



EBOOK

GUÍA ESENCIAL PARA EL LÍDER DEL DEPARTAMENTO LEGAL DE HOY



THOMSON REUTERS

Índice

1. Introducción	03
2. Principales tendencias de los últimos dos años	04
2.1. Prioridades de los departamentos jurídicos	05
2.2. Principales tendencias para conseguir la eficiencia y efectividad del departamento legal	05
3. El nuevo perfil del líder del área legal en la economía de gestión	19
3.1. El papel del líder en la transformación digital	20
3.2. Desafíos que el líder deberá enfrentar	23
4. La importancia de innovar en el área legal	23
4.1. El mindset - la importancia del plano mental	24
4.2. Qué debe hacer un líder para que el departamento legal sea mejor visto	25
5. Tecnologías disponibles para el área legal	31
5.1. El desafío de adquirir tecnología digital	32
6. Conclusiones	35



1.Introducción

Analizando el contexto actual del mundo del Derecho es innegable que ha evolucionado mucho el perfil del líder de un departamento legal. Es por eso que en este ebook completísimo te contaremos todo lo que necesitas saber para dirigir un departamento legal corporativo con éxito.

Innovar constantemente, colocar la eficiencia como una de las prioridades, entender y aprovechar al máximo la nueva forma de trabajo basada en la tecnología digital te permite obtener ventajas competitivas en un mercado que cambia a una gran velocidad.

Es por eso, que los líderes actuales se basan en herramientas digitales para aumentar su desempeño y se concentran en la administración de recursos como fuente de riqueza. Un buen negocio depende de una excelente gestión.

El objetivo de este ebook es ser una Guía Completa para que la consultes cada vez que lo consideres necesario.



2. Principales tendencias de los últimos dos años

Las tendencias del mercado legal de los últimos 2 años marcan un nuevo camino.

No es necesario que mencionemos la velocidad con que todo está cambiando por causa de la emergencia sanitaria que transformó al mundo. Es evidente que lo digital se impuso y que eso provocó un profundo cambio en hábitos, costumbres y conductas.

El cliente ganó una centralidad y un empoderamiento como nunca antes lo habíamos visto. Hoy es posible mapear al detalle todo su trayecto — desde que reconoce que necesita un abogado hasta que lo contrata — para brindarle una mejor atención y generar la mejor experiencia. Esto en marketing es conocido como **UX (User Experience)**.



Ese es el primer gran cambio: **ahora existe una intención del cliente de aprovechar lo digital y de adoptar las nuevas tecnologías para su beneficio, lo que provoca todo un nuevo universo de interacciones legales con las empresas.**

Esto se refleja también en una nueva disposición de los colaboradores en ser proactivos en su propia transformación digital y produce una nueva forma de trabajo dentro de las corporaciones.

Si el 2020 y el 2021 estuvieron marcados por las nuevas formas de trabajo, el 2022 se caracteriza **por la capacidad de ofrecerles a los departamentos legales las condiciones para consolidar estos cambios en beneficio de las abogadas y abogados y sus actividades.**

Aquellos departamentos que tengan más éxito en adoptar de forma activa medidas para que estos avances se integren y operen dentro de su organización y los utilicen para aprovechar al máximo la experiencia legal subcontratada obtendrán los mejores resultados.



2.1. Prioridades de los departamentos jurídicos

Según el reporte [Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos 2022](#), **las grandes prioridades**, a pesar de todo el movimiento producido por los cambios, **continúan siendo las mismas, a saber:**

¿Qué áreas las empresas externas creen que sus clientes deben mejorar?

llevar a cabo las operaciones de la manera más eficiente posible:



proteger el negocio:



realizar actividades jurídicas de manera más efectiva frente a los retos externos:



mantener y desarrollar talentos:



Con estos datos podemos concluir que es fundamental que los departamentos legales se enfoquen en **la entrega eficiente y efectiva de sus servicios jurídicos en un entorno de seguridad de datos y colaboración con los objetivos corporativos.**



2.2. Principales tendencias para conseguir la eficiencia y efectividad del departamento legal

Lo más importante es saber aprovechar las posibilidades, por eso es fundamental que te concentres en los siguientes 3 puntos:



Benchmark: comparar los **gastos** jurídicos y el **tamaño** del equipo con relación a los datos más recientes del mercado.



Optimización: utilizar tecnología para perfeccionar sistemas y procesos y aumentar la eficiencia.



Innovación: observando e interpretando de qué manera otros departamentos jurídicos implementan cambios transformacionales.

2.2.1. Benchmark: ¿Cómo comparar tu departamento con los demás?

El principal tema que afecta a un líder de departamento legal es el presupuesto, porque la tendencia es tratar dicho equipo como un costo. Por eso, es importante que su head sepa analizar el mercado para argumentar e inhibir los recortes.

Comparación de Gastos: según la encuesta ya citada, el nivel total de gastos jurídicos de las organizaciones aumentó y gran parte de los departamentos jurídicos prevén más aumentos:

El **43%** de los líderes de departamentos jurídicos corporativos en todo el mundo dijo que **espera que su gasto jurídico total aumente en los próximos 12 meses.**

Solo el **21%** manifestó que **está programando una reducción en sus gastos jurídicos.**

Esta es la indicación más fuerte de un aumento significativo en los gastos jurídicos que hemos visto en la última década. La medición, el monitoreo y el benchmarking se convertirán en herramientas todavía más críticas para quienes gestionan presupuestos jurídicos.

Pero cuidado: centrarte en los gastos jurídicos de forma aislada puede dar la impresión de costos cada vez mayores sin tener en cuenta el mayor volumen de trabajo que se está realizando o la posibilidad de mayor rentabilidad que se esté generando desde el área.

Los gastos jurídicos de las organizaciones globales con ingresos superiores a mil millones de dólares equivalen, en promedio, a un 0,12% de estos ingresos.

Por región:

América del Norte: 0,28%

EE. UU.: 0,33%;

Canadá: 0,15%.

Europa: 0,07%

Reino Unido 0,14%;

Alemania 0,12%;

Francia 0,05%;

Asia-Pacífico: 0,05%

América Latina: 0,02%

La eficiencia en la asignación de gastos puede ser medida comparando con estos datos:

- una relación gastos/ingresos más alta que el promedio, puede significar un gasto excesivo;
- una relación por debajo del promedio puede indicar que la organización no está invirtiendo lo suficiente para garantizar que esté adecuadamente protegida contra riesgos legales.

2.2.1.1. Benchmarking de gastos futuros

La eficiencia se gesta en la planificación. Hay que evaluar y anticipar las necesidades de recursos para operar, entender la necesidad de servicio externo y el volumen de tareas.

