



Romper el código para transformar la abogacía: así ha sido el Legal Management Forum 2026

Legal Today

La cita anual de referencia para el sector jurídico aborda los grandes cambios que están transformando despachos, asesorías y la propia profesión

13ª edición del Legal Management Forum ha reunido este año a los principales representantes del sector jurídico español e internacional en un encuentro que vuelve a poner el foco en la transformación de la profesión. Organizado por la e Inkietos , el foro se consolida como uno de los grandes puntos de encuentro para socios de despachos, directores de asesoría jurídica y profesionales vinculados a la innovación, la tecnología y el desarrollo de negocio.

Bajo el lema “12+1: Break the Code” , esta edición plantea un paso más allá en la conversación sobre el futuro del sector legal. La inteligencia artificial, la innovación, el talento y el negocio vuelven a ocupar un lugar central, pero con una mirada eminentemente práctica: no se trata solo de identificar las grandes tendencias que están transformando la profesión, sino de analizar qué está funcionando realmente, qué no y qué decisiones deben empezar a tomar los despachos y departamentos jurídicos para adaptarse a este nuevo escenario.

La inauguración de esta nueva edición corrió a cargo de Cristina Sancho , presidenta de la Fundación Aranzadi LA LEY, Mercedes Carmona , presidenta de Inkietos, y Alicia Muñoz Lombardía , vicesecretaria del Consejo de Santander España.

Cristina Sancho defendió que «innovar en el sector jurídico no es destruir el pasado, pero sí hackear en cierto modo las viejas estructuras para construir una justicia más ágil, eficiente y humana».

Por su parte, Mercedes Carmona puso el acento en la evolución del encuentro y en la incorporación de la innovación como una herramienta real de negocio, recordando que «el elemento central del encuentro sigue siendo las personas». Una idea que adquiere especial relevancia en un momento en el que la transformación tecnológica obliga a replantear procesos, modelos de trabajo y formas de relacionarse con los clientes, pero también el papel que desempeñan los profesionales dentro de las organizaciones.

Finalmente, Alicia Muñoz Lombardía destacó, además, la transformación que están experimentando los abogados internos, que «han evolucionado hasta convertirse en auténticos orquestadores de procesos de inteligencia artificial, donde la confianza es esencial» para los equipos y los clientes. Una evolución que refleja cómo la IA está dejando de ser únicamente una herramienta tecnológica para convertirse en un elemento transversal de la actividad jurídica y de la toma de decisiones.

El evento, conducido por la presentadora Silvia Jato , dio paso a continuación a las diferentes mesas y ponencias de la jornada, en las que se abordaron los principales retos y oportunidades que afronta el sector legal en este nuevo escenario.



Descifrando el código de la próxima ola tecnológica

La segunda revolución tecnológica ya está aquí y amenaza con redefinir las reglas del juego geopolítico y económico global. Durante su intervención en la apertura de la decimotercera edición del Legal Management Forum, la experta internacional Deborah Nas advirtió que la computación y los sensores cuánticos superan con creces el impacto disruptivo de la inteligencia artificial. A diferencia de esta última, que optimiza patrones, la tecnología cuántica posee la capacidad de «romper el código» que sustenta la seguridad digital contemporánea. “La mayor parte de nuestra comunicación digital y financiera está protegida por un cifrado que las futuras computadoras cuánticas podrán descifrar con total precisión”, alertó Nas, señalando el peligro inminente del fenómeno conocido como «cosechar ahora, descifrar después», mediante el cual agencias estatales ya almacenan información confidencial del presente para desclasificarla en el futuro.

