



# INNO VACIÓN & TENDEN CIAS

Sector Legal | 2026



Patrocinado por  
 Santander

FUNDACIÓN  
ARANZADI LA LEY

# Sumario

## PRESENTACIÓN

### Presentación

*Cristina Sancho*, presidenta de la Fundación Aranzadi LA LEY

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

### Del *prompt* individual a los agentes de IA

*Cristina Retana*, directora de Contenidos e Innovación de Aranzadi LA LEY y JusNet

### IA y el abogado junior: del asistente digital al copiloto estratégico

*Idoia Barangan*, dirección Jurídica y de cumplimiento de Grupo EROSKI

### El abogado híbrido: liderazgo jurídico en la era de Empowered Innovation

*José Rodríguez Coching*, Head of Innovation and Technology KPMG Abogados

### Lawyer in the loop

*Alejandro Touriño*, CEO de ECIJA

## EL NEGOCIO JURÍDICO

### Fusiones y alianzas de despachos, análisis y recomendaciones del fragmentado mercado legal español

*José Luis Pérez Benítez*, socio de Black Swan

Este contenido es una muestra del Informe

INNOVACIÓN  
& TENDENCIAS



Si lo deseas, puedes acceder al contenido completo a través de **Legalteca**, sin ningún coste adicional.



Legalteca  
Conoce de primera mano todo el potencial de la Biblioteca Digital más completa.

Accede AQUÍ al contenido completo



Accede aquí al contenido completo en Legalteca



# Presentación



Cristina SANCHO  
*Presidenta  
de la Fundación  
Aranzadi LA LEY*

Cada año afrontamos la publicación del Informe de Innovación y Tendencias del Sector Legal con mayor sensación de perentoriedad, dado el ritmo vertiginoso con el que las novedades se suceden en el ámbito de la prestación de servicios jurídicos, independientemente del contexto organizativo (público, privado, despacho, empresa, colegial, ...) o de la función que cada cual ejerce en el ámbito de su responsabilidad.

Cumpliendo con nuestro compromiso de acercar el Derecho y la Justicia a la sociedad, pero poniendo también particular empeño en contribuir a difundir entre los profesionales del sector legal el conocimiento experto más riguroso y la innovación constructiva, la Fundación Aranzadi LA LEY dedica buena parte de esta séptima edición del Informe de Innovación y Tendencias a analizar los aspectos más novedosos, a veces controvertidos, de la realidad del sector y de las herramientas con las que cuentan las profesiones jurídicas en su sentido más amplio para su evolución y desarrollo económico.

Contamos, un año más, con la valiosa colaboración del Consejo General de la Abogacía Española, que facilita a través de este trabajo información demográfica inédita en la sección «Abogacía en cifras» y aporta conocimiento experto acerca de cuestiones como el «neointrusismo» digital, la independencia profesional, las claves extrajurídicas del ejercicio de la abogacía, o la digitalización de la asistencia jurídica gratuita,

analizadas por los decanos de grandes Colegios de la Abogacía de nuestro país.

La Inteligencia Artificial generativa vuelve a ocupar buena parte de la sección dedicada a la innovación, con trabajos enfocados a aspectos novedosos de su aplicación práctica, como las concreciones operativas en el ámbito judicial, su sentido en las profesiones jurídicas, la «empowered innovation» que facilita, los desafíos que implica para la defensa de los derechos de titularidad en el ámbito creativo, los retos que surgen en materia de gobernanza o cómo se construye en la actualidad el concepto de «confianza jurídica».

Y en los aspectos más ligados al desarrollo del negocio de los operadores del sector jurídico, destacan este año las colaboraciones en materia de internacionalización, el mundo anglosajón, el papel de los fondos de inversión en la financiación

de los despachos y otras cuestiones relativas a su crecimiento económico, así como algunos análisis centrados en el desarrollo del talento experto y en la irrupción de nuevos perfiles profesionales en el sector.

Leer detenidamente las conclusiones a las que ha llegado la excepcional nómina de autores del Informe 2026 de Innovación y Tendencias enriquecerá sin duda su propia visión de lo que el futuro depara a nuestro sector.

La Fundación Aranzadi LA LEY agradece a todos los expertos/as que han participado en esta obra que hayan compartido generosamente con la comunidad jurídica su experiencia y conocimientos; al equipo de Aranzadi LA LEY, el impecable trabajo de edición; y al Banco Santander España, el respaldo que ha prestado a éste y otros proyectos de la Fundación en su calidad de patrocinador.



**LA  
INNOVACIÓN  
EN EL SECTOR  
LEGAL**

---



Accede aquí al contenido completo en Legalteca



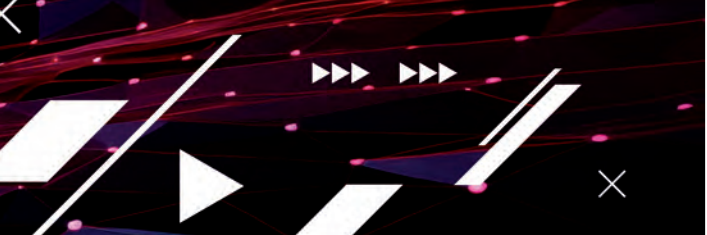
# Del *prompt* individual a los agentes de IA

Depender exclusivamente de un «buen prompt» ya no basta en el sector legal: la variabilidad y el riesgo requieren agentes de IA que formalicen procesos, se integren con plataformas de trabajo y permitan auditar cada paso del sistema. El sector legal está evolucionando del talento individual del prompting a agentes de IA que ejecutan flujos completos, integrados y auditables. ¿Por qué esta transición es inevitable? La brecha de habilidades entre profesionales, la necesidad de datos bien gobernados y la presión de cumplimiento hacen inviable depender de improvisaciones. Al reemplazar interacciones aisladas por agentes orquestados con prompts validados, trazabilidad y supervisión humana, los despachos y asesorías ganan consistencia, reducen riesgos y convierten la IA en un motor real de productividad jurídica, no en una promesa.

*Relying exclusively on a «good prompt» is no longer enough in the legal sector: variability and risk require AI agents that formalise processes, integrate with work platforms, and allow each step of the system to be audited. The legal sector is evolving from individual prompting talent to AI agents that execute complete,*



Cristina Retana  
Directora de Contenidos  
e Innovación de Aranzadi  
LA LEY y JusNet



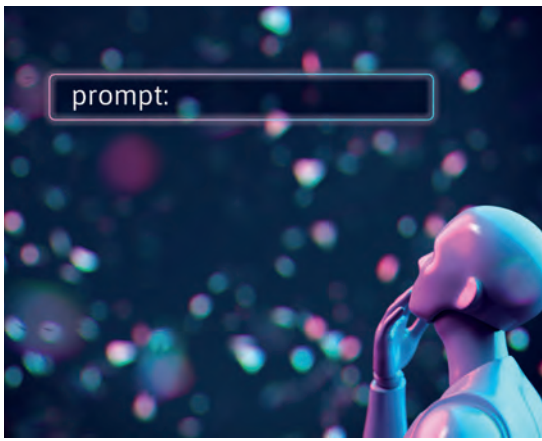
*integrated, and auditable flows. Why is this transition inevitable? The skills gap among professionals, the need for well-governed data, and compliance pressure make it unfeasible to rely on improvisation. By replacing isolated interactions with orchestrated agents with validated prompts, traceability, and human oversight, law firms and in-house teams gain consistency, reduce risk, and turn AI into a real driver of legal productivity, not just a promise.*



### 1. CONTEXTO

En los pocos años que llevamos conviviendo con la inteligencia artificial generativa ya hemos visto diferentes adaptaciones y cambios de hábitos en la forma en que se utiliza y se gestiona. Y el sector legal, al igual que ocurre con otras industrias, no es ajeno a estas variaciones y transformaciones de percepción, entendimiento y aproximación a la IA.

Desde el asombro inicial, donde pensábamos que estábamos interactuando con alguien que nos entendía, hasta la comprensión cada vez más realista de la utilidad real, fortalezas y limitaciones de esta tecnología. Originalmente, el valor residía en formular *prompts* de gran calidad para extraer respuestas útiles de los modelos generativos (LLMs – *Large Language Model*): todos teníamos que adquirir conocimientos suficientes en *prompting* para cultivar esta nueva habilidad. Pero, como en todas las nuevas tecnologías, nos vamos a encontrar con que **una minoría alcanzará niveles muy altos de conocimiento y serán los que generen más valor con la IA; mientras que la mayoría se situará en un nivel funcional medio** suficiente para sacarle partido, pero nunca al nivel de los *top performers* y, finalmente, **habrá un segmento que mantendrá un nivel básico de conocimiento**. Es cierto que la formación mejorará la mediana (todos incrementarán sus habilidades), pero rara vez igualará a los *top performers*.



Asimismo, la curva de Rogers nos indica que la adopción de la IA se realizará de forma gradual empezando por los innovadores (*early adopters*)

**“ El *prompting*, entendido como la combinación de unas instrucciones claras y un contexto específico, requiere unas habilidades especiales ”**

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

y pioneros. En las áreas legales, esto se reflejará en que **habrá unos pocos entusiastas y algunos visionarios muy proactivos y expertos, junto a una mayoría que adoptará la tecnología cuando haya procesos y herramientas claras y a una minoría que va a necesitar un fuerte soporte o directamente preferirá métodos tradicionales.** 📍 IMAGEN 1

Tras tres años de uso intensivo de la IA y los LLM, muchas organizaciones ya han identificado esta situación y saben que existe una heterogeneidad entre sus abogados. Una gran mayoría de sus usuarios no son ni serán expertos en *prompting* y surge la preocupación de **cuál es la fiabilidad del uso de la IA generativa cuando el resultado obtenido depende, en cierta medida, de cómo preguntas y defines adecuadamente el contexto y el alcance.** Asimismo, todos los abogados redactando *prompts* parecidos, además de generar resultados diferentes, produce un efecto de ineficacia e inseguridad.