Para ayudar a informar las proyecciones, los departamentos jurídicos deben observar los benchmarks de gastos de tipo de trabajo para su sector y considerar cómo se compara su organización.

En el informe podemos ver que a nivel general:

- un **47%** de los abogados encuestados espera **mantener el gasto con contratación externa para Regulación y Actividades Laborales;**

- un **41% prevé aumentar** los gastos con contratación externa para Regulación;
- un **35%** prevé aumentar los gastos con contratación externa para **Actividades Laborales.**

2.2.1.2. Benchmarking de tamaño de equipo

Y, por último, el tema de la cantidad de profesionales, porque los gastos jurídicos internos son fuertemente impulsados por los costos laborales.

La referencia global para la cantidad de abogados internos por cada USD 100 millones de ingresos de una organización es actualmente 0,38, aproximadamente un tercio de un abogado.

OBSERVACIÓN: Es importante tener en cuenta que estas métricas varían mucho según el tamaño de la organización y la región.

Existe una gran diferencia en la proporción gastos/ingresos entre las pequeñas empresas —que tuvieron que soportar aumentos de honorarios—, y el resto del mercado jurídico que logró reducirlos, beneficiándose de importantes economías de escala y más poder adquisitivo.

Las grandes organizaciones se beneficiaron de las economías de escala aún más en el último año en relación con años anteriores. Y esto a menudo se ha producido a expensas de las firmas más pequeñas que han soportado la peor parte del aumento de la demanda y el aumento de los costos.

2.2.2. Optimización

Optimizar sistemas y procesos para aumentar la eficiencia aprendiendo de los demás.

Con el aumento de los costos es menester evaluar con mucho cuidado las relaciones con las firmas legales subcontratadas que prestan servicios para subsidiar la demanda de servicio en tiempo y a un costo aceptable.

Existen 3 áreas principales tanto para las firmas legales como para los departamentos jurídicos:

- Selección de estudios jurídicos.
- Creación de alianzas en torno a:
 - precios;
 - alcance;
 - gestión de proyectos.
- Tecnología jurídica.

2.2.2.1. Selección de estudios jurídicos - 7 puntos principales

Pensando en la eficiencia y la integración en el mercado, debemos retomar el concepto de Experiencia del Cliente y el de Experiencia del Colaborador a la hora de elegir.

Como siempre nos manejamos con datos, te diremos los 7 puntos principales que se tienen en cuenta para realizar una selección efectiva de los estudios jurídicos que tu departamento legal deba subcontratar eventualmente:

- Diversidad de género
- Abogadas y abogados con foco en el cliente
- Enfoque innovador
- Afinidad con la marca
- Ciclo de feedback
- Experiencia en el sector
- Abogados y abogadas de alto desempeño

La mayoría de los abogados internos entrevistados dice que **la capacidad de los abogados individuales es su principal criterio de selección y la experiencia en el sector también suele ser un factor predominante en su elección.**

Sin embargo, si bien tienen un gran influencia en la relación de un departamento legal con sus firmas externas de abogados, **raramente alguno de los otros cinco criterios es citado para evaluar la selección.**

Evaluar la importancia de estos criterios para el contexto específico de tu departamento legal es lo que debe orientar la toma de decisiones futuras.

Podés ampliar tu proceso de selección de estudios jurídicos externos para evaluar más cantidad de firmas en cada área, especialmente si tu proceso de selección está regido por los abogados individuales y la experiencia en el sector.

2.2.2.2. Optimizar la alianza entre el departamento legal y el servicio externo

El feedback formal del servicio externo es uno de los factores de relación más exitosos con los departamentos legales, y el feedback 360 grados, en la que el departamento legal también tiene la oportunidad de brindar una retroalimentación constructiva sobre el desempeño del estudio subcontratado, ofrece aún más oportunidades para mejorar la eficacia de las alianzas.

En 2021, solicitamos a abogados externos que revisaran un caso reciente y evaluaran su propio desempeño y el del cliente. Se analizaron alrededor de 1.000 casos de esta forma y, en el 90% de ellos, fueron identificadas oportunidades de mejora en el departamento jurídico por parte de estudios externos.

¿Qué áreas las empresas externas creen que sus clientes deben mejorar?



Fuente: Thomson Reuters

Estos resultados revelan tres áreas principales en las que los clientes y los estudios jurídicos tienen la oportunidad de optimizar su alianza y asumir un papel de liderazgo en la implementación de algunas de las mejoras específicas identificadas.

La relación entre el equipo in-house y los asesores externos sigue siendo importante, ya que trabajan mano a mano en tres asuntos relevantes:
fijación de precios, gestión y alcance de los proyectos

Hillary McNally, Gerente General Corporativa de Thomson Reuters.

2.2.2.2.1. Fijación de precios

Lo que impulsa esta percepción es **la búsqueda de certezas de costos frente a las presiones presupuestarias**. Todo lo referido a los honorarios y las nuevas formas de enfocar una política de precios es un problema profundamente arraigado en el sector legal y requiere una verdadera colaboración y que se compartan riesgos.

Un 82% de los departamentos jurídicos corporativos **se autoperciben como proactivos en la forma de cómo administran sus gastos** con consultoría externa.

No obstante, hasta el 80% de la facturación total se realiza por horas. Por lo tanto, los acuerdos de tarifas fijas y alternativas representan aproximadamente solo entre un 20% y 25% de la facturación.

Las frustraciones persistentes para lograr la innovación de fijación de precios pueden explicar la disminución de los esfuerzos en esta área, pero con más del 50% de los casos que analizamos excediendo el presupuesto estimado, este tema merece atención.

2.2.2.2.2. Alcance

Un 75% de los casos revisados cambiaron el alcance de lo que habían previsto inicialmente y el **30%** de ellos lo hizo de forma sustancial. Esto significa que **las mejoras en la etapa de definición del alcance optimizarían la certeza de los costos**, así como **la experiencia del cliente y los resultados** obtenidos en el caso.

Los pasos prácticos que los departamentos jurídicos corporativos pueden realizar incluyen:

- Involucrar a un abogado interno en una etapa inicial (cuanto antes, mejor).
- Proporcionar información completa, breve y detallada.
- Articular claramente las necesidades y los objetivos.
- Definir plazos adecuados.

Esta acción brinda la oportunidad de reducir la frecuencia de cambios sustanciales en el alcance.

2.2.2.2.3. Gestión de proyectos

Muchos departamentos jurídicos mencionaron su creciente volumen de trabajo legal como una de las principales tendencias del sector, por sexto año consecutivo. Se enfrentan a una presión continua para entregar más por menos.

La gestión eficaz de proyectos, tanto interna como externamente, le ofrece a los departamentos jurídicos una forma de optimizar esta eficiencia.

