



**2024**

**IMPACTO DE LA INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL Y GRADO DE  
MADUREZ TECNOLÓGICA EN  
LA ASESORÍA JURÍDICA**

---

Observatorio de la Asesoría Jurídica  
de la Gran Empresa

**El Confidencial**

**Deloitte.**  
Legal

# Índice.

03	.....	La carta de Nacho Cardero
04	.....	La carta de María Guinot
06	.....	Resumen ejecutivo
07	.....	Metodología
10	.....	Datos
		10 ..... Bloque I: Grado de madurez tecnológica
		14 ..... Bloque II: Inteligencia artificial
		21 ..... Bloque III: Ciberseguridad y Protección de Datos

## **Redacción**

María Jesús Labarca - Álvaro Zarzalejos

## **Datos**

Rodrigo González y Manuel F. Condearena (Deloitte Legal)

## **Diseño**

El Confidencial Diseño

# La carta de Nacho Cardero.

**El Confidencial y Deloitte Legal presentan el informe 'Impacto de la inteligencia artificial y grado de madurez tecnológica en la asesoría jurídica', una mirada profunda a la digitalización y a la preparación de estos departamentos estratégicos en un contexto de negocio y regulación en constante evolución.**

Cuando en 2021 lanzamos El Confidencial Jurídico, asumimos el compromiso de generar valor y conocimiento en el ámbito legal y de negocio. Con ese objetivo en mente, y en colaboración con Deloitte Legal, hemos trabajado en esta nueva edición del informe, ahora enfocado en el impacto de la inteligencia artificial y el grado de madurez tecnológica de las asesorías jurídicas de grandes empresas en España.

A cada día que pasa, somos más conscientes de la relevancia de la tarea de los profesionales que, desde las asesorías jurídicas, impulsan la eficiencia y la transformación en sus corporaciones. Hoy, estos departamentos son protagonistas clave, gestionando no solo complejos desafíos regulatorios, sino también la innovación tecnológica que acompaña al crecimiento de sus empresas. Este informe examina cómo estos departamentos están incorporando herramientas de inteligencia artificial, adaptando sus estructuras y formando talento para liderar esta transformación.

La participación de algunas de las mayores empresas del país ha sido esencial en esta radiografía, y agradecemos profundamente su colaboración y confianza. Esperamos que esta visión de conjunto sea valiosa y refleje el pulso de una asesoría jurídica en constante evolución, comprometida no solo con la excelencia legal, sino también con el éxito del negocio en el entorno digital y regulatorio del presente y del futuro.



Director de El Confidencial

# La carta de María Guinot.

La función de asesoramiento jurídico se encuentra inmersa en un proceso de transformación que obedece a factores diversos, tales como el carácter cada vez más expansivo de la regulación, la digitalización y la sostenibilidad y, desde luego, también la conveniencia de generar eficiencias y gestionar el conocimiento aprovechando al máximo las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Por ello, como continuación del proyecto que iniciamos hace un año junto al diario El Confidencial, el Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa, presentamos a continuación su siguiente trabajo, que lleva por título “Impacto de la inteligencia artificial y grado de madurez tecnológica en la asesoría jurídica”.

Como mencionábamos, la tecnología y, muy especialmente, la inteligencia artificial generativa, están suponiendo un nuevo cambio de paradigma en el contexto económico y empresarial actual y la asesoría jurídica de la gran empresa no es ajena a esta tendencia.

Cuestiones como el nivel de inversión tecnológica en desarrollos específicos para las asesorías jurídicas, la participación de estos departamentos en iniciativas de negocio relacionadas con el uso de inteligencia artificial, la necesidad de formación de los abogados en habilidades digitales o el impacto de la ciberseguridad o protección de datos en este ámbito, son aspectos que se examinan de forma detallada en el siguiente informe.

Asimismo, a lo largo de las siguientes páginas se recoge la visión aportada por directivos jurídicos de grandes compañías a los que agradecemos enormemente su inestimable ayuda e involucración en este trabajo que confiamos sea de su interés.



Socia de responsable de la  
práctica Legal de Deloitte Legal

# Suscríbete a El Confidencial.

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, suscríbete con un 40% de descuento y accede de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

Para acceder a la oferta, [pincha en este enlace](#) o escanea el código QR que aparece a continuación.

Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción



# Resumen ejecutivo.

La innegable capacidad transformadora de la tecnología e inteligencia artificial en las organizaciones empresariales ha hecho que las asesorías jurídicas no sean ajenas a esta tendencia, cuyo rol está siendo esencial en este proceso de cambio.

En el marco del Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa en España, impulsado por El Confidencial y Deloitte Legal, analizamos en el presente informe cuál el estado de situación de las asesorías jurídicas de grandes compañías con respecto a su nivel de madurez tecnológica y al impacto que está suponiendo la inteligencia artificial en sus empresas, así como la visión de máximos responsables legales de gran empresa sobre esta cuestión.