Esta vulnerabilidad ha obligado a potencias como Estados Unidos a blindar sus sistemas críticos con mandatos legales hacia la criptografía post-cuántica, destinando presupuestos multimillonarios y reconfigurando sus cadenas de suministro tecnológico. Sin embargo, la carrera no está exenta de profundas asimetrías. Mientras que el ecosistema estadounidense combina inversiones masivas de capital público y privado y China consolida un modelo centralizado bajo el control estatal, Europa se enfrenta al reto de acelerar su paso industrial pese a su brillante liderazgo científico inicial. “Nos dirigimos hacia un ecosistema de centros de supercomputación híbridos donde el software decidirá de manera inteligente si una tarea compleja debe ejecutarse en un chip clásico o en un procesador cuántico”, explicó Nas. Las organizaciones que no logren adaptar su infraestructura en la próxima década se exponen a un colapso sistémico sin precedentes.

El conocimiento jurídico propio emerge como la nueva ventaja competitiva de los despachos

La inteligencia artificial ya no es el principal factor diferencial en el sector legal. La verdadera ventaja competitiva empieza a situarse en la capacidad de despachos y asesorías jurídicas para organizar, estructurar y explotar su conocimiento interno mediante sistemas de ingeniería del conocimiento jurídico. Esa fue una de las principales conclusiones de la mesa Más allá del prompt: cuando el activo clave ya no es solo la IA, moderada por Cristina Retana, directora de Contenidos e Innovación de Aranzadi LA LEY.

Durante el debate, Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general y del Consejo de Santander España, defendió una aproximación prudente pero práctica a la IA en un entorno altamente regulado como el financiero. «La clave es sustituir el ‘no se puede’ por un sí se puede, pero con condiciones», afirmó, al explicar que la asesoría jurídica debe participar desde el inicio de los proyectos de inteligencia artificial y apoyarse en casos de uso medibles y reglas claras de gobernanza. También recordó que, pese a los avances tecnológicos, «la responsabilidad seguirá siendo humana».

Por su parte, Ana Bengoechea, directora de gestión del conocimiento, formación e idiomas de Uría Menéndez, subrayó que la ingeniería del conocimiento requiere transformar el saber individual y diverso en conocimiento compartido y estructurado. «No tenemos que perder de vista colocar al humano por delante de la máquina», señaló. A su juicio, la clave reside en combinar conocimiento jurídico, herramientas tecnológicas y equipos multidisciplinares en los que surgen nuevos perfiles como los legal engineers



Desde la perspectiva empresarial, Clara Ruipérez, directora de propiedad intelectual del Grupo Telefónica y secretaria general de Movistar Plus+, destacó que el valor no está tanto en la tecnología como en la calidad de la información y en las personas que la utilizan. «Yo no delegaría ningún documento en la IA; las personas deben estar de principio a fin», afirmó.

Los participantes coincidieron en que el futuro del asesoramiento jurídico dependerá menos del acceso a la tecnología y más de la capacidad de convertir el conocimiento propio en una fuente de eficiencia, calidad y valor para el cliente.

«La Unión Europea debe empezar a creérselo»

El mundo observa con preocupación el pulso entre «petroestados» y «electroestados», según Soraya Sáenz de Santamaría. La exvicepresidenta del Gobierno, actualmente consejera externa de Cuatrecasas, describió un mapa geopolítico inestable y rechazó la idea de una nueva «guerra fría» entre China y Estados Unidos. A su juicio, el escenario actual implica a muchos más actores, entre ellos Turquía, Irán, Rusia, Japón y Turquía.

«Avanzamos hacia un mapa de neoimperialismos», afirmó. «Existía un mundo globalizado, con un determinado relato de progreso, que ha dejado de funcionar. Estados Unidos empieza a percibir que ese sistema, que contribuyó a construir, comienza a generarle consecuencias indeseadas».

En el debate entre regular y liberalizar, Sáenz de Santamaría defendió la arquitectura jurídica europea frente a la inestabilidad proyectada desde Estados Unidos. En su opinión, el marco normativo de la Unión Europea constituye un anclaje para la inversión. «En un mundo sin reglas, la estabilidad que proporcionan las reglas es un activo. Los europeos pueden ser lentos, pero garantizamos estabilidad. Eso es un activo», subrayó.