De los casos que analizamos:

El **86%**

eran proyectos gestionados en el estudio jurídico por un socio.

Solo los casos más importantes,

un **1%**,

involucraban a un gerente de proyecto jurídico dedicado.

Los departamentos jurídicos pueden disminuir esta brecha simplemente aumentando la demanda para que un gerente de proyecto jurídico especializado se involucre en los casos que envían a las firmas de abogados.

La gestión interna de proyectos jurídicos también debe ser una prioridad en la agenda de muchos departamentos jurídicos. Los abogados externos encuestados sugirieron que la gestión de proyectos por parte del cliente podría mejorar de varias maneras, entre ellas:

- Organización/eficiencia
- Capacidad de respuesta
- Claridad y calidad de comunicación
- Comunicación y entrega de información con agilidad
- Acceso a las personas relevantes en toda la empresa
- Asignación efectiva de recursos internos

En conclusión, invertir en nuevas funciones dedicadas a la gestión de proyectos de trabajo jurídicos tiene el potencial de impactar positivamente en las tres áreas (fijación de precios, alcance y gestión de proyectos) que necesitan mejoras.

2.2.2.3. Tecnologías jurídicas

El uso de tecnologías jurídicas por parte de los departamentos legales corporativos ha aumentado sustancialmente desde 2018, con más de la mitad de los departamentos utilizando activamente firmas electrónicas, investigación jurídica y sistemas de gestión de contratos y documentos.

Porcentaje de entrevistados que utilizan cada tecnología jurídica.

Tecnología	2018	2021
Firmas electrónicas	46,2%	63,2%
Investigación jurídica	(sin medición)	57,6%
Gestión de contratos	44,1%	55%
Gestión de documentos	47,4%	54,1%
Herramientas de Cumplimiento	42%	48%
Facturación electrónica	36,2%	41,2%
Gestión de subsidiarias o entidades	25,8%	40,8%
Retención legal (retención de litigio)	24,3%	40,1%
Experiencia práctica	(sin medición)	36,4%
Gestión del Directorio	28,9%	35,9%
Gestión de Proyectos Jurídicos	(sin medición)	30,6%

La aceleración de la transformación digital impulsó la adopción de tecnologías establecidas y expuso a los usuarios tardíos a un riesgo mayor de fallas en el suministro de servicios jurídicos con respecto a los departamentos jurídicos con más conocimiento tecnológico.

El 30% de los departamentos informaron usar tecnologías de gestión de proyectos jurídicos (que no se midió en 2018), algo que podría beneficiar a los departamentos con bajo rendimiento en esta área.

Un software de gestión de proyectos jurídicos es relativamente económico, fácil de implementar y les permite a los departamentos realizar un seguimiento sistemático de las cargas de trabajo, así como determinar el alcance y la prioridad para programar y asignar los recursos apropiados.

Se pueden definir, asignar y monitorear tareas específicas, proporcionando un nivel de control que puede aumentar la organización y la eficiencia de un departamento, aspectos comúnmente criticados por abogados externos.

La siguiente tabla resume cómo los encuestados clasificaron las tecnologías utilizadas por el valor que brindan al departamento y el porcentaje de departamentos que utilizan cada una.

Clasificación de valor	Herramienta	Porcentaje de uso
1	Gestión de casos y facturación/gastos electrónicos	97%
2	Firma electrónica	80%
3	Retención legal/retención de litigio	65%
4	Investigación Jurídica	74%
5	Gestión de documentos	63%
6	Gestión de contactos	66%
7	eDiscovery	54%
8	Gestión de la propiedad intelectual	51%
9	Inteligencia de negocios jurídica/paneles informativos	58%
10	Automatización del flujo de trabajo jurídico	41%
11	Gestión del conocimiento	40%
12	RFP Jurídico	32%
13	Gestión de proyectos jurídicos	38%
14	Contratar IA para análisis, evaluación de riesgo.	30%
15	Bots/automatización robótica de procesos (RPA)	14%

2.2.3. Innovación

Innovar para el futuro entendiendo cómo otros departamentos jurídicos están implementando cambios transformacionales.

En 2022 los departamentos jurídicos deben reevaluar cómo se encajan en el panorama cambiante en el que se encuentran ahora.

La alineación con el enfoque estratégico sigue siendo la clave, por eso es importante entender **que este enfoque también puede cambiar y que es importante que el departamento jurídico se ajuste en consecuencia.**

2.2.3.1. Contexto departamental

Hubo un aumento en la proporción de departamentos jurídicos que utilizan enfoques basados en métricas para administrar sus departamentos.

Un **90%** de los departamentos jurídicos manifestaron emplear algún tipo de métrica en el último año, en comparación con **el 75%** que lo afirmaron en 2015.

El número promedio de métricas utilizadas por cada departamento también aumentó significativamente. Las más relevantes son:



El gasto total y el gasto externo son las principales métricas mencionadas; ambas son fácilmente cuantificables y la mayoría de los departamentos jurídicos reconocen las presiones de costos. No obstante, **solo el 28% y el 17% de los encuestados mencionan estas métricas**, respectivamente, como algunas de las más relevantes.

En general, las métricas que los departamentos jurídicos actualmente consideran más importantes están fuertemente orientadas hacia el gasto y la eficiencia. Esto se explica, en cierta medida, por la relativa facilidad de medición de estas métricas y cómo son rápidamente comprendidas en todas las organizaciones.

2.2.3.1.1. Soluciones innovadoras para los retos del departamento

Las áreas de adopción de tecnología jurídica que más crecen se identifican como:

- la automatización del flujo de trabajo jurídico;
- la gestión de contratos;
- la gestión de documentos;
- el uso de IA para la revisión de contratos y la evaluación de riesgos.

