



Herramientas Agile Management para Departamentos Legales

4 de noviembre de
2025

AVISO IMPORTANTE

Este taller tiene un carácter estrictamente **educativo, académico y divulgativo**. Su propósito es fomentar el análisis, la reflexión y el intercambio de conocimientos técnicos sobre los temas tratados, sin representar posturas institucionales ni opiniones oficiales de la organización convocante.

Los contenidos expuestos:

- Representan exclusivamente la visión personal y profesional del la capacitadora,
- No representan la posición de la ABV,
- No constituyen, bajo ninguna circunstancia, **asesoría legal ni financiera**.

Cualquier decisión que un participante de este taller educativo tome para su institución sobre los temas aquí tratados, requiere un análisis independiente y adaptado a las circunstancias específicas de cada caso.

Gerencia de Proyectos como disciplina

Década de 1950 Método del Camino Crítico (CPM) y la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), utilizadas en proyectos militares y de construcción durante la Guerra Fría.

En 1969 se fundó el Project Management Institute (PMI), con el objetivo de profesionalizar esta práctica y establecer estándares globales. Su guía más reconocida, el PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), define buenas prácticas para la gestión de proyectos en múltiples industrias.

Junto al PMI, destacan otros marcos relevantes como PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), desarrollado por el gobierno británico;

IPMA (International Project Management Association), con enfoque europeo; y AgilePM, que adapta principios ágiles a la gestión estructurada de proyectos.

Gerencia de Proyectos como disciplina

Convergencia entre lo predictivo y lo ágil

PMI, históricamente asociado con enfoques predictivos como los del PMBOK® Guide, evoluciona integrando marcos ágiles como Scrum.

Esta convergencia se formaliza en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Séptima Edición (La 8 se publica a inicios del 2026), que adopta un enfoque basado en principios y resultados (value delivery system), compatible con prácticas ágiles.

Scrum :marco ágil ligero que se enfoca en la entrega incremental de valor mediante iteraciones cortas (sprints), equipos autoorganizados y mejora continua, clave dentro del portafolio de enfoques ágiles que el PMI promueve a través de su certificación PMI-ACP® (Agile Certified Practitioner).

En contextos legales, esta integración permite combinar la estructura y gobernanza del PMI con la flexibilidad y enfoque en el cliente de Scrum. Por ejemplo, un departamento legal puede usar principios del PMI para alinear proyectos con la estrategia institucional, mientras aplica Scrum para

gestionar entregables legales complejos, como la implementación de una nueva

Contexto Histórico: De Scrum a Agile y su Expansión hacia Procesos No Tecnológicos

Scrum nació antes que Agile, pero fue Agile quien le dio propósito y expansión.

Respuesta a la rigidez de los modelos tradicionales, para modernizar procesos donde la precisión y la trazabilidad son esenciales.

Orígenes de Scrum

En 1995, Jeff Sutherland y Ken Schwaber presentan formalmente el marco de trabajo Scrum (inspirado por artículo de 1986 de Takeuchi y Nonaka publicado en Harvard Business Review, que proponía un enfoque más holístico y colaborativo para la innovación) en una conferencia de ingeniería de software. Su objetivo era ofrecer una alternativa más flexible, basada en ciclos cortos de trabajo (sprints), equipos autoorganizados y entregas incrementales..

Principios de Scrum

-Control empírico de los procesos

-Prioritización

basada en valor

Mentalidad Ágil en el Rol Jurídico

En 2001, 17 expertos en desarrollo se reúnen en Snowbird, Utah, y redactan el Manifiesto Ágil, estableciendo los principios fundamentales de lo que hoy se conoce como Agile. A diferencia de Scrum, que es un marco específico, Agile representa una filosofía de trabajo centrada en la adaptabilidad, la colaboración interfuncional y la entrega continua de valor

La adopción de prácticas ágiles en el ámbito legal no se limita a herramientas o artefactos, sino que implica una transformación cultural profunda. La “mentalidad ágil” se traduce en comportamientos que favorecen la colaboración, la adaptabilidad y la entrega continua de valor

El manifiesto establece 4 valores clave:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta al cambio sobre seguimiento de