Los bufetes también han tomado nota de este nuevo contexto. La geopolítica ha entrado de lleno en las mesas de negociación, confirmó Eduardo Soler Tappa, socio director de Herbert Smith Freehills Kramer, en parte porque «así lo han exigido los clientes». «Antes, cuando un cliente planteaba una inversión, un pleito o un arbitraje, el análisis era previsible porque se conocían las reglas y las jurisdicciones».

Ahora, sin embargo, el escenario es diferente. «Los clientes preguntan: “¿Qué pasa si mi inversión peligra por un posible litigio entre países?”. Preguntan y exigen más», explicó. En cuanto al debate regulatorio, Soler Tappa criticó la excesiva carga normativa que soportan las empresas europeas. «Las barreras regulatorias impiden que exista una verdadera escalabilidad entre España, Italia, Francia y Alemania».

Además, la inteligencia artificial ya está transformando la relación con los clientes. «La IA nos ha obligado a correr detrás de la liebre. Una due diligence de una operación medianamente compleja nos habría llevado veinte días hace dos o tres años. Ahora el cliente sabe que podemos hacerla más rápido y nos exige mayor rapidez». «Una guerra, un arancel, una pandemia. Todo puede dar lugar a un daño económico», constató Judith Arnal, investigadora principal Real Instituto Elcano, quien moderó la mesa.

La empresa planta cara a los bufetes en la lucha por el talento



La batalla por el talento jurídico ya no se libra únicamente entre despachos. Las asesorías jurídicas de las empresas han entrado de lleno en la competición y cada vez más jóvenes abogados contemplan el mundo in house como primera opción profesional. Así se puso de manifiesto en una mesa moderada por Gloria Lalanda , directora de Publicaciones de Aranzadi LA LEY, en la que expertos del sector analizaron cómo está cambiando el mercado del talento jurídico.

Las cifras reflejan un cambio en el sector. Javier Moreno , socio fundador de IurisTalent y miembro de Inkietos, explica que las búsquedas de posiciones in house han pasado en dos años de representar “alrededor del 15% a situarse entre el 30% y el 40%, alcanzando incluso crecimientos del 60%”. La presión regulatoria, la intención de reducir la dependencia de asesores externos y el coste de los servicios de los bufetes son factores que están empujando a las compañías a reforzar sus equipos jurídicos.

También ha cambiado el propio trabajo. Ainhoa Madrazo , general counsel de Isdin, destaca que el abogado in house ha dejado de percibirse como una salida para el final de la carrera. Ahora participa en las decisiones y se convierte en un auténtico socio estratégico del negocio. “Más del 50% de estos profesionales asume varias funciones, muchas de ellas más allá de lo estrictamente jurídico”, apuntó la experta. Además, las empresas ofrecen paquetes retributivos cada vez más competitivos, con beneficios como “planes de pensiones, coche de empresa o seguros de vida”, ejemplificó Moreno.

¿Dónde deja esto a los despachos? Pilar Jaquete , socia directora de Selier Abogados, considera que los bufetes medianos “no deben intentar competir con las grandes firmas en su propio terreno”. Su baza está en otro lugar: los bufetes medianos “ofrecen grandísimas ventajas como trabajar en una variedad de asuntos, trabajar mano a mano con los socios y la cercanía con el cliente”, expresó.

El tablero, en definitiva, ha cambiado. La pregunta ya no es qué despacho elegirá el joven abogado, sino si realmente quiere trabajar en uno. “La lucha de talento no cesará”, dijo Pilar. No obstante, la guerra por el talento va a dar un giro de 180 grados. “No solo somos nosotros los que seleccionamos a los candidatos, también son ellos los que nos eligen”, una tendencia que, poco a poco, obligará al mercado a pulir sus ofertas.