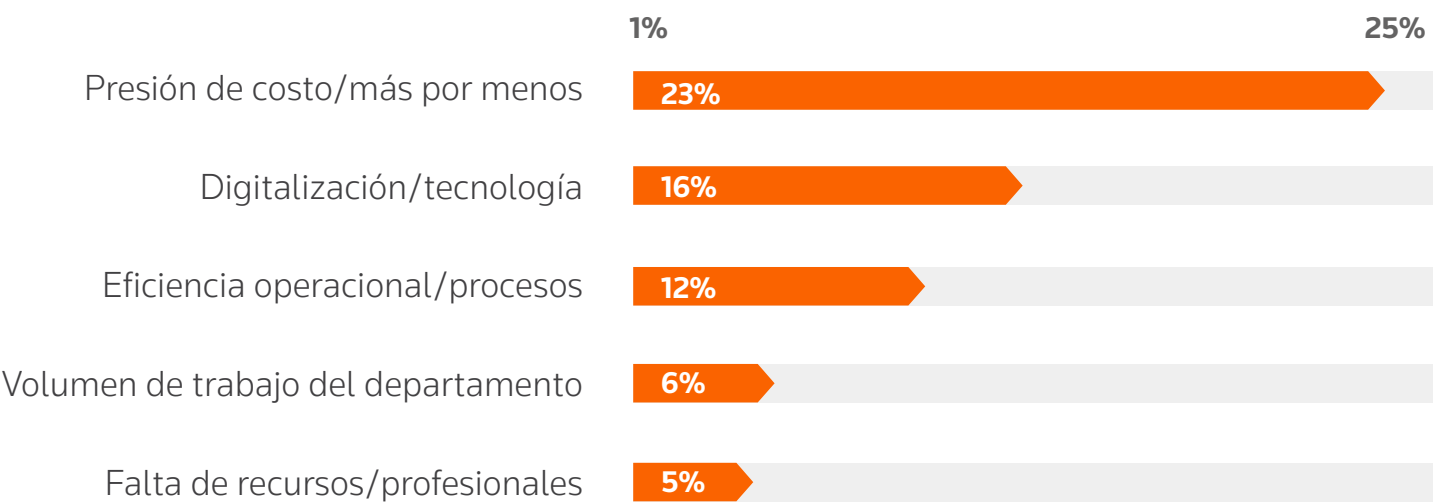
Más de un tercio de los departamentos jurídicos en la actualidad se benefician de las soluciones innovadoras que aprendieron de sus firmas de abogados y otros proveedores de servicios jurídicos. Estas innovaciones abordan una amplia gama de objetivos y retos y se centran en las áreas de soluciones tecnológicas, asesoramiento jurídico, creativo y fijación de precios.

2.2.3.2. Contexto organizacional

Se debe mejorar la propuesta de valor con integraciones.

El departamento típico de hoy en día se posiciona más como un centro de costo organizacional que como un centro de valor, porque se ven presionados por las crecientes demandas y los presupuestos ajustados de sus organizaciones más amplias:

- Casi el 25% de los departamentos jurídicos menciona las presiones de costo y las demandas organizacionales de hacer más por menos como los principales retos.
- El 16% está enfocado en la digitalización y el 12% en la eficiencia operativa/procesal, para enfrentar esta presión.
- El 6% dice estar preocupado por el volumen de trabajo y el 5% está luchando para estructurar un equipo para este volumen.



Para los departamentos legales que son vistos como centros de costos, el aumento en la subcontratación representa una amenaza. No obstante, existen oportunidades para que los líderes con visión lo reformulen para que sea un centro de generación de valor.

Si ajustan el equilibrio para centrarse en las actividades proactivas de gestión de riesgos y realizar aportes para lograr las metas estratégicas de la empresa, su propuesta de valor aumenta. Para que esto suceda deben buscar integrarse de manera más amplia a otras funciones en toda la organización.

2.2.3.3. Contexto social más amplio - Environmental, Social and Governance (ESG)

La edición 2021 de la encuesta *Stellar Performance Skills & Progression Survey*, realizada por el Thomson Reuters Institute concluyó que los abogados de Latinoamérica son mucho más propensos a discutir proactivamente la oferta de ESG con sus clientes (un 66%) comparado con el 54% en términos globales.

La sostenibilidad y el impacto social de los negocios están ganando importancia en las agendas corporativas de todo el mundo. En los próximos años, los departamentos jurídicos corporativos más avanzados pondrán mayor énfasis en los factores ESG a medida que se alinean con el resto de su organización.

Un poco más de una quinta parte de los departamentos jurídicos actualmente otorgan una importancia “muy alta” a las propuestas ESG de sus socios de estudios jurídicos externos, subiendo a dos tercios cuando se incluyeron aquellos que lo calificaron como “moderadamente importante”.

Por lo general, aquellos que evalúan más la importancia de las propuestas ESG de los estudios jurídicos demuestran una comprensión sofisticada de los factores ESG y pueden articular claramente los atributos específicos que están buscando.

Existe una amplia gama de factores y varían sustancialmente de acuerdo con el sector y área de actuación:

- diversidad, equidad e inclusión (DEI);
- sostenibilidad ambiental;
- lucha contra el cambio climático;
- gobernanza corporativa;
- cumplimiento normativo.

Los departamentos jurídicos deben ser proactivos a la hora de mantener conversaciones abiertas sobre ESG con sus abogados externos para beneficiarse de perspectivas más amplias de sus estudios jurídicos y de las potenciales sinergias.

La tendencia es que los abogados internos tengan como propósito:

- Metas de desarrollo personal y desempeño.
- Ayudar a la empresa a tomar decisiones estratégicas.

Los enfoques departamentales quedaron un poco para atrás, destacando la necesidad de que los departamentos jurídicos colaboren en toda la corporación para permitir que los abogados internos amplíen y eleven su esfera de influencia.

Cuando se les preguntó si su trabajo tiene el potencial de impactar a su comunidad y a la sociedad en general, los abogados internos identificaron cuatro áreas clave de impacto:

	Mejorar la infraestructura de la sociedad • Trabajar para una empresa que mejora la sociedad (38%) • Trabajo voluntario/caridad/impacto social (8%)
	Permitir la generación de empleos y riqueza • Ayudar a mi empresa a lograr éxito/cumplimiento (16%) • Posibilitar el éxito de una empresa que ofrece empleo (12%) • Ayudar a la comunidad empresarial/economía a prosperar (10%) • Ayudar a mi empresa a innovar (3%)
	Promover una sociedad civilizada y organizada • Garantizar el ESG (16%) • Mantener la reputación/confianza en la empresa (2%) • Formar parte de organizaciones jurídicas (1%)
	Compartir conocimiento y ayudar a las personas a tener éxito • Académico/docente (2%) • Promoción de la diversidad y la inclusión (2%)



3. El nuevo perfil del líder del área legal en la economía de gestión

Algunos datos que hablan por sí solos:

- Según **Forbes**, un **80%** de las empresas en el mundo aceleró su transformación digital por causa de la pandemia.
- La misma fuente nos muestra que el **50%** de los CEO encuestados opinaron que dichos cambios se produjeron en “meses” y los han hecho avanzar “años”.
- Siguiendo con **Forbes**, Maren Lau, vicepresidenta para América Latina de Facebook, manifestó que **la digitalización de procesos en las pymes en América Latina es irreversible**.
- Según el sitio web especializado **IT User**, **la inversión mundial en transformación digital crecerá más del 15% entre 2020 y 2023**



3.1. El papel del líder en la transformación digital

Hablar sobre la velocidad de los cambios ya es algo común, sin embargo, esa misma velocidad muchas veces no se refleja en la cultura de las empresas. Por eso, los líderes de los departamentos legales tienen un papel que va mucho más allá de simplemente cuidar la retaguardia.