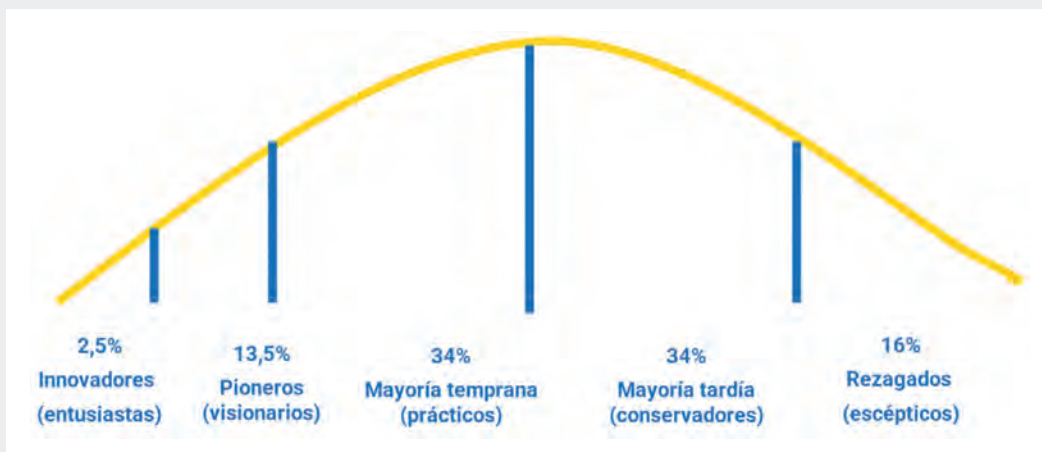
Otro factor muy relevante es la **gobernanza de datos sólida, con información bien estructurada, etiquetada y actualizada conforme a los cambios legales,** dado que determina la calidad de las respuestas de la IA, un requisito de especial trascendencia en el ámbito profesional jurídico, donde cualquier error puede tener consecuencias fatales. **Si los datos**

**están correctamente clasificados y actualizados se eleva la precisión y la seguridad jurídica.**

Los LLM se entrenan con multitud de fuentes de información accesibles por Internet, cuyo grado de fiabilidad o actualización constituye muchas veces una verdadera caja negra, pero lo cierto es que estas fuentes de entrenamiento condicionan por completo el resultado que obtenemos al usar una IA generativa. Por ello, hay que ser muy conscientes de los diferentes usos de la IA: mientras que **los que se basan en análisis de documentos propios son más fiables porque se centran en el contenido de esos documentos, los que generan una respuesta basada en sus propias fuentes de información, si estas no se controlan, se desconocen o son insuficientemente fiables, pueden provocar resultados de menor fiabilidad.** Los modelos RAG ayudan a mitigar este problema, dado que se seleccionan las fuentes de información y la consulta queda restringida a ese conjunto de documentación seleccionado. 📍 IMAGEN 2

Es imprescindible asumir que no todos los usuarios van a ser expertos y que hay que **definir niveles de uso diferenciados y permisos claros;** apostar por plantillas y **librerías de prompts estandarizadas, validadas y versionadas con métricas de calidad;** diseñar roles especializados y formar-

📍 IMAGEN 1: Curva de Rogers





## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

origen tengo «basura», el resultado será también «basura», con un maquillaje lingüístico más sofisticado, pero basura en cualquier caso. **La correcta identificación de fuentes, su estructuración, etiquetado y versionado, permiten reducir este problema, dotando a los modelos RAG de un conjunto de parámetros clave para identificar adecuadamente las fuentes de información más fiables.** 📄 IMAGEN 3

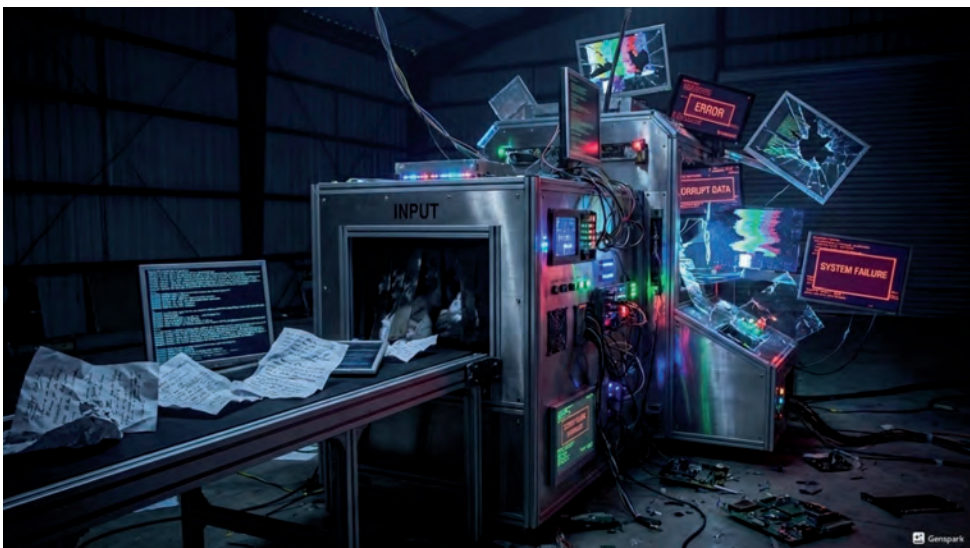
La manera en que creamos los *prompts* o preguntas va a condicionar también el resultado obtenido. Si no preguntamos adecuadamente, la respuesta no cubrirá las expectativas por falta de adecuación, nivel de detalle, formato o cualquier otro requisito esperable.

Hemos de ser concisos y claros, pero sobre todo especificar muy bien lo que queremos obtener. Se trata de pensar como lo haríamos si tenemos un nuevo compañero o empleado en la compañía y le tenemos que pedir que haga algo, en este caso, le explicaríamos todo con el mayor detalle posible, para asegurar que comprende lo que queremos conseguir. Con la IA generativa hay que hacer lo mismo. 📄 IMAGEN 4

- ✓ Sé muy específico en las preguntas
- ✓ Utiliza lenguaje claro y conciso
- ✓ Identifica el contexto de tu solicitud
- ✓ Define al destinatario de la respuesta
- ✓ Aporta ejemplos de lo que esperas
- ✓ Pide que no te dé respuesta si no la encuentra o no es seguro
- ✓ Señala la longitud esperada de la respuesta
- ✓ Especifica el tono y formato esperado (párrafos, tablas, texto con apartados...)
- ✓ Solicita las fuentes utilizadas
- ✓ Refina y ajusta mediante la conversación
- ✓ Dile expresamente lo que no quieres
- ✓ Incluso puedes preguntar a la IA cómo hacer el *prompt* o cómo mejorarlo.

Para practicar estas pautas con rigor, el profesional debe saber definir la tarea y el resultado esperado, aportar el contexto legal pertinente, establecer criterios de calidad y límites, pedir citación y verificación, y revisar críticamente la salida.

📄 IMAGEN 3: Imagen generada con IA (Genspark)



Sin embargo, los usuarios menos expertos suelen incurrir en vaguedades o imprecisiones, omitir restricciones clave, confiar sin validar y no medir la calidad de sus *prompts*.

Todo ello nos conduce a que **se hace imprescindible apoyar al colectivo amplio de usuarios con menos conocimiento, habilitando *prompts* «precocinados y previamente validados», planti-**

**llas estandarizadas, guías de uso, validación con supervisión humana y, sobre todo, disponer de roles especializados que garanticen consistencia y fiabilidad.** A medida que estas prácticas se consolidan, la organización reduce la variabilidad de resultados y eleva el nivel mínimo de desempeño, sin depender del «arte» individual de cada usuario.

IMAGEN 5

IMAGEN 4: Seis elementos indispensables de un *prompt*



IMAGEN 5: Proceso de Respuesta de la IA



## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

### 3. VENTAJAS DE LOS AGENTES IA

La IA agéntica o los agentes de IA están siendo la tendencia más destacada y comentada del último año, porque estamos ante una IA que no solo responde y genera contenido, sino que ejecuta acciones y se integra con sistemas y plataformas.

“ La diferencia entre prompts individuales y agentes multitarea es el paso de una instrucción aislada a un flujo de trabajo gobernado ”

Un agente de IA es un asistente operativo que transforma una petición en un flujo de trabajo: descompone la tarea, consulta fuentes autorizadas, interactúa con sistemas y/o personas y entrega resultados trazables. Es decir, **estamos ante sistemas que, mediante una secuencia de pasos coordinados, son diseñados para realizar una misión concreta**. Por ejemplo, preparar un informe de riesgos de un contrato: la descomponen (identificar cláusulas críticas, contrastar con normativa aplicable, verificar inconsistencias), interactúan con sistemas internos (gestor de expedientes, repositorio documental, CRM) y entregan resultados trazables y listos para revisión. © IMAGEN 6

Hay dos tipos de agentes: monofunción (centrados en tareas específicas como clasificar documentos, generar resúmenes o detectar cláusulas) y multitarea (coordinan varias actividades para completar procesos de mayor alcance, como una *due diligence*).

© IMAGEN 6: Ejemplo de agente IA que actúa como asistente para la revisión diaria del correo electrónico. Imagen generada con IA (GenSpark)



La diferencia entre *prompts* individuales y agentes multitarea es el paso de una instrucción aislada a un flujo de trabajo gobernado. Un *prompt* individual depende de la pericia del usuario y produce resultados útiles pero variables: es difícil de auditar, de repetir con exactitud y de integrar con sistemas. El agente multitarea formaliza el proceso: define pasos y criterios de calidad, delimita fuentes permitidas, establece formatos de salida y puntos de revisión. Esto reduce la variabilidad, facilita el control de riesgos (alucinaciones, citas incorrectas, acceso indebido a datos) y permite medir desempeño con métricas estables (precisión, cobertura, tiempo de ciclo).

Los agentes orquestados integrados en las plataformas de trabajo incorporan *prompts* previamente definidos y validados, controles de acceso corporativos, además de registros para su auditoría. Se conectan con los sistemas clave del despacho o la asesoría (gestor de expedientes, bases de información jurídica, repositorios documentales, sistemas de facturación), aplican reglas de seguridad y confidencialidad, y soportan «*human-in-the-loop*» en los puntos críticos.

El paso de usar exclusivamente *prompts* individuales a incorporar agentes IA aporta beneficios concretos a las compañías: reducción de errores, ahorro de tiempo en tareas repetitivas, mejor trazabilidad de fuentes utilizadas y decisiones

adoptadas o pasos de validación y supervisión en puntos críticos del flujo de trabajo.


La organización pasa de depender del *expertise* del usuario haciendo *prompts* a una arquitectura segura y de calidad, donde especialistas diseñan y revisan los agentes, y los equipos jurídicos operan con flujos guiados que respetan la normativa, protegen los datos y habilitan un paso de aplicación del conocimiento crítico, tan necesario en el ámbito jurídico.