Antes (Gestión Tradicional)	Después (Mentalidad Ágil)
Revisión final del proceso	Participación temprana en proyectos
Control jerárquico	Autonomía y autoorganización
Documentación extensa	Entregables jurídicos funcionales
Resistencia al cambio	Adaptabilidad normativa
Respuestas por demanda	Gestión proactiva de servicios legales

12 principios del Manifiesto Ágil

1. Satisfacer al cliente mediante entrega temprana y continua de valor
2. Aceptar cambios en requisitos, incluso en etapas tardías
3. Entregar software funcional frecuentemente (de semanas a meses)
4. Colaboración diaria entre negocio y desarrollo
5. Construir proyectos alrededor de individuos motivados
6. Comunicación cara a cara como método más efectivo
7. Software funcionando como principal medida de progreso
8. Promover desarrollo sostenible, manteniendo ritmo constante
9. Atención continua a la excelencia técnica y buen diseño
10. Simplicidad: maximizar el trabajo no realizado
11. Equipos autoorganizados generan mejores arquitecturas y diseños

Diferencias entre Filosofía, Disciplina, Metodología y Marco de Trabajo (PMI)

Concepto	Definición General	Ejemplo en PMI	Aplicación Jurídica
Filosofía	Conjunto de valores y principios que orientan el pensamiento y comportamiento.	Agile Mindset	Promueve colaboración, adaptabilidad y entrega continua de valor jurídico.
Disciplina	Área de conocimiento estructurada con prácticas, roles y herramientas propias.	Project Management	Gestión jurídica de proyectos normativos, contractuales o de cumplimiento.
Metodología	Conjunto de métodos organizados para alcanzar objetivos dentro de una disciplina.	Disciplined Agile Delivery (DAD)	Permite adaptar el "way of working" legal según contexto regulatorio y cultural.
Marco de trabajo	Estructura operativa que define roles, eventos y artefactos para ejecutar una metodología.	Scrum, Kanban, SAFE	Organiza el trabajo jurídico en sprints, tableros, ceremonias y

Expansión fuera del software (2005–2015)

A medida que Agile demuestra su eficacia en entornos tecnológicos, otras disciplinas comienzan a adoptar sus principios. Entre 2005 y 2015, se observa una expansión hacia áreas como:

- **Marketing:** para campañas iterativas y centradas en el cliente.
- **Recursos Humanos:** para procesos de reclutamiento y desarrollo organizacional más dinámicos.
- **Educación:** en el diseño de programas formativos adaptativos.
- **Legal y cumplimiento:** en la gestión de riesgos, revisión normativa y colaboración interdepartamental.

Esta expansión responde a una necesidad común: operar en entornos de alta incertidumbre, con múltiples partes interesadas y marcos regulatorios

cambiantes.

Material preparado por Lya Glaentzlin, específicamente para uso dentro de la Asociación Bancaria de Venezuela, prohibida su reproducción sin previa autorización escrita.

Ways of Working

En el marco de Disciplined Agile, “Ways of Working” (WoW) se refiere al conjunto de prácticas, roles, flujos y estructuras que un equipo selecciona conscientemente para operar de forma efectiva en su contexto específico.

No existe un único camino correcto: DA ofrece un toolkit flexible que permite a los equipos jurídicos elegir el enfoque más adecuado según su entorno regulatorio, cultura organizacional, nivel de madurez y objetivos estratégicos. Esta elección guiada promueve agilidad sin sacrificar trazabilidad, cumplimiento ni gobernanza.

Disciplined Agile promueve la elección consciente del “way of working”, es decir, seleccionar prácticas, roles y flujos que mejor se adapten al contexto legal, regulatorio y cultural del equipo. No impone marcos rígidos, sino que ofrece opciones guiadas para equilibrar agilidad, trazabilidad y cumplimiento institucional.

Entre los principales *ways of working* se encuentran:

Enfoque	Cuándo sirve	Para Legal
Scrum	Entregas iterativas rápidas, equipos multidisciplinarios	Para proyectos jurídicos definidos (p.ej., implementación de política)
Kanban	Flujo continuo de trabajo, alta variabilidad	Ideal para bandeja legal y contratos
Lean	Eliminación de desperdicios, eficiencia	“Lean Legal” para procesos y plantillas
Waterfall / Predictivo	Altos riesgos, cumplimiento estricto	En marcos regulatorios críticos
Hybrid	Combina predictivo + ágil	Jurídico es normalmente híbrido
SAFe / LeSS	Escalar agilidad a toda la organización	Solo si la organización ya trabaja así
Legal Ops frameworks	Optimización de servicios legales	Complementa Agile Legal
PMI Traditional	Evidencia, control, auditoría	Especialmente en

Ways of Working

Ejemplo: Revisión de Políticas Internas en una organización

Contexto: El equipo legal debe revisar y actualizar las políticas internas de ciberseguridad, cumplimiento y protección de datos, en colaboración con TI y cumplimiento normativo.