Los sectores legales de las empresas son piezas fundamentales en los negocios, porque tienen la capacidad de **participar activamente, subsidiando la toma de decisiones y generando ventajas competitivas** a través de las buenas prácticas organizacionales, tanto interna como externamente.

Frente a este nuevo paradigma, los líderes de los departamentos legales que tienen a su cargo equipos de abogados llevan una gran responsabilidad sobre sus hombros: **guiar a todos en la nueva economía de gestión.**

Para eso tienen que adaptar su visión a largo plazo, su enfoque en la excelencia operativa, entender más que nunca la nueva sensibilidad laboral y la exigencia empresarial de brindarle experiencias memorables, seguras y con respaldo legal, a un nuevo tipo de cliente: **el cliente 4.0.**

Un líder del departamento legal tiene que entender de legal design thinking, de CRM, de plataformas colaborativas, de nuevas habilidades, de marketing, de business y, ante todo, ser un innovador.

Existen muchos factores que un líder debe tener en cuenta a la hora de tomar sus decisiones estratégicas. Mencionamos algunos de ellos a continuación.

3.1.1. Saber implementar la tecnología

Como ya vimos, la tecnología es la clave del punto de equilibrio y para aplicar la transformación digital es necesario que esta implementación sea impulsada desde los cargos de liderazgo, por eso es ineludible para los nuevos líderes tener la capacidad de facilitar y garantizar que este proceso tenga éxito.

Dentro de estos desafíos tenemos:

- **Mantener los equipos operantes:** el home office y las plataformas colaborativas de gestión para mantener el servicio sin perder calidad.
- **Controlar y reformular los costos operativos:** eficiencia del uso del presupuesto, aumentando las tareas para evitar un recorte de gastos y de personal, además de argumentar con datos para defender su presupuesto y los recursos asignados;
- **Contratar la mejor herramienta SaaS:** entender de herramientas digitales para contratar el mejor servicio y sacarle el mayor provecho posible.



3.1.2. Entender los nuevos factores que están en la nube

La computación en la nube reformuló el factor espacial para trabajar y contratar y la centralización de datos. Un líder puede contar con la posibilidad de que su equipo pueda trabajar, interactuar y colaborar en un mismo espacio virtual y diferentes espacios físicos.

Para tener éxito en este desafío deberá:

- Lidar con un nuevo tipo de contratación de servicios que involucran **las empresas SaaS** especializadas en software de gestión.
- Entender el flujo de trabajo y la administración de procesos en términos de plataformas abiertas e integradas, en las que debe existir una fuerte comunicación entre el área legal y el sector de TI.
- Percibir que la cuestión territorial dejó de ser determinante para elegir un servicio y que el principal factor ahora es el valor que agrega.
- Entender la matriz cultural como una forma de comunicación e implementación de criterios estándar a nivel global en la forma de prestar servicios legales.
- Interpretar la gestión como un activo que produce riqueza y agrega valor.
- Evaluar servicios que ofrezcan contención y mitigación de nuevos riesgos.
- Entender de monitoreo de desempeño a través de KPI.

La tendencia es que, cada vez más, se vayan agregando a su función, aspectos vinculados a la gestión y el diseño de los procesos.

3.1.3. Saber usar las tecnologías jurídicas y el uso de software legal

Algo que los líderes deben entender son las legaltechs y las judicialtechs (estas últimas son las tecnologías implementadas por los poderes judiciales para adaptarse al teletrabajo y al distanciamiento social).

Este tipo de atención se tradujo en una reducción del costo y estrés para los profesionales litigantes. Dentro de este marco, un líder debe ofrecerle a su equipo una herramienta que les permita a sus abogadas y abogados:

- **Gestionar contratos:** con la posibilidad de automatizar la creación y aprobación dentro de la plataforma.
- **Recibir y enviar documentos:** desde cualquier lugar, en cualquier dispositivo.



- **Gestionar proyectos jurídicos:** reunir en un solo lugar archivos, conocimiento, datos, tareas, cronogramas y personas involucradas en los proyectos.
- **Trabajar en colaboración:** facilitar la comunicación y la gestión de tareas.
- **Gestionar las transacciones:** como fusiones y adquisiciones, inmobiliarias y otras de naturaleza jurídica.
- **Gestionar operaciones jurídicas:** acceso instantáneo a los documentos críticos y detalles de los casos, además de facturas y administración de tareas.
- **Gestionar proveedores:** trabajar con los asesores externos con un servicio estandarizado.
- **Integrar las herramientas de forma inteligente:** conectar las herramientas en un único lugar.

El papel del líder de los departamentos legales y de los estudios jurídicos en la digitalización de los procesos es fundamental para generar más oportunidades y calificar la práctica jurídica de los profesionales a su cargo.

3.1.4. Adaptarse al universo híbrido y a la administración del desempeño

Y las cosas se vuelven un poco más complejas a medida que todo esto evoluciona, no es nada extraño que hayan surgido formas que toman lo mejor de lo remoto y de lo presencial para crear modelos hechos a la medida.

Poder darle opciones a tus colegas para que puedan administrar su desempeño de la mejor forma es una excelente forma de retener talentos.

Según [informe de Acritas sobre el futuro del trabajo jurídico](#):

- El **77%** de las abogadas y abogados encuestados manifestó que espera mantener los cambios que produjo el trabajo a distancia.
- El **22%** manifestó que dejaría su oficina actual si no se le ofrecía una mayor flexibilidad.

Un líder debe tener una visión amplia para:

- Generar ofertas de valor para mantener a los buenos talentos de la empresa.
- Desarrollar una estrategia que proporcione los resultados deseados por el equipo jurídico de la organización.



3.2. Desafíos que el líder deberá enfrentar

Sin embargo, existen desafíos que no son menores y que demandará de toda la capacidad del líder del sector legal:

- **Aumento de rotación de empleados:** el nivel de rotación alto genera una pérdida de tiempo, y no solo eso, invertir tiempo y dinero en la capacitación de personas para que se vayan luego, perjudica a todo el departamento.
- **Dificultad para administrar el tiempo:** el uso del tiempo es complicado, aumentó la cantidad de reuniones y se alargó la jornada de trabajo.
- **Aumento de trabajo:** se duplicó el trabajo en el área legal, en gran parte por las nuevas exigencias por todos los protocolos de COVID-19.
- **Falta de digitalización:** no existe todavía en el sector una proactividad en la infraestructura informática.