#### 4. INTEGRACIÓN DE AGENTES EN LOS FLUJOS DE TRABAJO JURÍDICO

Junto a la primera aproximación de uso de la IA generativa, donde los abogados, de forma individualizada, interactuaban mediante *prompts* propios y obtenían mejores o peores resultados, acordes a su destreza personal, se imponen sistemas con agentes de IA. Esta **integración de agentes de IA en los flujos de trabajo jurídico implica cambiar la forma de trabajar**. El agente no solo «responde» a una instrucción, sino que inicia procesos al abrir un expediente, recupera documentos relacionados, aplica plantillas validadas, consulta fuentes autorizadas, lee documentos, los clasifica, registra cada paso y solicita revisión humana cuando corresponde. La clave es que el flujo quede formalizado: qué pasos se ejecutan, con qué permisos, qué evidencias se recogen y



## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

cómo se guarda la trazabilidad para auditoría y cadena de custodia.  IMAGEN 7

Los agentes de IA pueden aportar valor en muchos flujos de trabajo de un equipo de abogados, entre otros, en:


- Preparación de borradores de documentos.
- Revisión y control de calidad de los documentos mediante la detección de inconsistencias y propuestas de mejora.
- Análisis documental: resúmenes ejecutivos, extracción de entidades y fechas clave o comparación de versiones.
- Gestión de expedientes: clasificación y archivo automático, búsqueda contextual, alertas de plazos y actualización de estados.
- Trabajos de investigación jurídica conectados a bases de jurisprudencia, normativa y doctrina.
- Operativa interna: integración con DMS, CRM y facturación, generación de informes y *dashboards* de seguimiento.

**Conviene automatizar solo las tareas sencillas y repetitivas (extracción de datos, formatos, resú-**

**menes básicos) y mantener con supervisión las complejas (análisis jurídico, decisiones estratégicas, evaluación de riesgos)**, porque las segundas requieren interpretación, equilibrio de intereses y conocimiento actualizado y del contexto legal, que los modelos LLM no garantizan de forma consistente.

**La validación, la certificación y la gobernanza son esenciales para operar agentes en derecho con seguridad y calidad.** La validación exige pruebas sistemáticas con conjuntos de casos representativos por materia y jurisdicción, definición de métricas específicas (precisión jurídica, consistencia de citas, cobertura de fuentes, tasa de falsos positivos/negativos) y evaluación *"human-in-the-loop"* en puntos críticos.

La gobernanza establece políticas de acceso basadas en roles, registro detallado de acciones, versionado de modelos y *prompts*, controles de cambios, gestión de incidencias y auditorías periódicas, así como comités internos de ética y calidad. También es posible la certificación para acreditar que el sistema cumple estándares de calidad, seguridad, privacidad y cumplimiento regulatorio (p. ej., UNE-ISO/IEC 42001, norma

 IMAGEN 7: Imagen generada con IA (GenSpark)



internacional para la gestión de sistemas de inteligencia artificial).

Para el control de calidad, pueden adoptarse modelos como: evaluación continua con «*golden sets*» representativos de las temáticas o acciones del agente, listas de verificación de materia y formato, pruebas de regresión ante actualizaciones, y auditorías de seguridad y cumplimiento.

Es importante que los agentes de IA estén validados y supervisados porque operan en entornos con alto impacto jurídico: un error en una cita, una interpretación normativa incorrecta o una omisión de riesgo puede comprometer un caso, la responsabilidad profesional y la confidencialidad. La validación asegura que el agente cumple criterios de calidad y cumplimiento; la supervisión humana aporta juicio, contexto y prudencia ante ambigüedades o situaciones no previstas.

**La adopción de agentes de IA requiere además cambios organizativos claros y formación específica por roles.** Conviene establecer un comité de IA que priorice casos de uso, defina políticas de riesgo, apruebe despliegues y supervise métricas y auditorías. Hay que asignar responsabilidades claras (*product owner* que traduzca necesidades en requisitos y criterios de aceptación; responsable técnico; un validador jurídico y *champions* por práctica que impulsen la adopción y recojan *feedback*). La formación es clave en estos procesos de implantación y debe adaptarse a cada perfil. También son muy recomendables la realización de guías rápidas, plantillas de *prompts* validados, *checklists* y un entorno de pruebas.

## 5. CONCLUSIONES

Así será la convivencia en la práctica: **prompts individuales para respuestas rápidas y específicas, y agentes de IA orquestados para procesos recurrentes y de alto impacto**, configurados según perfiles y niveles de madurez, de modo que cada usuario y cada flujo utilicen el enfoque más adecuado, seguro y eficiente.

He aquí los ejes que sustentan una implementación exitosa de la IA:

- **La práctica jurídica no puede depender del «arte» individual del *prompting*:** la variabilidad de resultados y los riesgos de calidad y cumplimiento exigen un enfoque controlado y global del uso de la IA generativa.
- **La calidad de los datos de entrenamiento y de las fuentes de referencia es determinante:** solo con información sólida, fiable y actualizada se obtienen respuestas consistentes y seguras; con datos incompletos, obsoletos o sesgados aumentan los errores, las alucinaciones y el riesgo jurídico.

“ La validación, la certificación y la gobernanza son esenciales para operar agentes en derecho con seguridad y calidad ”

- La **transición hacia agentes IA orquestados** responde a tres motores: heterogeneidad de habilidades, necesidad de datos gobernados y exigencias de auditoría y trazabilidad.
- **Los agentes** formalizan procesos, integran herramientas del despacho y aplican controles de seguridad y calidad, **reduciendo errores y tiempos** en tareas repetitivas.
- **La supervisión humana sigue siendo clave:** automatizar lo sencillo y mantener revisión experta en lo complejo equilibra eficiencia y rigor jurídico.
- La **validación continua** con métricas claras, junto a políticas de acceso y versionado, convierte la IA en un aliado confiable del flujo de trabajo.
- Con este modelo, los despachos elevan el nivel mínimo de desempeño, aseguran consistencia y protegen la confidencialidad, trasladando el valor de la IA desde respuestas puntuales hacia procesos más seguros y robustos.

Accede aquí al contenido completo en Legalteca



# IA y el abogado junior: del asistente digital al copiloto estratégico

La Inteligencia Artificial está transformando los departamentos jurídicos, generando un debate crucial sobre su impacto en los profesionales junior. Lejos de ser un sustituto, la IA debe erigirse como un «copiloto» estratégico que libera a los juniors de tareas repetitivas, permitiéndoles enfocarse en el análisis complejo, la estrategia y la persuasión. El desafío no reside en la tecnología, sino en la adaptación del modelo de *mentoring* y formación. Un junior que domine la IA será un activo invaluable, mientras que uno que solo realice tareas automatizables verá mermadas sus oportunidades. La responsabilidad recae en el colectivo jurídico para integrar la IA de forma ética y pedagógica.

*Artificial Intelligence is transforming all legal departments, sparking a crucial debate about its impact on junior professionals. Far from being a substitute, AI should be established as a strategic «copilot» that frees juniors from repetitive tasks, allowing them to focus on complex analysis, strategy, and persuasion. The challenge lies not in technology, but in the adaptation of the mentoring and training*



Idoia Baranguan  
Dirección Jurídica  
y de cumplimiento  
de Grupo EROSKI

*model. A junior who masters AI will be an invaluable asset, while one who only performs automatable tasks will see their opportunities diminished. The responsibility falls on the legal community to integrate AI ethically and pedagogically.*

## 1. IA Y EL ABOGADO JUNIOR: DEL ASISTENTE DIGITAL AL COPILOTO ESTRATÉGICO

La imagen del becario o el abogado junior revisando pilas interminables de documentos en una sala, preparando la *due diligence* era, hasta hace poco, un rito de iniciación prácticamente inexcusable. Hoy, esa misma tarea puede ser realizada en cuestión de horas por un algoritmo de inteligencia artificial entrenado para identificar cláusulas relevantes, riesgos ocultos y anomalías contractuales. Este hecho, tan tangible como disruptivo, ha encendido todas las alarmas y ha puesto sobre la mesa preguntas incómodas pero necesarias: ¿Está la IA sustituyendo a los becarios? ¿Se contratan menos? Y, lo que es más crucial, ¿están aprendiendo lo mismo?

La respuesta que aportamos desde los departamentos jurídicos es contundente: no se trata de una sustitución, sino de un cambio de paradigma, una transformación. La IA no es el fin de la figura del junior, sino el comienzo de una redefinición de su valor. En mi opinión, quienes vean en esta tecnología una simple herramienta de eficiencia se perderán la verdadera revolución: la oportunidad de formar juristas más estratégicos, más analíticos y, en definitiva, mejores abogados.

## 2. LA IA EN LA SELECCIÓN: ¿UN FILTRO FRÍO O UNA HERRAMIENTA DE TALENTO?

Los primeros accesos al mundo laboral están siendo modificados por la IA. Efectivamente, muchos procesos de selección utilizan sistemas

de monitorización de currículums basados en IA para manejar el alto volumen de solicitudes. Esto puede parecer deshumanizador, pero tiene una lectura positiva: puede ayudar a mitigar sesgos no conscientes que un evaluador humano tiene (de género, universidad, etc.) al centrarse inicialmente en habilidades y experiencias concretas. Sin embargo, el riesgo es evidente: un algoritmo mal configurado podría descartar diamantes en bruto por no incluir las **palabras clave** exactas.

“ La IA no es el fin de la figura del junior, sino el comienzo de una redefinición de su valor ”

Pero la pregunta más relevante para los juniors es: ¿qué busca ahora ese algoritmo? Ya no basta con listar «capacidad de análisis» o «manejo de bases de datos». Ahora, se valoran positivamente menciones a «*prompt engineering para herramientas legales*», análisis de datos jurídicos o una curiosidad demostrable por la tecnología legal. El junior que aspire a destacar debe entender que su competencia no es solo otro candidato, sino la expectativa de que sepa interactuar con sistemas que multiplican su productividad.

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

### 3. ¿SUSTITUTO O COPILOTO? EL VERDADERO IMPACTO EN LA CONTRATACIÓN

Es cierto que la automatización de tareas rutinarias puede hacer que, numéricamente, un equipo necesite menos «mano de obra» para ese tipo de trabajos. ¿Significa esto que se contratan menos becarios o juniors? No exactamente. Lo que sucede es que cambia el perfil de lo que se espera de ellos.