La IA obliga a repensar el servicio legal

La inteligencia artificial generativa está obligando al sector jurídico a replantear algunas de las bases sobre las que ha construido tradicionalmente su actividad. Más allá del impacto de las nuevas herramientas, el verdadero reto pasa por revisar procesos, formas de trabajo y modelos de prestación de servicios. Ese fue el principal mensaje lanzado por Paul Handal , partner de Deloitte Legal Function Transformation, durante su intervención en el Legal Management Forum.

Según explicó, la profesión jurídica ha tendido históricamente a equivocarse en sus predicciones sobre el impacto de la tecnología. «No somos muy buenos en el sector legal prediciendo qué va a pasar con la tecnología», señaló.

En este sentido, Handal destacó que la irrupción de la IA generativa ha desmontado algunas de las ideas preconcebidas sobre la automatización. Durante años se asumió que la tecnología serviría principalmente para automatizar tareas repetitivas, de bajo valor y alto volumen, mientras que la creatividad seguiría siendo un terreno reservado a las personas.



Sin embargo, la irrupción de herramientas como ChatGPT cambió ese paradigma. «Los primeros casos de uso de la inteligencia artificial generativa atacaron precisamente la creatividad de las personas», señaló Handal, al recordar cómo estas aplicaciones comenzaron a emplearse para generar ideas, redactar textos o elaborar estrategias.

A su juicio, muchas organizaciones siguen centrando su atención en adaptar las herramientas que implementan a los procesos cuando lo que hay que hacer es lo contrario. «Por la potencia que tiene la inteligencia artificial generativa, tiene todo el sentido que adaptemos nuestros procesos a esta nueva tecnología», afirmó.

A partir de ahí defendió la necesidad de revisar el modelo de servicio de los despachos y asesorías jurídicas. La clave, sostuvo, no es utilizar la IA para seguir trabajando igual que antes, sino rediseñar la forma en que se presta el servicio jurídico para aprovechar todo su potencial. «Tenemos más tecnología de la que los abogados saben utilizar», afirmó.

El experto también defendió una visión optimista sobre el futuro de la profesión. Frente a los temores sobre la desaparición de determinadas tareas, sostuvo que la automatización permitirá dedicar más tiempo a actividades de mayor valor añadido y desarrollar nuevos servicios para los clientes. «Lo que viene es mejor para todos», concluyó.

Las empresas buscan despachos que comprendan su negocio

La función del general counsel hace tiempo que trascendió al asesoramiento jurídico. Hoy las grandes compañías esperan de sus directores legales un conocimiento profundo del negocio, capacidad para anticipar riesgos y criterio para contribuir a la toma de decisiones estratégicas. Esta evolución interpela directamente a los despachos a los que encargan determinados asuntos, pues no siempre caminan en la misma dirección. ¿Qué espera hoy una compañía de sus asesores externos? ¿Qué distingue al abogado que usa la inteligencia artificial (IA) del que, además, comprende las dinámicas del mercado?

Sobre estas cuestiones conversaron José Luis Barceló, director de la asesoría jurídica de [Ilunion](#), y Rocío Chacón International Senior Legal Counsel de Cox Energy, en un encuentro moderado por Lidia Zommer, socia directora de la consultora Mirada 360°. Sin paños calientes, Barceló sentenció que “el despacho medio está desconectado de la realidad de las empresas” y “no conoce el vértigo de los negocios”. Sus palabras encontraron eco en las de Chacón, que añadió que estas firmas suelen creer que lo importante es “la diferencia de precios, pero queremos que nos aporten valor para tomar decisiones adecuadas”.

Por eso, a la hora de contratar a despachos externos tienen muy en cuenta que hayan estado donde quieren llegar. “La marca abre la puerta, pero necesitamos que el despacho tenga experiencia”, dijo la legal counsel de Cox Energy. Para una empresa como [Ilunion](#), que busca que la rentabilidad económica vaya unida al impacto social, también es importante que la firma cuente “con abogados con diversidad en sus equipos, que entiendan la diversidad”.