4. La importancia de innovar en el área legal

Cuidado con el líder “champignon” que siempre dice: ¡debajo de mí no crece nada! Antes el abogado solo tenía que saber de Derecho, después tuvo que aprender de tecnología y ahora necesita destreza y habilidades de relacionamiento.

María Jesús González Espejo — Abogada, Conferencista, CEO del Instituto de Innovación Legal & Innovation in Law Studies Alliance y Top 5 woman in LegalTech.

A comienzos de los 2000 el sector de TI de las empresas era considerado un centro de costos, estaban marginados de la toma de decisiones, en su mayoría eran “nerds” solitarios que vivían en una burbuja tecnológica que solo unos pocos comprendían.

20 años después, el TI se ha convertido en determinante para el core de los negocios, principalmente porque consiguió demostrar su relevancia y acceder al ámbito de la toma de decisiones. Además, reformuló su imagen, dejando de ser considerado un centro de costos para convertirse en un centro de producción de valor y riqueza.

Un camino semejante viene siendo trazado por los departamentos legales corporativos y el principal desafío de sus líderes es conducir este trayecto de la forma más eficiente.



4.1. El mindset - la importancia del plano mental

Tradicionalmente, hemos sido percibidos como un centro de costos y no como un área que puede generar valor para la organización.

*¿Podrías cambiar esta visión que se tiene del área legal? ¿Cómo lo harías?
¿Conoces los costos que genera el área, los ahorros que produce y los beneficios intangibles, como por ejemplo una buena reputación?*

María Jesús González Espejo

A las personas que se desempeñan en las áreas de innovación y transformación digital les aburre el Derecho, no les parecen interesantes los proyectos legales, no los reconocen como generadores de negocios, por eso no les caen bien, porque siempre presentan problemas y esto dificulta un acercamiento.

La gran dificultad para muchos profesionales es percibir que **el principal factor determinante es la mentalidad**. Si algo hemos aprendido es de la capacidad de resiliencia y adaptación que tenemos frente a los abruptos cambios que se nos presentan.

Por eso, te daremos algunos enunciados del plano mental extraídos de la observación y el análisis sobre conductas, que si bien no tienen la misma capacidad de definición que los datos numéricos, son fundamentales para proyectar un cambio de mindset que nos vuelva más interesantes.

Un líder de un departamento legal:

- Desarrolla su trabajo en un entorno VICA:
 - Volatilidad
 - Incertidumbre
 - Complejidad
 - Ambigüedad



- Debe estar atento y abierto al cambio::
 - el contexto te obliga a estar despierto, abierto a lo nuevo, a tener una mirada innovadora como forma de equilibrar a tu favor el panorama.
- Debe interpretar problemas intangibles determinantes, que son la falta de:
 - tiempo
 - conocimiento
 - recursos
 - apoyos
- Debe aprender a persuadir:
 - Desarrollar una técnica del área de marketing y ventas, una habilidad blanda que tenés que adquirir para tener un lenguaje convincente a la hora de argumentar para lograr apoyo.
 - Usar herramientas de persuasión:
 - comunicación: explicar tus necesidades;
 - reconocimiento: explicar el valor que aportas;
 - lenguaje: simplificarlo para que sea accesible a quien no es del área.

Integrar la tecnología: dominar las herramientas digitales:

la medición/KPI: La tecnología es maravillosa para producir datos que te ayudan a argumentar, por eso, es fundamental saber trabajar con KPIs, porque todo lo que se mide puede ser explicado.



4.2. Qué debe hacer un líder para que el departamento legal sea mejor visto

La acumulación de hechos produce eventos, la acumulación de eventos produce tendencias: **la tecnología disruptiva ya es una tendencia que está transformando las organizaciones.**

Vivimos en una sociedad de datos, sin embargo, en el mundo jurídico, más que los datos, lo determinante es la especialización en ciertos conocimientos.

Por eso, una herramienta digital que nos proporcione **soluciones para hacer diagramas de flujo de trabajo, para organizar la documentación y compartir conocimiento en el equipo, es mucho más importante que una solución que se limita a buscar datos y hacer números**, porque nuestro trabajo se basa en conocimiento.

4.2.1. Como necesita colaboración, debe saber trabajar en equipo

El mundo hoy se basa más en el ganar/ganar que en “ganar yo, soy el mejor y trabajo solo”. Trabajar en equipo es un gran cambio porque en nuestro trabajo —y hay estudios sobre esto— es común el individualismo, la soberbia, querer ganar a toda costa y la poca sociabilidad. Nuestro trabajo siempre fue visto así.

María Jesús González Espejo

El papel de los líderes de los departamentos legales y su capacidad de observar desde la perspectiva de la innovación ganó una relevancia extrema. Ampliar la mente, pensar fuera de la caja, adquirir nuevas habilidades, estudiar áreas complementarias para ser más eficiente en la conducción del departamento.

Un líder debe enfocarse en los beneficios concretos y la gestión de los stakeholders, promover un cambio de mindset de la forma de encarar el departamento de legales, **plantear objetivos, proyectar con etapas y realizar una clara contribución a la estrategia del negocio.**

Él se mueve en un entorno complejo que le exige estar alerta y adherirse al cambio sin perder la serenidad. Su propósito es transformar su organización y que el departamento legal deje de ser en un centro de costos para convertirse en un generador de valor.

4.2.2. Como tiene poco tiempo, debe saber priorizar

Para conducir un proceso de innovación y transformación digital, un líder necesita ponerlo entre las prioridades, estar técnicamente preparado y provocar que el departamento legal sea reconocido dentro de la organización para lograr contar con los apoyos que necesita para sacarlo adelante.

Debemos mejorar nuestra comunicación para ser más interesantes y acceder a la primera línea del negocio, ser considerados en la cadena de valor como asesores, empoderarnos, sentirnos seguros que nuestro trabajo es igual que el de director de ventas, estamos evitando litigios, dando seguridad y ahorrando dinero.

María Jesús González Espejo

Es fundamental que el proyecto de innovación y transformación digital sea proactivamente estimulado por los líderes corporativos.