Elección consciente del "way of working":

- En lugar de aplicar Scrum puro, el equipo selecciona el *Lifecycle Exploratory* de Disciplined Agile, que permite mayor flexibilidad en la planificación y validación.
- Se define una matriz RACI para roles: Legal es *Accountable*, Cumplimiento es *Consulted*, TI es *Responsible* en la implementación.
- Se usa un tablero Kanban para visualizar el flujo de revisión, con criterios de completitud legal como parte del *Definition of Done*.
- Se integran revisiones jurídicas por sprint, sin esperar el cierre del proyecto.

Fundamentos del Enfoque Ágil según PMI

- **Agile como mentalidad:** Más que una metodología, es una filosofía centrada en la adaptabilidad, colaboración y entrega continua de valor.
- **PMI Agile Framework:** Integra prácticas ágiles (Scrum, Kanban, Lean) con gobernanza organizacional, gestión de riesgos y cumplimiento normativo.
- **Disciplined Agile (DA):** El enfoque de PMI que permite seleccionar el "way of working" más adecuado según el contexto legal, regulatorio y organizacional.

La incorporación de prácticas ágiles en áreas jurídicas no busca alterar la naturaleza del trabajo legal, sino **modernizar su gestión:**

- Permite **visualizar y priorizar tareas legales** en tiempo real.
- Facilita la **colaboración con otras áreas** sin perder trazabilidad.
- Mejora la capacidad de respuesta ante cambios normativos.
- Promueve una cultura de **mejora continua y transparencia operativa.**

Disciplined Agile: El puente hacia entornos

regulados

Reconociendo que no todos los equipos pueden aplicar Scrum de forma pura, el Project Management Institute (PMI) desarrolla **Disciplined Agile (DA)**, un toolkit que permite seleccionar el "way of working" más adecuado según el contexto. DA es especialmente útil en entornos donde la gobernanza, la trazabilidad y el cumplimiento son esenciales.

Agile no es una moda ni una imposición tecnológica, sino una evolución metodológica que ha sido adoptada por múltiples disciplinas para enfrentar los desafíos de la complejidad, la velocidad y la colaboración. Para el equipo legal, representa una oportunidad de fortalecer su rol estratégico dentro de la organización.

Implicaciones para el Departamento Legal

- **Cambio cultural:** De estructuras jerárquicas a equipos multidisciplinarios autoorganizados.
- **Gestión de riesgos legales:** Adaptar la evaluación de riesgos a ciclos iterativos y entregas incrementales.

- **Cumplimiento normativo:** Integrar revisiones legales en cada sprint o iteración

Disciplined Agile: El puente hacia entornos regulados

A diferencia de marcos como Scrum o Kanban, que requieren estructuras específicas, DA funciona para el trabajo jurídico debido a que **los departamentos legales operan bajo condiciones únicas:**

- Alta carga normativa y documental.
- Responsabilidad institucional frente a entes reguladores.
- Procesos que requieren trazabilidad, validación y control de versiones.
- Colaboración transversal con áreas como tecnología, operaciones, riesgos y dirección.

Disciplined Agile permite que el área legal **adopte prácticas ágiles sin renunciar a su estructura, su rigor ni su rol institucional.**

Disciplined Agile: El puente hacia entornos regulados

DA como catalizador de modernización jurídica

DA no busca que los abogados se conviertan en facilitadores ágiles ni que abandonen sus funciones sustantivas. Lo que propone es:

- **Visualizar el trabajo legal** mediante tableros y flujos de tareas.
- **Priorizar entregables jurídicos** según valor institucional.
- **Reducir tiempos de respuesta** sin comprometer calidad ni cumplimiento.
- **Integrarse en ciclos iterativos** con otras áreas, anticipando riesgos y validando decisiones.