“ El tradicional modelo de aprendizaje observar a un senior y luego replicar la tarea se puede resquebrajar cuando la tarea que replicabas ahora la hace una máquina ”

En el pasado, un becario podía pasar meses realizando tareas de documentación que, si bien necesarias, tenían un componente mecánico alto. Hoy, la IA se encarga de esa capa mecánica. Esto no reduce la necesidad de juniors; la traslada a un nivel superior. En lugar de necesitar diez personas para revisar contratos, se necesitan a dos que, apoyados por IA, realicen esa revisión en una fracción del tiempo, y luego dediquen su esfuerzo a tareas de mayor valor: interpretar los riesgos identificados, diseñar la estrategia de negociación, redactar cláusulas complejas a medida o gestionar la relación con el cliente interno.

Por tanto, considero que no es que se contrate menos, sino que se contrata mejor. Y se espera que ese junior, desde el primer día, esté dispuesto a pensar, no solo a ejecutar. La IA se convierte en

su copiloto, para que el junior pueda concentrarse en trazar la ruta y tomar las decisiones tácticas. La IA pone el texto y el abogado el contexto. Esa es la nueva mirada a los nuevos perfiles de la contratación.

### 4. LA CRISIS (Y OPORTUNIDAD) DEL APRENDIZAJE: DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

Este es, sin duda, el punto más delicado y donde la profesión debe poner el foco. El tradicional modelo de aprendizaje «ver y hacer» —observar a un senior y luego replicar la tarea— se puede resquebrajar cuando la tarea que replicabas ahora la hace una máquina. El riesgo es crear una generación de abogados que sabe **supervisar** a la IA pero no **comprender** los fundamentos que la IA está procesando.

¿Cómo se mitiga este riesgo? La respuesta recae en el conjunto de la profesión, y en particular en los abogados seniors. **Existe una obligación colectiva de rediseñar el mentoring.**

- Desmitificación de la «caja negra»: No se puede permitir que un junior use una herramienta de IA para revisar un contrato sin entender por qué la herramienta marca una cláusula como de «alto riesgo». La formación debe incluir desgloses de cómo funciona el modelo, sus sesgos potenciales y, sobre todo, la lógica jurídica subyacente a sus decisiones. La experiencia y el criterio jurídico no se pueden sustituir.
- Del «Hacer» al «Validar y Mejorar»: El aprendizaje ya no está en la revisión línea por línea de 100 contratos. Está en analizar los 10 contratos que la IA ha marcado como más problemáticos, entender los matices que la máquina puede haber pasado por alto, y refinar los criterios de búsqueda. El foco se desplaza de la ejecución al criterio de supervisión y de identificación.
- Aceleración de la Curva de Aprendizaje: Un junior, con una IA competente, puede en sus primeros seis meses enfrentarse a problemas jurídicos y volumetrías de trabajo que antes

solo veía un abogado con tres o cuatro años de experiencia. Puede participar en una *due diligence* compleja y, liberado de la carga manual, contribuir con análisis estratégicos desde una etapa temprana. Su curva de aprendizaje se verticaliza.

### 5. HACIA UN NUEVO PERFIL DE JURISTA: EL «ABOGADO HÍBRIDO»

El futuro, y ya el presente más inmediato, pertenece al abogado híbrido: aquel que posee un sólido conocimiento jurídico, un entendimiento profundo del negocio y una alfabetización digital avanzada. Ese perfil es un activo de un valor incalculable.

Las habilidades «blandas» se vuelven más duras que nunca:

- Pensamiento Crítico: Para cuestionar los resultados de la IA.
- Creatividad Jurídica: Para diseñar soluciones donde la IA solo ofrece patrones del pasado.
- Ética y Juicio: La IA no tiene ética; la aplica. La responsabilidad última es siempre del abogado.
- Comunicación y Persuasión: La capacidad de explicar conceptos complejos a un cliente o a un juez es, por ahora, territorio exclusivamente humano.

### 6. CONCLUSIÓN: LA RESPONSABILIDAD ES COLECTIVA

La inteligencia artificial no es un ente o fuerza de la naturaleza a la que debemos temer pasivamente. Es una herramienta cuya implementación y uso pedagógico depende del colectivo jurídico en su conjunto. Si se usa como un simple cortador de costes que reduce la plantilla junior, habrá fracasado y empobrecido la profesión.

Si, por el contrario, se adopta como el asistente más potente que ha tenido nunca un abogado en formación, estaremos ante una oportunidad histórica. Se podrá formar una generación de juristas que, liberados de las tareas más tediosas,



desarrollen antes y mejor las competencias que definen a un gran abogado: el criterio, la estrategia y el juicio.

“ Si la IA se usa como un simple cortador de costes que reduce la plantilla junior, habrá fracasado y empobrecido la profesión ”

La pregunta no es si la IA sustituirá al becario. ¿Está la profesión preparada para formar a los becarios que, debido al impacto de la inteligencia artificial, resultan, si cabe, aún más necesarios, considerando que la velocidad de los algoritmos es una realidad y que la legislación debe adaptarse a los nuevos tiempos? En mi opinión, el futuro de la abogacía depende de la respuesta contundente y responsable de abogados seniors, universidades y firmas ante la IA.

Accede aquí al contenido completo en Legalteca



# El abogado híbrido: liderazgo jurídico en la era de *Empowered Innovation*

El artículo explora la evolución del abogado hacia un perfil híbrido, capaz de integrar competencias jurídicas, tecnológicas y humanas para liderar la transformación del sector legal. En un entorno dominado por la inteligencia artificial, el reto no es técnico sino cultural: pasar de adoptar innovación a hacerla propia. Bajo el modelo de *Empowered Innovation*, los abogados dejan de ser usuarios pasivos de tecnología para convertirse en arquitectos de soluciones y agentes del cambio. Este nuevo liderazgo jurídico, colaborativo y transversal, impulsa una práctica más abierta, ética y centrada en las personas.

*This article examines the evolution of the lawyer into a hybrid professional who integrates legal, technological, and human capabilities to lead the transformation of the legal sector. In an era shaped by artificial intelligence, the key challenge is not technical but cultural: moving from the adoption of innovation to its ownership. Through the Empowered Innovation model, lawyers shift from being passive technology users to becoming solution architects and agents of change. This collaborative, cross-disciplinary, and human-centered form of legal leadership marks a new paradigm for the profession: one that aligns technology*



José Rodríguez Coching  
Head of Innovation  
and Technology KPMG  
Abogados

*with purpose, ethics, and collective growth. overcome resistance to change and manage risks. With these steps, generative AI promises a bright future for the legal function, offering more agile, personalized, and effective services.*

## 1. DE LA TRADICIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

La profesión jurídica es símbolo de rigor, método y tradición. Pero ese mismo arraigo, que le dio fuerza durante siglos, ha comenzado a ser su mayor límite en una era en la que el cambio se acelera al ritmo de la tecnología. Hoy, más que nunca, el ejercicio del Derecho se redefine: no desde la sustitución del abogado por la máquina, sino desde la transformación de su propio papel dentro del ecosistema digital.

La inteligencia artificial no elimina la necesidad del criterio jurídico; lo amplifica. Su irrupción no cuestiona el valor del abogado, sino su manera de aportar ese valor. El conocimiento normativo sigue siendo esencial, pero ya no basta. Las organizaciones no buscan únicamente quien interprete la ley, sino quien les ayude a **diseñar el futuro con ellas**.

En este nuevo contexto, emerge una figura distinta: **el abogado híbrido**. Un profesional capaz de combinar la precisión del razonamiento jurídico con la agilidad tecnológica, el pensamiento crítico con la curiosidad digital, y la excelencia técnica con una sensibilidad profundamente humana. No se trata de un «*abogado programador*», sino de un abogado que entiende el lenguaje de la tecnología y lo integra con naturalidad en su práctica diaria.

Lo verdaderamente transformador no es el dominio técnico de las herramientas, sino el cambio cultural que acompaña a su adopción. Aprender a usar tecnología no es lo mismo que aprender a pensar en clave tecnológica. Y esa es, precisamente, la diferencia entre adoptar innovación y liderarla.

Cuando los abogados participan activamente en el diseño, prueba y mejora de las herramientas que utilizan, la innovación deja de ser un proyecto puntual y se convierte en una práctica continua. En esos momentos, la tecnología deja de ser un producto externo para convertirse en una extensión natural de la inteligencia colectiva de un despacho o un departamento legal.

“ Ya no basta con ser un experto en Derecho; hay que ser un diseñador del conocimiento jurídico capaz de construir soluciones en un entorno en constante evolución ”

Esta evolución ha dado lugar a una nueva forma de entender el liderazgo jurídico: un liderazgo **colaborativo, transversal y basado en la confianza**. Ya no se trata de imponer soluciones desde la dirección estratégica, sino de ofrecer a los profesionales las metodologías, el acompañamiento y la libertad para crear las suyas propias. Es lo que denomino **Empowered Innovation**: una cultura en la que los abogados no son meros usuarios de tecnología, sino sus arquitectos.

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

El abogado híbrido no sustituye al jurista tradicional; lo trasciende. Representa la madurez de una profesión que ha entendido que el futuro del Derecho no depende de las máquinas, sino de las personas que saben utilizarlas con propósito. La clave no está en adoptar más herramientas, sino en desarrollar una mentalidad capaz de conectar datos, procesos y humanidad.

“ Abogado híbrido, un profesional capaz de moverse entre lo jurídico, lo tecnológico y lo humano ”

### 2. EL NACIMIENTO DEL ABOGADO HÍBRIDO

El ejercicio del Derecho ha dejado de ser una actividad exclusivamente interpretativa para convertirse en una **disciplina integradora**. El abogado actual no solo debe conocer la norma, sino también comprender los sistemas, los datos y los procesos que la hacen operativa. Ya no basta con ser un experto en Derecho; hay que ser un **diseñador del conocimiento jurídico** capaz de construir soluciones en un entorno en constante evolución.

El conocimiento jurídico sigue siendo el pilar central, pero ahora se apoya en nuevas dimensiones que redefinen las competencias clave del profesional contemporáneo:

- **Alfabetización digital.** No consiste en programar, sino en entender cómo funcionan los sistemas que estructuran la información legal: desde un flujo automatizado de contratos hasta un modelo de IA que identifica patrones de riesgo o cumplimiento. El abogado digitalmente competente traduce las necesidades jurídicas al lenguaje tecnológico, garantizando que la innovación esté al servicio del valor legal y estratégico de la organización.

