las respuestas de las personas encuestadas, siendo las áreas de implementación tecnológica y facturación las que tienen un bajo alcance, como elementos que forman parte de las nuevas tecnologías. El argumento ante la transformación de presentar múltiples riesgos ya no es negociable ni coherente con la realidad. Los riesgos siempre existirán y no se eliminan, se prevén.

De acuerdo con Itkowitz (2018): “El abogado debe ayudar a identificar, abordar y priorizar el abordaje de riesgos, para luego coordinar los recursos con tal de minimizar y monitorear la probabilidad y/o impacto de los eventos negativos” (p. 26), relacionado estrictamente con la necesidad de afrontar los riesgos al implementar áreas de innovación.

Conclusiones y recomendaciones

En el contexto costarricense no puede haber todavía una sincronización efectiva entre procesos formativos y áreas de la innovación ni una adecuada aplicabilidad de esos aprendizajes en entornos laborales, ya que existe un desconocimiento latente y falta de capital humano con las habilidades específicas de los puestos visionados y requeridos. Aunque se cuenta con habilidades blandas como liderazgo, comunicación empresarial y negociación, existen bases deficientes sobre temas de derecho y tecnologías, operaciones legales y otros.

Las firmas grandes con presupuestos para la contratación de los profesionales especializados tienen, a la vez, una mayor oportunidad de habilitar subdepartamentos de innovación legal o incluso contratación de terceros. Se necesita trabajar con un enfoque de formación de habilidades básicas que se relacionan con acceso a paquetes tecnológicos más económicos, pero que permiten formar las bases hacia procesos formativos más especializados.

La virtualidad conduce a un mayor uso de plataformas informáticas y tecnológicas desde la perspectiva profesional y no de consumo, lo cual amplía la perspectiva sobre su aplicabilidad dentro de la profesión del Derecho. A esto se suma la ruptura del estereotipo de que las personas jóvenes son más abiertas a la digitalización o que tienen más habilidades y se comprueba que la virtualidad no es sinónimo de implementación tecnológica y que los procesos de innovación requieren también estar centrados en el capital humano y sus mejoras.

Además, se brindó la posibilidad de que las personas seleccionaran su posible participación en departamentos de áreas de la innovación, especialmente en el área de operaciones legales. A partir de esto se reconoce que hay más apertura de participar en áreas con tareas legales específicas y se mantiene cierta resistencia de incursionar en áreas más administrativas, por ejemplo, con la excepción del área de gestión de los proyectos.

La mayor participación de estudiantes de una universidad con enfoque tecnológico y científico permite, de forma estratégica, generar una interpretación de los datos que vaya de la mano con los esfuerzos formativos centrados en digitalización de las disciplinas sincronizados con cambios pedagógicos que incorporan de manera eficiente medios tecnológicos para la formación de habilidades más técnicas. Según la población fuera de esta institución, a conveniencia de poseer una carrera multidisciplinaria o con inclinaciones hacia la innovación, al interpretar los datos cuenta con un nivel de relación alta respecto al mayor porcentaje de personas participantes.

De acuerdo con la realidad costarricense en el ámbito legal, existe más anuencia a la mejora de procesos y no tanto así a invertir en tecnologías, discusión que requiere analizar otro tipo de indicadores, a través de investigaciones alternas que permitan comprender si los clientes potenciales pueden tener más predisposición según sus necesidades de optar por ALS, por ejemplo, o si más bien son las firmas

y departamentos los que buscan incorporarlos con tal de enfrentar los cambios del mercado legal internacional. Por lo tanto, se recomienda centrar futuras investigaciones en las estrategias para seguir con la transformación digital del sector legal, de acuerdo con las necesidades de los clientes potenciales, además de comprobar disposición y disponibilidad de capital humano especializado en distintos años.

La virtualización es una oportunidad de desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para los perfiles profesionales en áreas de la innovación legal. Sin embargo, estas áreas no necesariamente tienen el mismo desarrollo en el ámbito global de forma equiparada y en el caso de Costa Rica incluso la implementación de nuevas tecnologías como parte de las operaciones legales también se encuentra en etapas iniciales de desarrollo. La virtualidad es una oportunidad de optimización en el ámbito de capital humano y cómo este resuelve situaciones cada vez más complejas de la mano de procesos de innovación de fácil acceso, a la vez que contribuye con el desarrollo de habilidades y formación de perfiles que se adaptan a la transformación digital del Derecho.

Referencias

- ACC Docket. (2019). *Promoting cross-functional collaboration*. ACC Digital Docket. https://www.accdigitaldocket.com/accdocket/simple_legal_march_2019/MobilePagedArticle.action?articleId=1465312#articleId1465312
- Antúñez, A. (2018). La enseñanza virtual del derecho. Una aproximación en la Universidad cubana. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, n.º 271. Research Gate https://www.researchgate.net/publication/327330403_La_Ensenanza_Virtual_del_Derecho_Una_aproximacion_en_la_Universidad_Cubana/fulltext/5b889da592851c1e123d3363/La-Ensenanza-Virtual-del-Derecho-Una-aproximacion-en-la-Universidad-Cubana.pdf
- Atienza, S.; Arias, S. y Uliana, N. (2020). *Blueprint on global legal education*. IE Law School & International Bar Association. <https://docs.ie.edu/law-school/IBA-LSGL-Blueprint-on-global-legal-education.pdf>
- Cadena, P. y Aguilar, J. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las Ciencias Sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7). Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