Agile nos da los principios para ser adaptable. Disciplined Agile nos da la estructura para aplicarlos en un entorno complejo, regulado y auditado

Dimensión	Agile	Disciplined Agile (DA)
Naturaleza	Filosofía + principios	Marco de decisiones (toolkit)
Enfoque	Flexibilidad, colaboración, entrega incremental	Elección estructurada del “Way of Working” según contexto
Documentación	Mínima necesaria	Gobernanza adaptativa + trazabilidad donde aplica
Uso típico	Equipos pequeños, proyectos con alto cambio	Organizaciones grandes, reguladas, con múltiples equipos
Gobernanza	Ligera	Integrada a control, cumplimiento, auditoría, riesgo
Toma de decisiones	Basada en valores y principios	Basada en principios + guías + opciones recomendadas
Ámbito	Equipo	Equipo + programa + portafolio
Regulación / Compliance	No lo aborda explícitamente	Contemplado explícitamente (control, trazabilidad, validación)
Escalabilidad	Requiere frameworks adicionales (Scrum@Scale, SAgile, LeSS)	Nativamente escalable y adaptable
Rol del liderazgo	Líder facilitador (servant leadership)	Liderazgo guiado, adaptable según governance
Principio clave	“Responder al cambio”	“Choice is good – but context matters”
Relación con PMI	Complementario	Marco oficial del PMI para agilidad empresarial
Objetivo	Entregar valor continuo	Elegir y optimizar la forma de trabajar para entregar valor +

Esto se traduce en una **gestión legal más estratégica, más conectada y más eficiente.**

Proceso Legal	Práctica DA Recomendada	Beneficio
Revisión de políticas internas	Scrum con validación legal por sprint	Entregas iterativas con control jurídico
Gestión de contratos	Kanban con criterios de completitud legal	Flujo continuo y trazabilidad documental
Análisis de normativa aplicable	Lean + DA Governance	Minimización de desperdicio y foco en impacto
Auditorías internas	Exploratory Lifecycle	Flexibilidad para manejar evidencia y hallazgos
Consultas jurídicas recurrentes	Agile Service Management	Respuesta ágil con trazabilidad y priorización

Lean Legal y Generación de Valor

En el contexto de la transformación legal mediante Disciplina Ágil y principios Lean, la célebre frase de Lord Kelvin –“Lo que no se mide, no se puede mejorar”– cobra una relevancia estratégica. La medición no es solo una herramienta técnica, sino un acto de transparencia y aprendizaje institucional.

En Lean, medir permite identificar desperdicios, validar hipótesis de valor y ajustar procesos hacia lo que realmente importa para el cliente interno y externo.

En Agile, los indicadores son brújulas que orientan la entrega incremental de valor, fomentan la inspección y adaptación, y empoderan a los equipos legales para tomar decisiones informadas.

Así, al integrar métricas significativas –como tiempos de respuesta, satisfacción del usuario, o incidentes resueltos– el departamento legal no solo progresa, sino que evoluciona hacia una cultura de mejora continua y entrega de valor centrada en resultados tangibles y sostenibles.

La generación de valor, según Alfred Rappaport, implica orientar todas las

Lean Legal y Generación de Valor

¿Qué es Lean en el contexto jurídico?

Filosofía de gestión enfocada en:

Maximizar valor jurídico para la organización

Eliminar actividades que consumen esfuerzo sin aportar impacto

Reducir tiempos y fricción en la provisión del servicio legal

Estandarizar para proteger rigor y consistencia técnica

Lean se traduce en:

Plantillas y cláusulas preaprobadas (evitan re-trabajo)

Checklists por tipo de contrato/proveedor (cloud, core, fintech)

Protocolos para consultas recurrentes

Flujos definidos para gestión normativa y auditoría

Gestión visual del trabajo y tiempos (Kanban)

Lean Legal y Generación de Valor

Matriz de Valor Jurídico

- Caltaloga las actividades que generan vs. no generan valor.
- Herramientas para identificar y priorizar tareas legales con impacto institucional.

Objetivo: priorizar trabajo legal según impacto y riesgo

Categoría	Pregunta	Acción
Alta relevancia jurídica	¿Protege la organización / evita sanciones?	Priorizar y ejecutar
Impacto estratégico	¿Habilita negocio o transformación digital?	Atender con criterios claros
Cumplimiento mínimo	¿Debemos hacerlo por regulación?	Estandarizar y automatizar
Bajo valor	¿Se puede evitar, delegar o simplificar?	Eliminar, delegar o rediseñar

Lean Legal y Generación de Valor

En el ámbito legal, esto se traduce en procesos que no solo cumplen con la normativa, sino que aportan eficiencia, claridad y soporte estratégico a la organización.