En este sentido, la gran mayoría de los encuestados, un 85%, afirma contar con un grado de madurez tecnológica medio, lo que demuestra la relevancia que le conceden las asesorías jurídicas a este tipo de herramientas y a su firme apuesta por desarrollar estrategias robustas de transformación digital para alcanzar niveles más altos de eficiencia y automatización.

Por su parte, en cuanto a la involucración de las asesorías jurídicas tanto en el asesoramiento interno a la compañía en el uso de sistemas de inteligencia artificial como en el desarrollo e implementación de herramientas que emplean esta tecnología, el 65% de los encuestados ha intervenido proactivamente asesorando a las áreas de negocio sobre su utilización.

Esto pone de manifiesto, por un lado, el gran interés en esta tecnología por parte de las grandes empresas y, por otro lado, el nivel de participación de las asesorías jurídicas en la orientación estratégica sobre inteligencia artificial como consecuencia del elevado impacto legal y regulatorio que la inteligencia artificial puede tener sobre las compañías.

En cuanto a las áreas de práctica en las que la inteligencia artificial tendrá una mayor repercusión, la inmensa mayoría de las asesorías jurídicas, un 80%, considera que el área de litigación será la más afectada por la inteligencia artificial generativa, particularmente en la gestión de casos en los que la eficiencia es esencial para dedicar mayores recursos a la estrategia procesal de los asuntos. Por otro lado, les siguen de cerca áreas como el societario y el M&A, donde un 65% de los encuestados también anticipa un fuerte impacto en dichas áreas.

Finalmente, sobre los mecanismos de actualización en materia de protección de datos y ciberseguridad relacionados con inteligencia artificial respecto de las resoluciones y directrices de las autoridades de control, el 72% de las asesorías jurídicas afirma que actualizan su posición teniendo en cuenta dichas resoluciones y directrices en este ámbito. Así, la inteligencia artificial es un campo que plantea numerosos desafíos éticos, legales y sociales, por lo que es fundamental seguir las directrices de las autoridades de control que velan por el respeto de los derechos fundamentales y la protección de datos.

# Metodología.

## Perfil de los encuestados

El presente estudio ha sido desarrollado gracias a una encuesta realizada a los máximos responsables legales de las mayores empresas españolas por cotización bursátil, volumen de facturación, número de empleados y presencia extranjera. El informe refleja un desglose pormenorizado de las contestaciones recibidas, así como un análisis realizado en su conjunto y sus conclusiones respectivamente.

A continuación, incluimos, expresado en porcentaje, el grado de participación de los sectores de actividad, el tipo de organización, y el tamaño de las empresas participantes.

### Sectores de actividad:

● Actividades financieras y seguros	30%
● Construcción e inmobiliario	5%
● Energía	15%
● Hoteles y alojamientos	5%
● Industrial	5%
● Infraestructuras	15%
● Telecomunicaciones	20%
● Transporte aéreo	5%

### Tipología de las organizaciones encuestadas

● Ibex 35	60%
● Gran empresa	25%
● Multinacional extranjera	10%
● Empresa pública	5%

### Tamaño de las organizaciones por empleados

● Entre 250 y 1.000	25%
● Entre 1.000 y 5.000	15%
● Más de 5.000	60%



## Daniel Ventín

Director General de Asesoría Jurídica y Compliance de Abertis Infraestructuras



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

Estamos convencidos de que nuestra asesoría jurídica ha de esforzarse en invertir de manera continua en las soluciones tecnológicas adecuadas para mejorar la calidad de nuestro servicio, nuestra eficiencia y nuestra productividad.

También creemos que la asesoría jurídica ha de liderar este esfuerzo de identificación y desarrollo de las herramientas que más se adapten a sus necesidades y no limitarse a adaptar las propuestas de aplicación más general del departamento de sistemas o tecnología. Por esta razón, nuestra asesoría jurídica cuenta desde hace años con una persona dedicada especialmente a controlar nuestros procesos y a proponer nuevos desarrollos tecnológicos que los mejoren.

En la actualidad nos encontramos en pleno proceso de implementación de un nuevo software que nos permitirá mejorar el control de todos nuestros procesos y controlar todo el ciclo de vida de los contratos de forma colaborativa (*Contract Lifecycle Management* o CLM). La nueva herramienta de CLM se integrará con otras soluciones implementadas en la compañía.

Esta herramienta de CLM incorporará ya funciones avanzadas de inteligencia artificial. Creemos que la inteligencia artificial se convertirá en poco tiempo en una tecnología imprescindible en nuestra asesoría jurídica porque nos permitirá automatizar tareas repetitivas, revisar y redactar contratos y textos de manera más rápida, trabajar de manera eficiente con documentos en diversos idiomas y mejorar la gestión de datos.



## José Julio Figueroa

Director Legal de Acciona



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

Las herramientas tecnológicas han demostrado ser un instrumento fundamental para las asesorías jurídicas de empresa. Si analizamos la evolución de la profesión legal in-house en los últimos 25 años, constatamos que la mayor parte de mejoras en eficiencia de procesos tienen un componente tecnológico, desde las bases de datos digitales de jurisprudencia a los comparadores de documentos, por poner dos ejemplos muy evidentes.