Uno de los frentes a los que actualmente se enfrentan es el uso de la IA en los encargos. “Nos damos cuenta de cuándo la utilizan y nos sorprende” la falta de revisión humana. Eso es “una línea roja” de cara a la contratación, subrayó Chacón. Para Barceló, el cambio de paradigma que ha supuesto producirá una bajada de precios, especialmente en el ámbito de las due diligences.



Aunque Chacón cree que el mercado irá en esta dirección, también opina que “dependerá mucho del tipo de proyecto y de cómo la utilicen”.

Sea como fuere, ambos directivos coinciden en que los bufetes tienen que acercarse más al negocio de las empresas a las que quieren asesorar. Para medirlo, uno de los KPI que plantean es ligar el salario variable de los abogados a la satisfacción de sus clientes.

«La IA no va de contestar el correo más rápido»

Un físico ante centenares de abogados. Así se presentó Pep Martorell especializado en políticas de ciencia y tecnología, supercomputación e inteligencia artificial que confesó que este encuentro era «un reto» antes de lanzarles el suyo a los presentes: pensar qué ocurrirá en los próximos doce meses con la inteligencia artificial.

Su diagnóstico arrancó por la escala. La capacidad de cómputo” se ha multiplicado por mil millones” gracias a más datos, mejores algoritmos y chips con transistores del tamaño de nanómetros, dijo. Y la curva, avisó, sigue siendo exponencial.

El impacto, dijo, llega por tres vías: automatización, agentización y disrupción. Sobre la primera, un aviso: meter IA en un proceso sin rediseñar solo genera «un pastiche». Sobre el empleo, matizó el apocalipsis. Confundir automatizar tareas con automatizar trabajos es un error, y los datos actuales no muestran destrucción de puestos de trabajo, afirmó.

Más difícil, en su opinión es la agentización. “Un chat responde a lo que se le pide; un agente persigue un objetivo con autonomía”. De ahí su idea central: el profesional será más orquestador de agentes que ejecutor de tareas, algo no tan ajeno a quien ya dirige equipos. Su propia firma de capital riesgo, contó, tiene “apenas quince humanos”.

Entre las tendencias, situó la adopción como asunto puramente organizativo. “Da igual la versión del modelo; importan la gobernanza y la estrategia apuntó” señalando también la tensión entre construir y comprar, y el auge de los modelos abiertos, “que van entre seis y doce meses por detrás de los comerciales”. Alojarlos en local supone pagar kilovatios en lugar de tokens y ganar en privacidad, explico en el evento organizado por Aranzadi La Ley e Inkietos. Añadió que los clientes buscan cada vez menos en Google y más en asistentes de IA, lo que obliga a despachos y profesionales a cuidar cómo aparecen en sus respuestas.

Su última advertencia fue política. Ante las señales de autorrefuerzo de los modelos y los primeros frenos de las propias compañías, Martorell teme estar ante el “el principio del fin del acceso libre a esta tecnología, que acabará tratada como asunto de seguridad nacional”.

Cerró su intervención con una invitación a los asistentes: releer cada idea como oportunidad personal y para el despacho.

Reconocimientos

Desde su creación en 2014, el Legal Management Forum y sus promotores han recibido diversos reconocimientos que avalan su relevancia dentro del sector jurídico español como ‘Mejor entidad organizadora’ y ‘Mejor evento jurídico’ de España. Su vinculación con el ámbito de la información

PUBLICACIÓN: legaltoday.com

PAÍS: ESP

TIPO: Web

AVE: €1296.81

AUDIENCIA: 104468

AMD: 4803.00

TMU: 0.08 min

AUTOR:

URL: www.legaltoday.com



> [Versión en línea](#)

> 29 de septiembre de 2026 a las 17:41

jurídica también fue reconocida en 2019, cuando ACIJUR (Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos) le otorgó el Premio Puñetas de Bronce

La causa solidaria de esta edición estará destinada a apoyar a la Fundación AMÁS , entidad comprometida con la inclusión y el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y personas adultas con discapacidad intelectual.

Galería de imágenes