Al integrar *Lean*, se busca eliminar desperdicios y centrar los esfuerzos en lo que realmente genera impacto.

Disciplina Ágil, por su parte, permite entregar valor de forma iterativa, adaptándose a las necesidades cambiantes del negocio.

Medir lo que importa —como tiempos de respuesta, incidentes resueltos, o satisfacción del cliente interno— se convierte en el puente entre la intención estratégica y la acción operativa.

En este marco, se busca que el departamento legal deje de ser un centro de costos y se posiciona como un generador activo de valor institucional.

El Departamento Legal híbrido

Roles y Colaboración

- **Legal como stakeholder activo:** Participa en la definición de requisitos y validación de entregables.
- **Integración con Product Owner y Scrum Master:** Alineación de prioridades legales con objetivos de negocio.
- **Equipos multidisciplinarios:** Colaboración con TI, cumplimiento, operaciones y dirección.

Indicadores de Éxito

- Tiempo de respuesta legal por iteración
- Número de entregables revisados legalmente por sprint
- Nivel de cumplimiento normativo en entregas ágiles
- Participación del equipo legal en ceremonias ágiles

Artefactos Ágiles Jurídicos

Definición y propósito

- Instrumentos vivos que organizan, trazan y validan el trabajo jurídico.
- Comparación con prácticas tradicionales: actas, planes, reportes.

Artefacto Ágil	Aplicación Legal
Product Backlog	Lista priorizada de temas legales (contratos, regulaciones, litigios)
Sprint Planning	Planificación de revisiones legales por iteración
Daily Stand-ups	Coordinación rápida entre asesores legales y otros equipos
Kanban Board	Visualización del flujo de trabajo legal (revisión, aprobación, cierre)
Retrospectives	Evaluación de procesos legales para mejora continua
Definition of Done	Criterios legales para considerar un entregable como completo

Matriz RACI Jurídica en Entornos Ágiles

La matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) permite definir con precisión los niveles de involucramiento de cada actor en procesos jurídicos ágiles. Su aplicación en el contexto legal ayuda a mantener trazabilidad, evitar

Actividad Jurídica	Legal	Cumplimiento	TI	Dirección
Revisión de contratos tecnológicos	R	C	C	I
Actualización de políticas internas	A	R	I	C
Evaluación de riesgos normativos	R	A	I	C
Participación en ceremonias ágiles	R	I	R	I
Validación de entregables	A	C	I	I

En equipos jurídicos multidisciplinarios, RACI ayuda a evitar ambigüedades entre áreas como cumplimiento, operaciones, tecnología y dirección y refuerza la responsabilidad institucional sin frenar la agilidad.

Material preparado por Lya Glaentzlin, específicamente para uso dentro de la Asociación Bancaria de Venezuela, prohibida su reproducción sin previa autorización escrita.

Backlog Jurídico

El backlog jurídico es un **repositorio dinámico, priorizado y trazable** que organiza todas las actividades legales, vinculándolas a:

- Riesgos regulatorios y reputacionales
- Objetivos estratégicos del banco
- Indicadores de cumplimiento y servicio
- Requerimientos normativos y auditoría interna
- Planes de continuidad y modernización legal

No es una lista de tareas: es un instrumento de gobernanza y gestión estratégica legal.

Plantilla de backlog jurídico

- Categorías: contratos, cumplimiento, normativo, litigios, etc.
- Campos clave: historia de usuario, normativa, KPIs, estado, responsable.

Vinculación con el sistema integrado

- Relación con el playbook, dashboard, matriz de gobernanza y KPIs.

Historias de Usuario Jurídicas

Redacción y ejemplos

- Formato: "Como [rol], necesito [acción], para [beneficio]".

Ejemplos:

Como Oficial de Riesgos Operacionales, necesito validar la política de continuidad de negocio, para garantizar alineación con normativa prudencial.
Como Gerente de TI, necesito un checklist legal para proveedores cloud, para acelerar onboarding tecnológico sin riesgo legal.