- **Pensamiento analítico y basado en datos.** La capacidad de interpretar indicadores, métricas y tendencias regulatorias permite anticipar escenarios y optimizar decisiones. Los juristas que integran datos en su razonamiento son capaces de convertir información dispersa en conocimiento útil y estratégico.
- **Creatividad aplicada.** Innovar es conectar lo que antes parecía inconexo. La creatividad permite rediseñar procesos, idear soluciones más accesibles para el cliente o reformular un argumento jurídico con la ayuda de herramientas tecnológicas. Es la competencia que convierte la tecnología en algo humano y las soluciones en experiencias de confianza y valor.
- **Competencia colaborativa.** La práctica jurídica es hoy un trabajo coral, conjunto y multidisciplinar. El abogado moderno trabaja codo a codo con especialistas en datos, ingenieros, consultores, científicos e incluso artistas. Su éxito depende de su capacidad para comunicarse, coordinar y crear valor en entornos multidisciplinares y globales.
- **Mentalidad de diseño (*Legal Design Thinking*).** Diseñar con empatía es la nueva forma de resolver con eficacia. Aplicar metodologías de diseño permite entender al usuario, prototipar soluciones y medir impacto. El *legal design* traduce la complejidad normativa en experiencias claras, intuitivas y usables.
- **Ética digital y responsabilidad algorítmica.** Con la inteligencia artificial integrada en los procesos legales, surgen nuevas responsabilidades: evitar sesgos, garantizar trazabilidad y proteger los derechos de las personas en entornos automatizados. La ética jurídica del siglo XXI es, también, una ética de los datos.

En conjunto, estas competencias definen al abogado híbrido, un profesional capaz de moverse entre lo jurídico, lo tecnológico y lo humano. Su valor ya no radica solo en conocer la ley, sino en **conectar disciplinas** y en **liderar con criterio** en medio de la transformación digital.

El resultado es una profesión más abierta, colaborativa y adaptable, que ha aprendido a trabajar mano a mano con la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes de forma crítica y responsable para diseñar un Derecho más ágil, accesible y alineado con la sociedad que lo necesita.

### 3. LA NUEVA ARQUITECTURA DEL TALENTO JURÍDICO

La verdadera transformación del sector legal no depende de una herramienta, sino de una nueva forma de organizar el talento.

Tradicionalmente, las firmas y los departamentos jurídicos estructuraron sus equipos en torno a jerarquías y especializaciones. Hoy, ese modelo da paso a **ecosistemas de colaboración**, donde juristas, tecnólogos, analistas y diseñadores trabajan de forma integrada para crear soluciones con impacto tangible.

La innovación jurídica contemporánea se construye sobre esta arquitectura híbrida: una red de profesionales que combinan conocimiento jurídico, pensamiento analítico y comprensión tecnológica.

Ya no existen compartimentos entre «abogados» y «tecnólogos»; ahora hay equipos interconectados, capaces de traducir la complejidad en valor jurídico y estratégico. Entre los roles que están definiendo esta nueva estructura destacan:

- **Legal Operations Specialists.** Abogados con visión estratégica que optimizan flujos de trabajo, gestionan proyectos y miden el rendimiento de las áreas legales. Son el nexo entre la práctica jurídica y la excelencia operativa.
- **Legal Data Analysts.** Profesionales que utilizan análisis estadístico, minería de datos o aprendizaje automático para transformar información dispersa en inteligencia jurídica útil. Convierten la evidencia empírica en decisiones preventivas y predictivas.
- **AI Legal Trainers.** Abogados con conocimiento técnico que supervisan y entrenan modelos de IA, revisan sesgos, definen *prompts* y garantizan trazabilidad. Actúan como la conciencia ética de la inteligencia artificial aplicada al Derecho.

- **Legal Designers.** Especialistas que aplican *design thinking* para rediseñar procesos, documentos y experiencias jurídicas. Su labor convierte la complejidad normativa en comunicación visual y accesible.
- **Legal Product Managers.** Perfiles responsables de desarrollar y mantener soluciones legales tecnológicas, internas o para clientes, con la lógica de un producto vivo: medible, escalable y centrado en el usuario.
- **AI Governance Leads.** Profesionales encargados de asegurar que los sistemas de IA se alineen con el marco regulatorio y la ética profesional.
- **Legal Engineers.** Híbridos entre Derecho e ingeniería que construyen, integran y evolucionan ecosistemas tecnológicos jurídicos. Su trabajo traduce el razonamiento jurídico en código funcional.
- **Innovation Catalysts.** Embajadores del cambio cultural que lideran comunidades de aprendizaje, impulsan la adopción tecnológica y fomentan la mentalidad de mejora continua en los equipos.

Esta nueva arquitectura del talento no elimina la esencia del Derecho, sino que la amplía.

La función jurídica se convierte en un espacio donde confluyen la precisión técnica, la creatividad práctica y el liderazgo digital. Cada rol contribuye a un propósito común: construir una práctica jurídica más ágil, accesible y sostenible, capaz de acompañar a la sociedad en su transformación tecnológica.



## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

### 4. DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL AL CAMBIO CULTURAL

Cada etapa de evolución en la abogacía ha estado marcada por una crisis de identidad. La aparición de la imprenta, los primeros códigos, la globalización del comercio o la digitalización del siglo XX obligaron a los juristas a redefinir su papel en la sociedad. Hoy vivimos otro de esos momentos decisivos, impulsado por la inteligencia artificial, pero su impacto va mucho más allá de lo técnico. La verdadera transformación no ocurre en los sistemas, sino en las personas que aprenden a usarlos con sentido.

“ La innovación jurídica no consiste en incorporar herramientas cada vez más complejas, sino en desarrollar culturas donde la creatividad, el aprendizaje continuo y la colaboración sean parte del ADN profesional ”

El futuro del Derecho no pertenece a quienes sepan más de tecnología, sino a quienes sean capaces de liderar con propósito. La innovación jurídica no consiste en incorporar herramientas cada vez más complejas, sino en desarrollar culturas donde la creatividad, el aprendizaje continuo y la colaboración sean parte del ADN profesional. La clave está en pasar de la adopción de la innovación a su apropiación.

Ese es el espíritu de *Empowered Innovation*: una metodología que transforma la forma en que los abogados piensan, aprenden y crean. En este modelo, la tecnología deja de ser un recurso externo y se convierte en un lenguaje compartido. Los profesionales jurídicos adquieren la confianza

y los medios para experimentar, equivocarse, mejorar y enseñar a otros. La innovación ya no depende de un departamento o de un líder: se convierte en una **competencia colectiva**.

El abogado híbrido es la expresión más madura de esa cultura. Un profesional que combina la precisión técnica con la empatía, la analítica con la intuición, y la disciplina con la creatividad. Su liderazgo no se mide por jerarquías, sino por su capacidad de conectar personas, procesos y conocimiento. Representa el tránsito del abogado que interpreta la ley al abogado que construye soluciones.

La inteligencia artificial no es un destino, sino un punto de partida. Comprender sus limitaciones es esencial, pero no debe dictar la velocidad del progreso.

Y esta evolución ya no ocurre en abstracto. Los abogados ya trabajan mano a mano con agentes de IA, supervisando su desempeño, validando sus resultados y asegurando que sus decisiones sean éticas, transparentes y conformes al Derecho. La innovación jurídica deja de ser una adopción tecnológica para convertirse en un ejercicio de **cocreación entre humanos y máquinas**.

### 5. EL FUTURO DEL DERECHO SE CONSTRUYE HOY

A medida que la IA continúa expandiéndose, el desafío no será tecnológico, sino humano: ¿seremos capaces de mantener la justicia, la ética y la empatía en el centro de nuestras decisiones? Si el Derecho nace para ordenar la convivencia, la innovación debe servir para **preservar su esencia humana**.

El abogado del presente no será quien más sepa de leyes ni quien mejor domine la tecnología, sino quien entienda cómo ambos mundos se potencian mutuamente. El Derecho seguirá siendo un arte de interpretación, pero ahora también es un arte de creación. Y en ese proceso, la tecnología no sustituye al jurista: lo eleva, lo amplifica y lo obliga a mirar más allá de su propia disciplina.

El futuro del sector jurídico se construye hoy, desde dentro, con cada profesional que decide dejar de ser espectador del cambio y convertirse en su protagonista. Porque el Derecho, como la innovación, solo avanza cuando alguien se atreve a imaginarlo de nuevo.

Accede aquí al contenido completo en Legalteca



# Lawyer in the loop

En 2025, el debate sobre si usar o no inteligencia artificial en el derecho ha quedado atrás: la cuestión central es cómo utilizarla para generar valor real al cliente. La IA se ha convertido en una herramienta central, pero no sustituye el juicio del abogado, quien sigue siendo responsable último de interpretar, contextualizar y tomar decisiones estratégicas. El concepto de «lawyer in the loop» refleja esta realidad: integrar la IA en la práctica legal sin perder la esencia del derecho, combinando pensamiento crítico, ética, estrategia y supervisión humana. Hoy el cliente llega más informado y con análisis previos generados por IA, por lo que el abogado debe aportar un valor superior al de la máquina, guiando, evaluando riesgos y ofreciendo soluciones adaptadas. Ignorar esta transformación pone en riesgo la relevancia profesional; abrazarla permite ofrecer un servicio más responsable, estratégico y eficaz, donde la tecnología amplifica capacidades, pero el juicio humano sigue siendo el pilar de la abogacía.