4.2.3. Como existen nuevas áreas determinantes que no conoce, tiene que estudiar

Es fundamental que el líder estimule conceptos como **lifelong learning** y todo lo que se vincule a **adquirir nuevas habilidades empáticas**:

- Capacidad para resolver problemas
- Espíritu crítico
- Creatividad
- Liderazgo
- Comunicación
- Persuasión
- Trabajo en equipo
- Gestión de proyectos
- Visión interdisciplinar: humanista

También nuevos conocimientos:

- Derecho TIC y emprendimiento
- Protección de datos
- Propiedad Industrial e intelectual
- Ciberseguridad
- Derecho del consumo
- Derecho societario
- Estado de la técnica en software y hardware
- Programación
- Blockchain
- Inteligencia Artificial
- Computación cuántica
- Oferta LegalTech
- Experiencia de cliente – UX
- Diseño y UX
 - Satisfacción del cliente
 - Derecho comprensible
- Comunicación y marketing
- Finanzas
- Programación
- Requerimientos para contratar o adquirir expertos y tecnología

Y nuevas metodologías:

- Project management
- Legal Design
- Thinking Lean Agile
- Scrum Six sigma Gestión del tiempo

4.2.4. Como tiene pocos recursos y apoyo, tiene que aprender a comunicar sus necesidades operativas

Tenemos que comunicarnos en función de quién tenemos adelante y no únicamente con la palabra: un cronograma, una planilla, íconos, índices que pinchas y vas a la cláusula. Podemos redactar mejor los contratos, adherir al Derecho comprensible, a los contratos divertidos, ya existen contratos con formato de comics, hoy en día. En definitiva, comunicar mejor.

María Jesús González Espejo

Y ahora la parte en la que el director de legales tiene que vincularse con la estructura corporativa para conseguir dinero, recursos, tecnología, equipo y apoyo para implementar el proyecto de innovación.

Es esencial conocer quiénes son los stakeholders del departamento y generar una comunicación de alta calidad. También identificar qué servicios, informaciones, relaciones se tienen con cada grupo de interés. Y conocer a fondo qué necesidades, deseos y preocupaciones posee cada uno de estos grupos.

Las herramientas que el director del departamento legal debe conocer en profundidad son:

- **el análisis de los stakeholders;**
- **la detección de puntos de dolor;**
- **la persuasión.**

4.2.4.1. El análisis de los stakeholders

A continuación te dejamos una lista de los principales stakeholders del área legal:

- Franquiciados, distribuidores, etc.
- Apoderados
- Empleados



- Administraciones públicas
- Abogados externos
- Notarios
- Registros
- Peritos
- Consultores
- Otros proveedores del departamento legal
- Facultades de Derecho
- Consumidores/clientes/usuarios/ciudadanos/empresas

Un líder debe saber identificar cómo se relaciona con cada grupo de stakeholders: ¿Qué servicios les presta? ¿Cómo se los presta (procesos)? ¿Hay puntos de dolor en esas relaciones? ¿Podemos hacer algo para que desaparezcan esos puntos de dolor?

4.2.4.2. La detección de puntos de dolor

Veamos ahora los principales puntos de dolor a los que estos stakeholders son sensibles:

Riesgos legales: prevención de riesgos jurídicos y control del cumplimiento de las normas.

Negociaciones: apoyo legal en negociaciones.

Contratos y documentos legales: edición de documentos legales de todo tipo.

Datos personales: coordinación de la estrategia, política y acciones para cumplir con el RGPD.

Sociedades: secretaría de las sociedades.

Franquicias, distribuidoras, etc.: apoyo legal integral al franquiciado y al distribuidor, incluidas cuestiones de competencia.

IP: protección de la propiedad industrial e intelectual de la organización

Conflictos: apoyo en la resolución de conflictos con consumidores, proveedores, etc.

Acciones de marketing y publicidad: preservar la legalidad en todas las acciones de marketing y publicidad

Inmuebles: apoyo legal en todo lo relativo a los inmuebles: alquiler, reforma, etc.

4.2.4.3. La persuasión

Si quiero persuadir tengo que tener datos.

María Jesús González Espejo

El líder del departamento legal **convence con números y datos para demostrar que aporta valor.**

Ahora la parte final que es en la que te comentamos cómo persuadir a tus stakeholders.

Formación: para comenzar el tema del estudio, al promover la adquisición de conocimiento naturalmente, el mindset digital se instalará en la comunicación.

Estrategia de comunicación: ya escuchaste hablar de “elevator speech”, ese es un ejemplo de estrategia, saber explicar tu proyecto en 3 minutos.

También existen otros aspectos, como generar las condiciones de diálogo, buscar el mejor momento, el mejor lugar, realizar una presentación eficiente y económica en textos. Pero si te cruzas en el ascensor con uno de tus stakeholders y la oportunidad aparece ya tienes tu **elevator speech** preparado.

Construcción de un argumentario: esto se trabaja mucho en ventas y la tecnología digital es un gran aliado para sistematizar información que nos permita generar una lista de argumentos para las posibles objeciones.

Diseño de materiales: vivimos en la época de la imagen, los archivos de texto son algo cada vez más íntimo o, en el caso de los departamentos legales, interno. Si vamos a solicitar apoyo, piensa en el entretenimiento, en que sea divertido. Invierte en un diagramador y crea presentaciones certeras y bellas,

Técnicas de persuasión: ¿qué es lo que más le gusta a escuchar a una persona? Su propio nombre. Parece superficial, pero es un gran dato, pues la mayoría de las personas que solicitan apoyo hablan más de sí mismas que del beneficio que le proponen al stakeholder.

KPI en tus argumentos: mencionamos todo lo que se puede medir, se puede explicar. Siendo así, existen KPI que te pueden servir para comunicar el beneficio que proporciona el departamento legal y lo eficiente que es. Algunos ejemplos de KPI son::

- Cantidad de asuntos gestionados
- Cantidad de consultas recibidas
- Cantidad de contratos gestionados
- Gasto en proveedores de servicios externos
- Gastos de otro tipo
- Nivel de desempeño de los proveedores externos
- Nivel interno de desempeño
- Cantidad de litigios y valor de la reclamación
- Importe de indemnizaciones
- Velocidad en las respuestas
- Número de FAQ automatizadas



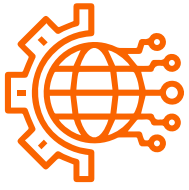


5. Tecnologías disponibles para el área legal

Tener muy claro qué queremos y qué estamos adquiriendo, entender el contrato, las condiciones que firmamos, cesiones de datos, licencias, consultorías posteriores, pero principalmente nuestras necesidades. Primero la lista de compras y solo después vamos al mercado a comprar tecnología

María Jesús González Espejo

Ahora vayamos al último punto que es saber adquirir tecnología. Mucho cuidado con esto, porque si bien la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, la capacidad humana todavía sigue siendo el ingrediente secreto del éxito.



5.1. El desafío de adquirir tecnología digital

Para comenzar vamos a enunciar los 3 puntos principales que debes tener en cuenta:

- Definir los requerimientos de las soluciones.
- Identificar la mejor solución para cada supuesto.
- Adquirir soluciones en las mejores condiciones contractuales posibles.