Añadir:

Criterios de aceptación + normativa aplicable + certificación final jurídica.
Ha que incluir **cómo sabremos que está bien hecho y bajo qué marco legal**.
Esto evita ambigüedades, protege al área legal, y garantiza auditabilidad frente a reguladores y auditoría interna.

Relación con prompting para IA

- Cómo estructurar prompts efectivos para modelos de lenguaje (LLMs).
- Traducción de necesidades jurídicas en instrucciones claras.

Registro de Incidentes y Lecciones

Aprendidas

Instrumento de aseguramiento organizacional para prevenir reincidencias, fortalecer control jurídico y demostrar diligencia frente a auditoría y regulador.

Detectar → Documentar → Analizar → Prevenir / Capacitar

(cerrar el ciclo = evidencia clave para auditoría)

Cada incidente genera una acción correctiva y una historia de usuario de

menor **Importancia institucional**

- Aprendizaje activo, prevención de reincidencias, mejora continua.

Ficha de registro estructurado

- Campos: causa raíz, solución, historia derivada, KPI vinculado.

Política de lecciones aprendidas

- Objetivo, principios, ciclo de revisión.

Dashboard de Seguimiento Legal

Propósito y estructura

- Visualización del desempeño jurídico por área y por ciclo.

Plantilla visual

- Indicadores por área: contratos, cumplimiento, normativo, litigios.
- Indicadores transversales: participación legal, trazabilidad, tiempo de respuesta.

Dashboard de Seguimiento Legal Ágil

Monitoreo estratégico de procesos jurídicos bajo prácticas Disciplined Agile

Propósito del Dashboard

- Proveer visibilidad ejecutiva sobre el desempeño jurídico en ciclos ágiles.
- Facilitar la toma de decisiones basada en datos.
- Alinear la gestión legal con objetivos institucionales de modernización y cumplimiento.

No solo mide actividad, se muestra al equipo jurídico aportando, entrega continua

Estructura del Dashboard Valor estratégico dentro de la organización

Indicador	Descripción	Fuente	Frecuencia	Visualización sugerida
% de entregables legales revisados por iteración	Proporción de entregables que cuentan con validación jurídica	Tablero Kanban / Jira	Semanal / por sprint	Gráfico de barras por equipo o proyecto
Tiempo promedio de respuesta legal	Tiempo desde la solicitud hasta la entrega jurídica	Jira / Service Desk	Semanal / mensual	Línea de tendencia
Nivel de cumplimiento con normativa aplicable	Evaluación de entregables conforme a criterios legales	Checklist legal por sprint	Mensual / por proyecto	Semáforo de cumplimiento (verde/amarillo/rojo)
Número de riesgos legales mitigados por ciclo	Riesgos identificados y tratados en cada iteración	Registro de riesgos legal	Por sprint / trimestral	Gráfico de dispersión o radar
Participación legal en ceremonias ágiles	% de ceremonias (planning, review, retro) con presencia jurídica	Calendario / actas	Mensual	Indicador de cobertura (%)
Consultas jurídicas gestionadas	Número de solicitudes legales atendidas	Service Desk / Jira	Semanal / mensual	Contador dinámico / gráfico de flujo
Políticas internas revisadas	Políticas jurídicas actualizadas en ciclos ágiles	Backlog legal / Confluence	Trimestral	Tabla con estado y fecha de revisión
Trazabilidad	Nivel de documentación legal	SharePoint /	Mensual	Indicador de

El Playbook y las métricas para "redondear" el proceso

Playbook: Documento institucional que estandariza cómo trabaja el equipo legal para asegurar consistencia, trazabilidad, cumplimiento regulatorio y entrega de valor.

Incluye:

Política de gobernanza ágil legal

Roles y responsabilidades (incluyendo RACI)

Flujo de trabajo (visual / Kanban)

Uso del Backlog y priorización

Checklists legales por tipo de trabajo (contratos, datos, AML, proveedores cloud)

"Definition of Done Legal"

Protocolos de evidencia y archivo

Ciclo de lecciones aprendidas

Herramientas autorizadas (ej. Teams, Jira, SharePoint, Docusign)

Integración con auditoría interna y cumplimiento

El Playbook Jurídico establece **cómo trabajamos, cómo priorizamos y cómo cerramos evidencia.**

El Backlog Jurídico aplica ese marco, organizando y priorizando el trabajo

El Playbook y las métricas para "redondear" el proceso

Vinculación con backlog y playbook

- Cómo los datos alimentan decisiones jurídicas ágiles.