*In 2025, the debate over whether to use artificial intelligence in law is long over: the central question is how to use it to deliver real value to clients. AI has become a core tool, but it does not replace the lawyer's*



Alejandro Touriño  
CEO de ECIJA

*judgment, who remains ultimately responsible for interpreting, contextualizing, and making strategic decisions. The concept of «lawyer in the loop» reflects this reality: integrating AI into legal practice without losing the essence of law, combining critical thinking, ethics, strategy, and human oversight. Today, clients arrive better informed, often with AI-generated analyses, so lawyers must provide value beyond what the machine offers, guiding, assessing risks, and delivering tailored solutions. Ignoring this transformation risks professional relevance; embracing it allows for more responsible, strategic, and effective services, where technology amplifies capabilities, but human judgment remains the cornerstone of legal practice.*

Cerramos 2025 con un debate sectorial alrededor de la IA ya agotado a mi juicio. Esto no va ya de si debemos utilizar o no IA en la prestación de un servicio jurídico. Esa discusión quedó atrás hace tiempo. La pregunta relevante, y la única que merece atención a día de hoy, es cómo usarla. La respuesta, aunque sencilla en su núcleo, implica una transformación profunda del ejercicio profesional: el abogado cumple una función esencial consistente en aportar soluciones a las problemáticas o retos que plantean sus clientes, ya sean del propio negocio o externos. Y en esa difícil tarea el abogado ha tenido históricamente y tiene la obligación en la actualidad de utilizar las mejores herramientas a su alcance para generar el máximo valor. Y hoy, entre esas herramientas, la IA ocupa un lugar central.

Pensemos en cómo esto ha evolucionado en los últimos treinta años. En la era pre internet – déjenme decirlo así – ser abogado e impresionar a un cliente era relativamente sencillo. El cliente llegaba con un problema y el abogado ofrecía su diagnóstico y su solución. El cliente, normalmente desinformado, confiaba en la experiencia profesional y el juicio del abogado bastaba para cerrar la cuestión. La información estaba en posesión del abogado y la autoridad profesional

se sustentaba en la capacidad de acceso a la información y análisis del derecho que el cliente no poseía.

“ Visualizar ese «lawyer in the loop» significa integrar la IA en la práctica profesional sin perder de vista la esencia del derecho, esto es, la interpretación crítica, la estrategia y el juicio ético ”

Hace quince años, esta dinámica comenzó a cambiar de manera evidente. La información no estaba ya tan concentrada. El cliente que llegaba al abogado había pasado previamente por Google en busca de información, había leído artículos especializados y, en muchos casos, contaba con

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

un conocimiento preliminar de la cuestión legal. El rol del abogado en ese momento ya no era simplemente ofrecer una conclusión; tenía que contextualizar, interpretar y aplicar su criterio frente a un cliente más informado y crítico. La aportación de valor entonces había virado ya y se acercaba más a lo estratégico que a lo informativo.

**“ No se trata de competir con la IA, sino de integrarla inteligentemente, elevando el nivel del servicio y protegiendo la confianza que el cliente deposita en la firma o en la asesoría jurídica interna ”**

A fecha de hoy esa transformación ha alcanzado su punto álgido. El cliente que acude al abogado ya no llega solo con información previa, llega con un dictamen generado por IA. Puede ser un borrador contractual, un resumen de jurisprudencia o incluso una evaluación de riesgos legales. La abogacía comienza ahora a parecerse a la antigua mayéutica socrática. El abogado no solo debe ofrecer respuestas, sino guiar al cliente en la comprensión de esas respuestas provistas por la IA, evaluando riesgos y alternativas y proponiendo un camino. En suma, la IA ya no es un complemento opcional, es un actor central en la conversación jurídica.

Y en este contexto surge aquí una cuestión capital, el abogado no puede delegar su juicio en la IA. La IA genera información y posibles soluciones alternativas, pero carece en muchos casos del contexto adecuado, del juicio crítico y de la visión estratégica que se le presume a la función jurídica.

Ahí es donde entra el concepto de «lawyer in the loop», el abogado como supervisor, intérprete y responsable último de las decisiones jurídicas.

Visualizar ese «lawyer in the loop» significa integrar la IA en la práctica profesional sin perder de vista la esencia del derecho, esto es, la interpretación crítica, la estrategia y el juicio ético. La IA puede procesar miles de documentos en segundos, identificar patrones en sentencias y sugerir cláusulas óptimas en contratos. Pero no puede discernir la estrategia del cliente, anticipar negociaciones complejas o evaluar el impacto reputacional de una decisión. El abogado aporta ese valor diferencial: el juicio humano que convierte los datos y recomendaciones de la IA en soluciones concretas, adaptadas y estratégicas.

La irrupción de la IA no es un riesgo para la profesión, es una oportunidad histórica para diferenciarse volviendo a los fundamentos clásicos de la abogacía. El pensamiento crítico acuñado por Séneca no puede estar más en boga. Ser abogado hoy significa ser un intérprete crítico frente a la IA, cuestionando sus resultados, identificando sesgos y matices que la máquina no percibe. La IA puede ofrecer opciones, pero solo el abogado puede decidir cuál es la mejor opción para el cliente en su contexto específico.

Además, la integración de la IA en la práctica legal no es solo una cuestión de eficiencia. La entrada de tecnologías avanzadas genera una redefinición de la responsabilidad profesional. Supervisar la IA se convierte en un imperativo ético y legal. El abogado en la era de la IA debe asegurarse de que los resultados de la tecnología sean correctos, coherentes con la normativa vigente y adecuados a la estrategia del cliente. Esto requiere formación continua, comprensión tecnológica y capacidad de adaptación, competencias que complementan el conocimiento jurídico tradicional.

Este escenario es el caldo de cultivo perfecto para la suma de tres elementos en la prestación de servicios jurídicos de valor: (i) la irrupción de herramientas que permiten analizar grandes volúmenes de información, generar documentos y detectar

riesgos con rapidez y precisión; (ii) el juicio crítico del abogado, obligado a interpretar, contextualizar y validar los resultados de la IA, aportando valor donde la IA no puede llegar; y (iii) la estrategia y visión del abogado que evalúa impactos comerciales, reputacionales y éticos, diseñando soluciones a medida para el cliente.

Pero es que el concepto de «lawyer in the loop» también redefine la relación con el cliente. Hoy, el cliente llega más informado, es más crítico y cuenta con acceso a herramientas que permiten rebatir los argumentos y propuestas del abogado. Aquí, el desafío del abogado es demostrar que su aporte supera al de la máquina, que su criterio estratégico, ético y contextual es imprescindible para tomar decisiones sólidas. No se trata de competir con la IA, sino de integrarla inteligentemente, elevando el nivel del servicio y protegiendo la confianza que el cliente deposita en la firma o en la asesoría jurídica interna.

Por supuesto, integrar la IA no es trivial. Requiere inversión en tecnología, desarrollo de competencias digitales y reorganización de procesos internos. Pero la alternativa es quedarse atrás; aquellas firmas y departamentos jurídicos que ignoren la IA o la vean como un riesgo en lugar de una herramienta de valor perderán competitividad. Al mismo tiempo, la llegada de fondos de inversión y la consolidación del sector legal están acelerando la profesionalización y la exigencia de modelos escalables. La IA no es una opción, sino un requisito para responder a clientes globales y cada vez más sofisticados.

La clave para el éxito está en no perder la esencia del ejercicio profesional. La IA es poderosa, pero el derecho no es solo información. Es interpretación, juicio, ética y estrategia. La revolución tecnológica nos devuelve al núcleo de la abogacía: pensar de manera crítica, cuestionar, guiar y argumentar. La IA es un amplificador de capacidades, no un sustituto del pensamiento jurídico. «Lawyer in the loop» nos obliga a abrazar esta realidad y utilizarla para ofrecer un servicio superior, responsable y estratégico.

Mi apuesta es clara. Nos toca integrar IA en procesos de revisión contractual, análisis de riesgos y generación de contenidos jurídicos, pero siempre con el abogado como supervisor y decisor. El objetivo es claro, no ser el **más rápido en producir información, sino el más efectivo en convertirla en soluciones legales estratégicas. La IA multiplica nuestra capacidad, pero el juicio humano sigue siendo la piedra angular de la abogacía.**

“ El objetivo es claro, no ser el más rápido en producir información, sino el más efectivo en convertirla en soluciones legales estratégicas ”

En definitiva, 2025 nos enseña que el futuro del derecho no está en elegir entre un abogado o una máquina, sino en aprender a ser un abogado que potencia su juicio con la IA, que supervisa críticamente sus resultados y aporta valor donde la tecnología no puede llegar. La abogacía vuelve a sus raíces clásicas: pensamiento crítico, mayéutica y ética, combinados con herramientas digitales. Ese es el verdadero desafío y la oportunidad histórica para nuestra profesión.

El mensaje es contundente: la abogacía que ignore esta realidad perderá relevancia. La abogacía que abraza la IA como aliada estratégica y mantenga al abogado en el centro de la decisión será la que lidere el sector en los próximos años. «Lawyer in the loop» no es opcional, es la esencia del ejercicio profesional en la economía digital, la garantía de calidad y responsabilidad, y la forma en que realmente se aporta valor al cliente en 2026 y más allá.



# **EL NEGOCIO JURÍDICO**

---

Accede aquí al contenido completo en Legalteca



# Fusiones y alianzas de despachos, análisis y recomendaciones del fragmentado mercado legal español

El mercado legal español ha vivido un proceso de concentración sin precedentes. Firms medianas buscan escala, sostenibilidad y reputación a través de fusiones, integraciones o alianzas estratégicas. Esta tendencia también se evidencia en firms más grandes que están apostando por la incorporación en su seno de otras más pequeñas. Por otro lado, la entrada de capital inversor está impulsado el crecimiento inorgánico de las firms a través de adquisiciones e integraciones de segunda ronda. La presión competitiva, la necesidad de inversión tecnológica y la profesionalización de la gestión están redibujando el ecosistema jurídico. Este capítulo analiza los factores económicos y culturales que impulsan estas operaciones, su impacto en el fragmentado panorama nacional y los retos de la post-fusión, donde se decide el verdadero éxito.



José Luis Pérez Benítez  
*Socio de Black Swan*

*The Spanish legal market has undergone an unprecedented process of consolidation. Medium-sized firms are seeking scale, sustainability, and reputation through mergers, integrations, or strategic alliances, and this trend also extends to the largest firms, which are increasingly incorporating smaller ones into their structures. On the other hand, the entry of investor capital is driving the inorganic growth of the funded firms through second-round acquisitions and integrations. Competitive pressure, the need for technological investment, and the professionalization of management are reshaping the legal ecosystem. This chapter analyzes the economic and cultural factors behind these transactions, their impact on the fragmented national landscape, and the challenges of the post-merger stage where true success is determined.*

## 1. UN MERCADO ATOMIZADO EN MOVIMIENTO

Durante décadas, el mercado legal español se ha caracterizado por su atomización. Cientos de firmas de tamaño medio conviven con un reducido grupo de grandes despachos nacionales e internacionales y con una constelación de boutiques especializadas. Sin embargo, el cambio de ciclo económico, la madurez del mercado y el nuevo entorno competitivo están provocando un fenómeno inédito hasta la fecha en nuestro mercado: la concentración de firmas jurídicas.