- Carreño, D. (2012). El Derecho en la era de la virtualidad, nuevas realidades, nuevo derecho virtual. *Ars Boni et Aequi*, 8(2): 250-276. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3975661>
- Chaves, A. (2018). Capítulo VIII: el uso de una metodología mixta en investigación social. *Redes, Rompiendo las barreras de la investigación*, p. 164, 1.^a Edición Español. Repositorio Institucional de la Universidad de Huelva. http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15178/La_utilizacion_de_una_metodologia_mixta.pdf?sequence=2
- CLOC. (2020). *What is Legal Operations?* Corporate Legal Operations Consortium. <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>
- Daly, A.; Del Fresno, M; Rehm, M. y Lancrin, S. (2021). *How to measure innovation in education? Exploring new approaches in survey development and in using big data*. OCDE. <https://www.oecd.org/education/ceri/How-to-measure-innovation-in-education.pdf>
- Delgadillo y Moreira. (2015). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología en Marcha*, 28(1). Scielo. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v28n1/0379-3982-tem-28-01-00121.pdf>
- Duarte, A. (2000). Innovación y nuevas tecnologías: implicaciones para un cambio educativo. *Revista de Educación, Universidad de Huelva*. CORE UK. <https://core.ac.uk/download/pdf/60635722.pdf>
- Dunlap, C. (2020). *Is remote learning the future of legal education*. Duke University. <https://sites.duke.edu/lawfire/2020/05/14/guest-post-is-remote-learning-is-the-future-of-legal-education/>
- EY. (2020). *Reimaginando la función legal para la era post-COVID19*. EY Law. <https://eycalaw.com/new-blog-espanol/2019/12/26/el-futuro-de-los-abogados-jvenes-ante-la-revolucion-tecnologica-40>
- GC Magazine. (2017). *Tick Tok, the new age of legal operations*. The Legal 500. <https://www.legal500.com/gc-magazine/feature/tick-tock-the-new-age-of-legal-operations/>
- Gubaydullin, A. y Shigabutdinova, A. (2018). The virtual dimension of legal system. *Journal of History and Art Research*. <http://kutaksam.karabuk.edu.tr/index.php/ilk/article/view/1845>

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. Universidad Florencio del Castillo. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ip, E. (2017). *Expert advice: why law firms are focused on talent management?* Human Resources. WorkDay. <https://blog.workday.com/en-us/2017/expert-advice-why-law-firms-are-focused-on-talent-management.html>
- Itkowitz. (2018). *Legal Project Management*. Enero. <http://www.itkowitz.com/booklets/Itkowitz-PLLC-Legal-Project-Management.pdf>
- Jaramillo, O. (2015). Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/22583>
- Jones, K. y Jones, M. (2021). *Strategies supporting the development and deployment of high quality legal software*. Legal Evolution. <https://www.legalevolution.org/2021/01/tactics-supporting-the-development-and-deployment-of-high-quality-legal-software-221/>
- Lefebvre. (2019). *II Estudio de innovación en el sector jurídico*. Editorial de información Jurídica. <https://lefebvre.es/innovación/estudio-innovación-2019/>
- Legal 500. (2017). *The new age of legal operations*. <https://www.legal500.com/gc-magazine/feature/tick-tock-the-new-age-of-legal-operations/>
- Lorenz, L. y Day, J. (2020). *The four faces of the legal operations executive*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/four-faces-legal-operations-executive.pdf>
- Marra, A. (2016). *Legal Project Management: verdades y mitos*. Lex Latin. <https://lexlatin.com/opinion/legal-project-management-verdades-mitos>
- Miller, S. (2019). *Legal operations: change how your law department works*. Thomson Reuters Legal. <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/articles/change-how-your-law-department-works>

- Moreira, C. y Delgadillo, B. (2015). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología en Marcha*, 28(1). Scielo. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v28n1/0379-3982-tem-28-01-00121.pdf>
- Ogunsanya, S. (2019). *The rise of legal operations*. InHouse Lawyer. <https://www.inhouselawyer.co.uk/legal-briefing/the-rise-of-legal-operations/>
- Otzen, T. y Manterola, T. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población de estudio*. *Morphol*, 35. Scielo. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pettinger, T. (2020). *Improving legal outcomes with virtual reality*. Lawyer Monthly. <https://www.lawyer-monthly.com/2020/09/improving-legal-outcomes-with-virtual-reality/>
- Qafisheh y Rosenbaum. (2016). *Experimental legal education in a globalized world the middle east and beyond*. Cambridge Scholar Publishing. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-4438-8910-0-sample.pdf>
- Rincón y Martínez. (2020) *legaltech: ABC de los servicios legales en la era digital*. Universidad del Rosario y Cámara de Comercio de Medellín. Global Uploads. https://global-uploads.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/5f406551f13dcf748b8e08b3_Cartilla%20Legaltech%20Version%20final%203.pdf
- Sahijwani, J. (2020). *Legal education and pedagogy in the virtual environment: experiences and challenges*. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3727245>
- Salmerón, E. (2021) *legaltech and Lawtech: Global Perspectives, Challenges, and Opportunities*. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). MDPI. <https://www.mdpi.com/2075-471X/10/2/24#cite>
- Schnoebelen, C. y Smith, E. (2019). *Could a legal operations role benefit your organization? Here how to decide*. Major, Lindsey y Africa. <https://www.mlaglobal.com/en/knowledge-library/articles/could-a-legal-operations-role-benefit-your-organization-heres-how-to-decide>
- Walinski, K. (2021). *The Evolving Role of Legal Operations in Law Firms*. Centerbase. <https://centerbase.com/blog/the-evolving-role-of-legal-operations-in-law-firms/>
- Wolters Kluwer. (2019). *The Future Ready Lawyer: The Global Future of Law*. Legal y Regulatory. Wolters Kluwer. <https://lrus.wolterskluwer.com/media/3002/future-ready-lawyer-white-paper.pdf>