Métricas Estratégicas (KPIs Jurídicos)

Miden cumplimiento, valor y confiabilidad, no velocidad por sí sola.

1) Control y cumplimiento

% entregables certificados legalmente

% políticas actualizadas según cambios regulatorios

Número de incidentes legales y tiempo de resolución

2) Riesgos

Hallazgos de auditoría cerrados vs abiertos

Ciclo de mitigación de riesgos legales

3) Operación Jurídica

SLA (Service Level Agreement) de respuesta por tipo

(contratos/consultas/comités)

Tiempo de ciclo legal por sprint

Work in progress (WIP) activo

4) Percepción y valor

"NPS" Net Promoter Score (Índice de Satisfacción del Usuario Interno) /

satisfacción áreas clientes

Tiempo de habilitación a negocio / go-to-market jurídico

Legal Ops como habilitador del Legal Ágil organizacional

Es una **capability layer** sobre la cual se aplican los Ways of Working más adecuados (DA, Scrum, Kanban, híbrido, etc).

Legal Ops es el “motor operativo” que permite que un departamento legal trabaje con estándares, datos, procesos y tecnología.

La agilidad provee el ritmo. Legal Ops provee la estructura para sostenerlo.

Legal Ops aporta:

Gestión de procesos jurídicos

Tecnología legal (CLM, DMS, e-signature, IA)

Analítica y KPIs legales

Gestión del conocimiento y plantillas

Capacitación y upskilling

Control presupuestario y gestión de proveedores

Gobernanza y compliance de procesos

Legal Ops como habilitador del Legal Ágil organizacional

Disciplined Agile permite comenzar desde donde está el equipo hoy y el rol Legal Ops aparece más adelante para llevarlo al próximo nivel de madurez

Perfil Profesional	Rol en Legal Ops
Abogado con enfoque operativo	Define políticas, procesos, compliance, workflows
Legal Project Manager / Agile Legal PM	Planifica, prioriza, ejecuta backlog, KPIs, RACI
Analista Legal Ops	Datos, dashboards, SLA, NPS, reporting
Especialista en procesos	Estandarización, mejora continua, Lean Legal
Cambio organizacional / HR	Upskilling, cultura, training
TI / Arquitecto (cuando aplica)	Integración tecnológica segura (CLM, DMS, e-signature, IA)
Ciber/Compliance (en banca)	Control, riesgo, auditoría tecnológica

Resumen de terminología y que representa:

Concepto	Función	Aporte
Agile / Scrum / Kanban	Mentalidad y técnicas	Filosofía y prácticas
Disciplined Agile	Toolkit para elegir formas de trabajo	Ways of Working
Legal Ops	Función operativa estratégica	Habilitador institucional
Playbook Jurídico	Estándar operativo	Gobierno interno
Backlog Jurídico	Instrumento de priorización	Ejecución y trazabilidad
KPIs / SLA / NPS	Medición del valor	Resultados y control

Capacidades Clave para un Departamento Legal Ágil y Regulado

1) Competencias Profesionales

Fortalecen la capacidad operativa del equipo

Priorización basada en riesgo y valor

Colaboración interdepartamental (TI, Riesgos, Cumplimiento)

Visualización del trabajo y transparencia

Mejora continua y lecciones aprendidas

2) Liderazgo Adaptativo

Habilita transformación cultural y alineación institucional

Gestión del cambio organizacional

Comunicación clara y narrativa estratégica

Empatía, escucha activa y resiliencia

Liderazgo basado en datos y evidencias

.

Capacidades Clave para un Departamento Legal Ágil y Regulado

3) Formalización y Gobernanza

Da legitimidad, trazabilidad y control regulatorio

Política de gobernanza legal ágil

Política de medición y seguimiento

Protocolo de incidentes y lecciones aprendidas

Manual de uso de artefactos (backlog, RACI, DoD legal)

Roles, responsabilidades, ciclos de revisión y archivo

Se recomiendan estar tres capas, para garantizar que el planteamiento del Agile Legal sostenible, auditable e institucional.