Desde hace cinco años, la coyuntura económica nacional y su reflejo en el sector de la abogacía de los negocios, ha consolidado un patrón distinto de crecimiento: no tanto en número de profesionales, sino en productividad, control de gestión y especialización. Los indicadores financieros de las cincuenta principales firmas españolas muestran un crecimiento estable en facturación y rentabilidad por socio, que contrasta con un estancamiento en el tamaño medio de los equipos, que en el fondo es mantenimiento del *leverage*. Las firmas no crecen tanto en profesionales, pero esto es debido a cuestiones más complejas como los valores generacionales y la composición de la

actual pirámide demográfica (casi rombo) de la abogacía.

“ La concentración se convierte en una estrategia de supervivencia, pero también de eficiencia: integrar estructuras, compartir costes y captar talento de forma conjunta ”

Este nuevo escenario obliga a repensar estructuras y alianzas.

En 2025, las integraciones, asociaciones y fusiones entre despachos ya no son una excepción, sino la regla, y parte de la estrategia natural de reposicionamiento en el mercado.

## EL NEGOCIO JURÍDICO

Sin embargo, en los últimos meses este proceso se ha puesto en «pausa» debido a la irrupción brusca de fondos de *private equity* y otras instituciones inversoras, en el sector, lo que ha hecho que las fusiones e integraciones, en su modelo tradicional se hayan parado, a la espera de ver cómo se concretan estas posibles inversiones.

«*Pensaba integrarme, pero voy a esperar, en un mercado tan revuelto, no sea que vengan a comprarme*», es un pensamiento instalado en el mercado, que en cierto modo lo está impregnando de *FOMO* (en el conocido anagrama del *trading*) y modificando las expectativas a corto plazo de los socios.

En resumen, y por dejar bien definido el actual mercado español de la abogacía, podemos afirmar que el análisis del sector revela un mercado polarizado, y que se polariza cada vez más.

En un extremo, los grandes despachos nacionales e internacionales, con estructuras corporativas y modelos de gobierno profesionalizados. En el otro, un tejido amplio de firmas medianas y pequeñas, muchas de ellas gestionadas todavía bajo modelos personalistas.

Adicional a la ya mencionada irrupción del *private equity* en la abogacía española, la creciente sofisticación de los departamentos legales internos y la entrada de las *Big Four* en segmentos de valor medio-alto están redefiniendo la competencia.

También es importante destacar que la abogacía enfrenta un «rinoceronte gris» asociado a la posible escasez de abogados jóvenes, como hemos mencionado. Si bien esta situación podría mitigarse parcialmente mediante el uso de la inteligencia artificial, su verdadero impacto sigue siendo una de las grandes incógnitas para el sector.

En este contexto, la concentración se convierte en una estrategia de supervivencia, pero también de eficiencia: integrar estructuras, compartir costes y captar talento de forma conjunta.

### 2. MOTIVOS DE FONDO: POR QUÉ LAS FIRMAS DECIDEN UNIRSE

No todas las fusiones o integraciones responden a las mismas razones, ni todos los motivos conducen al éxito. No obstante, en el fondo, se trata de ganar atractividad en los tres mercados en los que las firmas legales compiten: el mercado de socios, el mercado de clientes y el mercado de profesionales jurídicos.

Con esta visión es fácil distinguir las causas o motivos más adecuados de los menos indicados. En general, las causas legítimas de una integración suelen agruparse en tres categorías:

- **La necesidad del cliente.** La demanda de servicios integrales es hoy el principal catalizador de las fusiones de firmas. Las empresas requieren asesoramiento transversal y demandan la casi totalidad de las áreas típicas de asesoramiento en el ámbito de los negocios. Este motivo



## Fusiones y alianzas de despachos, análisis y recomendaciones del fragmentado mercado legal español

también es el impulsor de las operaciones internacionales, donde algunos clientes demandan socios estratégicos capaces de acompañar sus procesos globales. Cuando la fusión responde a una necesidad real de los clientes —y no a una motivación interna de los socios—, las probabilidades de éxito aumentan.

- **La adaptación al entorno competitivo.** Las firmas medianas, presionadas por las grandes nacionales, internacionales y *Big Four*, buscan ganar músculo operativo, invertir en tecnología y profesionalizar la gestión. En este contexto, la fusión se convierte en un mecanismo adaptativo, una respuesta natural a la complejidad del mercado. En estas fusiones e integraciones se pretende que el tamaño y la complejidad sirvan para ganar atraktividad a la hora de captar y retener talento, y por otro lado permitir obtener algunas economías de escala.
- **Las sinergias complementarias.** Una fusión debe servir para «potenciar fortalezas y curar debilidades». Cuando una firma con sólida reputación, pero dificultades en su pirámide, se une a otra más joven y dinámica; o cuando un despacho fuerte en captación de clientes se alía con otro de excelencia técnica, el resultado puede generar verdadero valor añadido. De este modo, y al igual que el primer motivo de ampliar servicios, está haciendo posible que áreas jurídicas de nicho, tradicionalmente prestadas por boutiques especializadas se estén integrando en estructuras de firmas *full-service* con cierto éxito, e incluso en figuras aglutinadoras resultando algo similar a una «boutique de boutiques».

En cambio, las fusiones impulsadas por motivos internos —problemas financieros, problemas de sucesión de socios, búsqueda de tamaño como fin en sí mismo— suelen conducir a menor éxito. En este tipo de operaciones, los factores personales prevalecen sobre los estratégicos y las tensiones aparecen desde el primer día.

Algunas integraciones se han realizado en España con un marcado carácter «agregador», donde se

han juntado, con casi un único motivo centrado en el tamaño, muy distintos tipos de firmas. Está por ver si estos modelos —*un poco Frankenstein*— van a ser reales historias de éxito.

### 3. DE LA COLABORACIÓN A LA FUSIÓN PASANDO POR LAS ALIANZAS COMO ESTRATEGIA INTERMEDIA

La colaboración entre despachos no es un fenómeno binario —independencia total o fusión plena—, sino un continuo de alternativas que varían en intensidad, compromiso y riesgo. Cada escalón implica un mayor grado de compartición de recursos, alineamiento estratégico y cesión de autonomía. Esta secuencia progresiva permite que los despachos exploren compatibilidades, generen confianza y pongan a prueba su potencial de integración antes de adoptar decisiones estructurales.

“ La colaboración entre despachos no es un fenómeno binario — independencia total o fusión plena—, sino un continuo de alternativas que varían en intensidad, compromiso y riesgo ”

A continuación, se desarrolla el marco conceptual que ordena estas alternativas, desde la colaboración puntual hasta la integración plena, como si fueran las etapas o estadios de un proceso ideal.

- **Acuerdo puntual. Colaboración aislada y sin compromiso estructural.** El primer estadio es el de los **acuerdos puntuales**, orientados a un asunto concreto o a un proyecto específico. Aquí no existe integración operativa ni estra-

## EL NEGOCIO JURÍDICO

técnica: cada firma mantiene su independencia total. Se trata de colaboraciones basadas en necesidades coyunturales, por ejemplo, un asunto que requiere una especialidad complementaria o presencia en otra jurisdicción. No hay cesión de recursos ni estrategia compartida, solo una coordinación limitada en torno a un encargo. Este formato es ágil, flexible y de bajo riesgo, pero también **produce poca tracción relacional** y no genera aprendizajes significativos sobre la compatibilidad entre firmas.

### “ La integración cultural requiere una planificación tan metódica como la financiera ”

- **Acuerdos estables. Relación recurrente sobre áreas o clientes.** En un segundo nivel se sitúan los **acuerdos estables**, que van más allá de la colaboración puntual. Aunque tampoco hay integración estructural, sí existe continuidad en la relación. Estos acuerdos pueden centrarse en áreas de práctica específicas o en determinados tipos de clientes. Permiten establecer procedimientos recurrentes, coordinar recursos y generar aprendizajes operativos. Su característica clave es que **se configura un negocio independiente**, pero con cierta previsibilidad, reparto de recursos y respeto mutuo a los objetivos de cada parte. Constituyen una forma de «cooperación sin integración».
- **Alianzas. Relaciones duraderas con compromisos definidos.** El siguiente escalón son las **alianzas formales**, que suponen un avance significativo en confianza y compatibilidad estratégica. Aquí aparecen los modelos **best friends**, caracterizados por: a) inversión en la relación, b) normas claras de funcionamiento, c) objetivos estratégicos compartidos, y d) la regla fundamental: «estar para aportar, no para recibir». Las alianzas exigen un análisis más profundo de la complementariedad entre firmas y establecen canales de trabajo sistemáticos —comerciales, operativos o sectoriales—. No obstante, cada despacho sigue siendo totalmente independiente en marca, gobierno y propiedad.
- **Redes. Cooperación ampliada con marco institucional común.** Las **redes jurídicas** representan un punto intermedio entre las alianzas bilaterales y la integración operativa. Las redes estables, especialmente las multilaterales, generan una **marca conjunta** en el mercado, sin que las firmas pierdan su personalidad jurídica. A diferencia de las alianzas bilaterales, las redes: a) comparten conocimiento, b) coordinan oportunidades de negocio, c) conectan clientes entre jurisdicciones, y d) permiten aprovechar sinergias comerciales. El nivel de compromiso es mayor que en la alianza, pues existe una estructura organizativa, cuotas económicas y, normalmente, obligaciones de participación. Sin embargo, se mantiene intacta la propiedad y la independencia decisoria de cada miembro.
- **Operativa y marca conjunta, la antesala de la integración:** El penúltimo nivel en el continuo es la **integración operativa** acompañada de una **marca conjunta**, que funciona como una pre-fusión o *soft merger*. Este modelo implica que las firmas adoptan comportamientos de una organización unificada, aunque jurídicamente sigan siendo distintas. Las características típicas son: a) procesos compartidos, b) equipos mixtos, c) estructura organizativa común, d) políticas homogéneas de gestión, recursos humanos y *pricing*, e) imagen externa unificada, y en algunos casos, f) venta cruzada integrada. Aquí ya existe una propuesta comercial única, aunque la integración de las firmas no se haya consolidado. Es un formato especialmente útil para ensayar compatibilidades culturales, de gestión y de mercado antes de dar un futuro

paso final —que no tiene porqué necesariamente darse—.