5.1.1. Tipos de soluciones digitales para el departamento legal

Entre las soluciones digitales que podés encontrar en el mercado para el departamento legal de una compañía, podemos citar:

- Facturación electrónica
- Firma digital
- Generación de evidencias certificadas
- Gestión de la contratación
- Gestión de la propiedad
- Industrial e intelectual Investigación y análisis
- Apoyo en la redacción de escritos
- Gestión de la documentación y del conocimiento
- Colaboración Automatización de procesos
- Aplicaciones diseñadas para anticipar/mitigar el riesgo

5.1.2. Testimonios de departamentos legales que ya usan soluciones tecnológicas

Y ahora es el momento en que mencionamos a HighQ de Thomson Reuters, una herramienta digital que toma en cuenta todo lo que hemos dicho anteriormente y que está pensada para el director de legales.

¿Por qué HighQ y no otra? Porque está diseñada por abogados, HighQ es una solución digital creada desde la perspectiva del Derecho.

Los mejores resultados ofreciendo una experiencia de trabajo única para tu equipo y tus clientes.

- + productividad,**
- + colaboración**
- + insights valiosos**
- + comunicación diaria con tus clientes, equipos de trabajo y estudios externos.**



BENEFICIOS PARA EL LÍDER DE LEGALES

- **Colaboración en equipo:** mantené a tu equipo informado, comunícale fácilmente, colaborá y gestioná tareas con una forma totalmente nueva de trabajar.
- **Colaboración de documentos:** compartí y colaborá en documentos de manera segura, sé más productivo en tu trabajo, desde cualquier lugar, en cualquier dispositivo.
- **Seguridad:** almacená documentos en la nube en una plataforma altamente segura con certificaciones ISO 27001 y permisos de acceso según el perfil del usuario.
- **Integración inteligente:** todas tus plataformas de trabajo conectadas en un único lugar, preservá el conocimiento y el flujo de trabajo existentes.
- **Gestión:** podés gestionar tus contratos, proyectos jurídicos, transacciones, operaciones jurídicas y proveedores.

Tal vez la tecnología sea lo más llamativo, pero la parte humana es la más importante, en Thomson Reuters pensamos como vos. Por eso, para finalizar esta completísima Guía del Líder del Departamento Legal, te dejamos algunos testimonios de clientes de la solución HighQ de Thomson Reuters.

5.1.2.1. Garrigues

Garrigues es la empresa líder en servicios jurídicos y fiscales en la Península Ibérica en materia de facturación.

Nuestros clientes exigían más, pero no podíamos dárselo. Nos dimos cuenta de que necesitábamos un nuevo sistema. Pasamos mucho tiempo investigando diferentes plataformas y elegimos HighQ, porque tenía todo en una plataforma y era más segura. Es muy flexible y nos permite utilizar los módulos que queremos. Poder elegir dónde se almacenan nuestros datos fue importante para nosotros, ya que podemos tener la seguridad de que estamos al día con las regulaciones que tenemos que cumplir

Carmen Martín-Peña García, abogada y gerente de conocimiento.



Vimos lo eficiente que era Collaborate y lo eficaz que tornó las comunicaciones. Entonces, decidimos comenzar a usarla para promover el intercambio de conocimientos entre nuestros abogados.

Marta Torres, gerente del departamento de gestión del conocimiento de Garrigues.

5.1.2.2. InfraRed Capital Partners

La empresa de gestión de inversiones inmobiliarias e infraestructura global, InfraRed Capital Partners, es una organización que está acostumbrada al desafío del cambio.

Actualmente, somos alrededor de 140 personas en todo el mundo, trabajando con varios interlocutores internos y externos. A medida que las empresas crecen, los silos surgen naturalmente y frustran incluso el trabajo más eficiente y restringen la agilidad. Nos dimos cuenta de que, para mantenernos al día con la presión de un negocio en crecimiento, necesitábamos una tecnología que pudiera ayudarnos a estandarizar y mejorar los procesos de la manera más coherente y eficaz.

Laurence Hayes, director adjunto de sistemas y operaciones de InfraRed Capital Partners

5.1.2.3. HSBC

HSBC necesitaba una nueva estrategia de gestión del conocimiento y una herramienta en línea para mejorar la colaboración y fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje continuo.

La función jurídica de HSBC comprende aproximadamente 1.300 personas, distribuidas en 46 países, por lo que maximizar la colaboración y la eficacia de sus prácticas laborales es una prioridad absoluta.

Necesitábamos un lugar para compartir conocimientos y actualizaciones jurídicas, y encontrar información rápidamente, junto con el conocimiento de quienes habían trabajado en áreas específicas en el pasado. Después de una revisión de cuatro sistemas diferentes, decidimos optar por HighQ, que ya estaba siendo utilizado por uno de los equipos jurídicos. Nuestra gestión ejecutiva se involucró en el proceso y respaldó plenamente la decisión.

Jessica Magnusson, jefe global de conocimiento jurídico.



6. Conclusiones

Hemos llegado al final de esta guía que tiene por objetivo ser un ebook de cabecera de todos aquellos líderes de departamentos legales que buscan dejar su marca en una carrera de éxito como abogado in-house.

Thomson Reuters siempre será una empresa aliada de todos los profesionales del Derecho que buscan ir más allá de lo obvio y ven en la abogacía una forma de crear un mundo más justo e igualitario.

Esperamos que vos sientas lo mismo al leer este ebook que nosotros cuando lo escribimos, un gran entusiasmo y mucha curiosidad para seguir creciendo e innovando.

Thomson Reuters siempre innovando para mejorar la oferta de servicio legal.

Sugerencias de lecturas

Artículos de blog:

- [El papel del líder en la transformación digital](#)
- [Automatización de la gestión jurídica: Menos tareas y más tiempo](#)
- [Gestión de contratos: ¿Cómo hacerla más eficiente?](#)
- [Las plataformas de gestión de tareas mantienen a los equipos legales organizados y enfocados](#)

E-Books & Whitepapers:

- [Espacios inteligentes: la nueva frontera de la tecnología legal](#)
- [¿Qué es una plataforma legal y por qué es importante ahora?](#)
- [Situación de los departamentos jurídicos corporativos](#)

Más información:

- [Website HighQ](#)
- [Plataforma colaborativa HighQ: conocé 3 casos de éxito](#)

AL 100 - <https://www.artificiallawyer.com/al-100-directory/>

El directorio de tecnología legal AL 100 ha sido creado por Artificial Lawyer para mostrar la mejor y más avanzada tecnología legal de todo el mundo.

Se centra en las aplicaciones que utilizan tecnología de automatización e IA, así como en aquellos sistemas que están diseñados para integrarse y admitir estas aplicaciones.

El propósito de AL 100 es proporcionar a los lectores de todo el ecosistema legal un recurso útil al que puedan referirse.