Matriz de Gobernanza Legal Ágil

Dimensión de Gobernanza	Elemento Legal Tradicional	Práctica Ágil Aplicada (Disciplined Agile)	Mecanismo de Control Jurídico	Indicador de Seguimiento
Planeación Jurídica	Plan anual de cumplimiento	Backlog jurídico priorizado por valor institucional	Validación por Comité Legal	% de temas legales priorizados por ciclo
Gestión de Riesgos	Matriz de riesgos estática	Registro iterativo de riesgos legales por sprint	Revisión legal en cada iteración	Número de riesgos mitigados por ciclo
Revisión Normativa	Informes periódicos	Ciclos Lean de análisis normativo	Validación cruzada con áreas reguladas	Tiempo de respuesta ante cambios normativos
Contratos y convenios	Revisión secuencial	Flujo Kanban con criterios de completitud legal	Control de versiones y trazabilidad	% de contratos revisados por iteración
Políticas internas	Redacción y aprobación centralizada	Scrum con entregas incrementales y validación jurídica	Validación legal por sprint	Número de políticas revisadas por trimestre
Auditoría y cumplimiento	Informes post-proyecto	Ciclos exploratorios con hallazgos iterativos	Evidencia jurídica documentada por ciclo	% de hallazgos resueltos por iteración
Consultas jurídicas	Respuesta por demanda	Gestión ágil de servicios legales (Agile Service Management)	Registro de consultas y trazabilidad	Tiempo promedio de respuesta legal
Trazabilidad documental	Archivos centralizados	Integración con herramientas digitales (Jira, SharePoint, etc.)	Control de acceso y versiones	Nivel de trazabilidad por entregable

Cierre y Ciclo de Mejora Continua

Barreras Comunes y Cómo Superarlas

La modernización jurídica mediante prácticas ágiles puede enfrentar resistencias legítimas. Identificarlas y abordarlas con empatía es clave para una adopción sostenible. A continuación, se presentan algunas barreras frecuentes y sus soluciones ágiles:

Barrera	Solución Ágil
Miedo a pérdida de control	Disciplined Agile Governance + tableros visuales
Dudas sobre trazabilidad	Artefactos digitales con control de versiones
Carga operativa excesiva	Backlog priorizado + timeboxing
Desconocimiento metodológico	Capacitación progresiva + playbook jurídico
Falta de alineación interdepartamental	Ceremonias ágiles con participación legal

Ruta de Adopción Progresiva

Para facilitar la implementación de prácticas ágiles en departamentos legales, se propone una ruta de adopción en fases, que permite validar beneficios, ajustar prácticas y formalizar estructuras sin generar disrupción institucional.

Fase	Acción	Resultado Esperado
1	Capacitación básica	Sensibilización jurídica
2	Piloto ágil en un proceso	Validación de beneficios
3	Formalización de artefactos	Trazabilidad y gobernanza
4	Integración con otras áreas	Colaboración interdepartamental
5	Revisión institucional	Mejora continua y escalabilidad

Recomendaciones para la Adopción

- Capacitación en Agile y Disciplined Agile para el equipo legal
- Diseño de un “Legal Agile Playbook” con políticas adaptadas
- Piloto ágil en un proyecto legal (ej. revisión contractual iterativa)
- Integración de herramientas digitales (Jira, Confluence, Trello)

Bibliografía Básica Recomendada

- Harvard Law School Forum on Corporate Governance – *Change management for the legal function* (feb 2023)
- CLOC – Corporate Legal Operations Consortium – *Packaging the Value Story – Change Management & Communication* (ago 2024)
- Wolters Kluwer Expert Insights – *Change management process in legal departments* (mar 2024)
- JD Supra – *Culture as catalyst: What our poll reveals about innovation in legal functions* (jun 2025)
- Bloomberg Law – *Introduction to Change Management in Legal Operations* (dic 2019)
- Ambler, S. & Lines, M. (2012). *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. IBM Press.
- Craig, K. R. (2021). *Lean Legal Teams: Operational Excellence for Legal Departments*. Legal Business World.



Lya Glaentzlin

#DigitalAssets & Law #Foreign Investment
#TEP #PMI #Agile #Project Manager...



Material preparado por Lya Glaentzlin, específicamente para uso dentro de la Asociación Bancaria de Venezuela, prohibida su reproducción total o parcial sin previa autorización escrita.

Todos los derechos reservados Noviembre 2025