- **Fusión o Integración plena. Una única firma con estructura común.** El último estadio es la **fusión jurídica y organizativa**, donde emerge una firma única, con identidad, estructura y gobernanza integradas. Sus características clave son: a) un sistema de compensación común, b) un régimen de propiedad unificado, c) una estructura financiera y operativa única, d) integración total de procesos, personas y sistemas, y e) una estrategia compartida a largo plazo. La diferencia fundamental respecto a los niveles anteriores es que aquí desaparece la separación entre las partes: ya no hay colaboraciones ni coexistencia coordinada, sino una sola organización que opera bajo reglas estables y homogéneas.

Este marco de alternativas permite a los despachos decidir, de forma gradual y estratégica, qué quieren compartir, cuánto, cuándo y cómo. Comprender estos escalones es esencial para cualquier firma que valore procesos de integración, pues permite transitar de manera ordenada, evitando saltos bruscos y reduciendo riesgos culturales, económicos y organizativos.

Pero que quede claro, la mayoría de las veces no es necesario pasar por todo el proceso y hay firmas que

deciden fusionarse sin transitar por los escalones previos. Esto no es ni bueno ni malo, sencillamente exige que ese proceso de fusión e integración sea más delicado, estudiado y analizado para descubrir en el proceso, aquello que es necesario conocer y se habría conocido en fases previas.

#### 4. LOS ELEMENTOS CRÍTICOS DE UNA FUSIÓN

Las fusiones entre despachos no son operaciones financieras puras, son procesos de integración humana. De ahí la conocida máxima de «No se fusionan firmas, se fusionan personas». Entre los múltiples factores a considerar, hay algunos muy determinantes, como, por ejemplo, el sistema de compensación de los socios, la toma de decisiones, el liderazgo y, por supuesto, la cuestión cultural. El éxito de una fusión dependerá de la capacidad para combinar estos ejes bajo una cultura común y unos valores compartidos.

En este sentido, la cultura organizativa es el elemento más complejo de gestionar, se trata de la variable invisible más influyente. Puede definirse como «la forma en que hacemos aquí las cosas». En la práctica, abarca los sistemas de trabajo, las políticas de talento, la relación con el cliente y el estilo de liderazgo. Cuando las culturas son complementarias, la integración fluye; cuando son



## EL NEGOCIO JURÍDICO

opuestas, la fricción es inevitable. La integración cultural, por tanto, requiere una planificación tan metódica como la financiera.

Hay que añadir que uno de los aspectos más sensibles en los procesos de integración es la valoración de las firmas. En entornos profesionales, donde el capital intangible (reputación, cartera, equipo) pesa más que los activos físicos, los métodos de valoración requieren especial atención. Los modelos habituales parten del flujo de caja libre ajustado, el cálculo del beneficio antes de remuneración de socios (BAS) y la aplicación de una tasa de descuento que incorpore primas de riesgo que toman en cuenta factores como el tamaño, dependencia de socios, liquidez y crecimiento previsto.

“ Las fusiones de despachos son noticia el día que se anuncian, pero su éxito se mide en los años posteriores ”

En realidad, gran parte del éxito final vendrá determinado por el propio «proceso» de fusión. La forma en la que se ha llevado, se ha negociado, se han despejado las incógnitas, el ritmo y el *momentum* son claves para que la decisión final, pareciendo lo más importante, venga debidamente elaborada. Dos mismos acuerdos de fusión de firmas, que en su lectura puedan parecer semejantes, tendrán muy distinto éxito en función de cómo fue su proceso de elaboración.

### 5. LA POST-FUSIÓN: DONDE SE JUEGA LA PARTIDA

De igual modo, y además de la importancia del propio proceso, el anuncio de una fusión marca

solo el inicio del proceso. Lo verdaderamente difícil comienza después. La experiencia demuestra que el éxito o fracaso de una integración se decide en la gestión de la post-fusión.

Y en esta gestión resultan claves los siguientes cuatro pilares que determinarán la estabilidad de la nueva firma:

- **Gestión del talento.** La firma resultante tiene que ser coherente, mantener las expectativas originales y proponer una nueva trayectoria profesional creíble y apetecible para el talento de la firma.
- **Gestión de clientes.** Quienes han de percibir que salen ganados, en cierto modo, con la fusión.
- **Integración tecnológica.** No solo entre las herramientas técnicas de cada una de las firmas, sino en los planes futuros de inversión.
- **Gobernanza post-fusión.** Que ha de incluir un liderazgo claro y en ocasiones la asistencia de comités de integración, quienes desempeñan un papel esencial para garantizar coherencia y resolver conflictos.

### 6. CONCLUSIÓN

En conclusión, las integraciones y alianzas de los próximos años seguirán determinadas por seis vectores estructurales: especialización sectorial, profesionalización del *management* y gobernanza, internacionalización selectiva, innovación tecnológica (IA) compartida, gestión del talento (en especial con una dimensión intergeneracional) y la inversión externa del *private equity*.

Las fusiones de despachos son noticia el día que se anuncian, pero su éxito se mide en los años posteriores. Una integración es, en última instancia, un acto de confianza entre socios, entre equipos y con los clientes. El tamaño no garantiza el liderazgo, lo hace la coherencia entre estrategia, cultura y ejecución. En definitiva, una fusión solo tiene sentido si mejora la propuesta de valor para el cliente y asegura la sostenibilidad económica a largo plazo.

Este contenido es una muestra del Informe



Si lo deseas, **puedes acceder al contenido completo** a través de **Legalteca**, sin ningún coste adicional.



**Legalteca**  
Conoce de primera mano todo el potencial de la Biblioteca Digital más completa.

Accede **AQUÍ** al contenido completo



# Sumario completo del informe

## PRESENTACIÓN

### Presentación

*Cristina Sancho*, presidenta de la Fundación Aranzadi LA LEY

## ABOGACÍA ANTE EL FUTURO

### Repensar la formación en la abogacía: conocimiento, tecnología y humanidad como ejes del futuro profesional

*Óscar Fernández León*, presidente de la Comisión de Formación del Consejo General de la Abogacía Española

### La independencia, pilar fundamental del ejercicio de la profesión

*Manuel Mata Pastor*, presidente de la Comisión de Deontología del Consejo General de la Abogacía Española

### La Asistencia Jurídica Gratuita ante el futuro: hacia una digitalización humana y justa

*Ángel Méndez Bernal*, presidente de la Comisión de Asistencia Jurídica Gratuita y Función Social del Consejo General de la Abogacía Española

## LA ABOGACÍA EN CIFRAS

### Datos demográficos de la Abogacía

*Consejo General de la Abogacía Española*

## LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

---

### Inteligencia artificial y sistema de justicia: concreciones operativas

Álvaro Perea González, letrado de la Administración de Justicia

### Sentido e impacto de la IA generativa en las profesiones jurídicas

Moisés Barrio Andrés, letrado del Consejo de Estado, profesor de Derecho digital y experto y consultor internacional en regulación digital

### Del prompt individual a los agentes de IA

Cristina Retana, directora de Contenidos e Innovación de Aranzadi LA LEY y JusNet

### La próxima frontera del sector legal: activar inteligencia, no solo gestionar contratos

Sara Molina Pérez Tomé, socia del área de Legaltech and Digital Transformation en Pérez-Llorca

### IA y el abogado junior: del asistente digital al copiloto estratégico

Idoia Baranguan, dirección Jurídica y de cumplimiento de Grupo EROSKI

### El abogado híbrido: liderazgo jurídico en la era de *Empowered Innovation*

José Rodríguez Coching, Head of Innovation and Technology KPMG Abogados

### Lawyer in the loop

Alejandro Touriño, CEO de ECIJA

### El neointrusismo digital: un riesgo ontológico que demanda protección penal

Eugenio Ribón Seisdedos, decano del Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid. Abogado

### Propiedad intelectual e IA. Desafíos para definir la autoría y titularidad de obras y creaciones generadas por IA

Luis M<sup>a</sup> Latasa Vassallo, socio director de Derecho Digital y Propiedad Intelectual EJASO

### Innovar desde un gran despacho: cuando los abogados se convierten en tecnólogos

Eduardo Abad, socio responsable de Innovación y Digitalización de Garrigues

### Gobernanza en IA. Un nuevo reto para las empresas

Angel Vallejo Orte, secretario general de Fremap MCSS nº 61

### Escalando la montaña de la IA generativa: fundamentos para la gobernanza en despachos de abogados

Carlos Álvarez López, director de Transformación Digital Gómez-Acebo & Pombo

### La inteligencia orquestada y una nueva confianza jurídica

Alberto Galán Civantos, Chief Operating Officer en Deloitte Legal

### **IA y Derecho: la revolución que transformará la práctica legal**

*Alfredo Zurdo*, director de Digital Change en Entelgy

### **¿Cómo la IA está reconfigurando la industria legal?**

*Rafael Mery Nieto*, socio y director para LATAM en Mirada 360°

## **EL NEGOCIO JURÍDICO**

---

### **Internacionalización de despachos de abogados: Análisis de modelos, riesgos y decisiones estratégicas**

*Marc Gericó*, socio fundador de Gericó Associates

### **La nueva Élite Global de la abogacía: a partir del eje Nueva York-Londres**

*Dr. Alejandro Kress*, socio director de SSQ Iberia

### **Bufetes y fondos de inversión: una nueva realidad**

*Carlos García-León*, socio director de Legal Reputation

### **Fusiones y alianzas de despachos, análisis y recomendaciones del fragmentado mercado legal español**

*José Luis Pérez Benítez*, socio de *Black Swan*

### **La balanza legal. El eterno dilema entre empresa y firma**

*Marta Sanz Olea*, Partner Tax & Legal Wyser

### **Los otros conocimientos de los abogados para gestionar un bufete (más allá de los estrictamente técnico-jurídicos)**

*Cristina Vallejo Ros*, decana del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona

### **Afrontando el futuro: la integración de nuevos perfiles y competencias en el ámbito jurídico**

*Blanca Rodríguez Laínz*, directora global de Talento, Ontier

### **Branding en despachos de abogados. Estrategia, no marketing cosmético**

*Catalina de Pablos*, directora de Marketing, Desarrollo de Negocio y Comunicación de Auren