Sin embargo, la constante evolución de la tecnología y la escasa predisposición tecnológica de los abogados in-house nos hacen ser muy cautelosos antes de abrazar nuevas soluciones. En general, todas tienen una lenta curva de aprendizaje, son costosas y no precisamente *plug and play*. A diferencia de las aplicaciones para despachos de abogados, que tienen un mercado y unas funcionalidades muy definidas, para las asesorías de empresa faltan aplicaciones estandarizadas que cubran al menos funcionalidades societarias, de seguimiento de litigios y gestión de asuntos en entornos multinacionales.

Para nosotros, las finalidades de las soluciones tecnológicas deben ser, por este orden: (i) simplificar y agilizar procesos, (ii) gestionar los datos, para obtener KPI a tiempo real con el fin de tomar medidas que posibiliten un buen reparto de cargas de trabajo, gestión de riesgos, etc, y (iii) reducir paulatinamente nuestros costes. En qué medida la inteligencia artificial contribuya sin supervisión a estos objetivos es algo que todavía está por demostrar; pero dada la magnitud del cambio que probablemente suponga, vamos a apostar por explorar todas sus evoluciones.





## Pablo Hernández-Lahoz

Director de Asesoría Jurídica y Cumplimiento.  
Vicesecretario del Consejo de Administración



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

En la actualidad, la tecnología es una herramienta imprescindible para garantizar el buen funcionamiento de cualquier compañía, tanto respecto de sus procesos internos y de su organización como de la ejecución de su negocio, con independencia de su rama de actividad. Por este motivo, los departamentos de asesoría jurídica no pueden permanecer al margen de los recursos tecnológicos. En el caso de Aena SME, la Secretaría General Corporativa ha buscado, a través de la tecnología, ser más eficiente en su función de asesoramiento e introducir mejoras en sus procesos de gestión. Así, en junio de 2023 puso en marcha (i) una aplicación tecnológica (CLARITY) que permite gestionar de manera más productiva las consultas jurídicas formuladas por las unidades funcionales, y (ii) un Equipo de Alto Rendimiento para desarrollar una herramienta colaborativa de gestión del conocimiento.

CLARITY es el único canal habilitado en Aena para formular consultas jurídicas, bastando para ello cumplimentar un sencillo trámite similar a remitir un correo electrónico. Además, la aplicación permite estructurar el *workflow* y la carga de trabajo de cada abogado e incluye unos plazos de respuesta a las consultas formuladas. En cuanto al proyecto de herramienta de gestión del conocimiento, facilita a todas las direcciones de Aena acceder a los criterios e informes elaborados por la Dirección de Asuntos Legales y Corporativos, así como recibir en formato de boletín electrónico toda la información jurídica actualizada relevante para el funcionamiento de la entidad.

La tecnología juega por lo tanto un rol esencial en la actuación de la Secretaría General Corporativa de Aena, que de manera activa busca implementar nuevos mecanismos y herramientas tecnológicas que permitan mejorar progresivamente el ejercicio de sus funciones dentro de la compañía.



## Gisela Subira

Secretaria General y General  
Counsel de Allianz España



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

Nuestra asesoría jurídica tiene un papel proactivo respecto a la tecnología, en parte por considerar que es un elemento clave en la transformación de la empresa y del negocio, y en parte, por mi interés individual, al ser el derecho y las nuevas tecnologías parte de mi especialización académica.

Desde hace ya un par de años trabajamos, de la mano del equipo de Data Analytics y del grupo, en los procesos de gobernanza y gestión de riesgos legales de los sistemas de inteligencia artificial, es decir, mucho antes de la aprobación del reglamento de IA del pasado 13 de marzo que además a incluido el sector asegurador como riesgo alto. Intentamos armonizar los requerimientos de distintas normas para garantizar la implementación de proyectos en el menor tiempo posible. Además, también hacemos seguimiento de normativas como DORA o los proyectos de Sandbox de blockchain, la identidad digital autogestionada, etc.

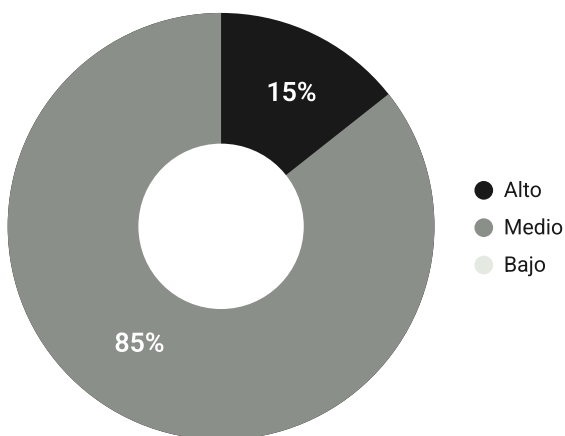
Este año, dentro de la entidad, estamos desarrollando pilotos para el uso de IA específico para nuestra asesoría jurídica con el objetivo que nos ayude a analizar impactos normativos, automatizar procesos y ser más eficientes, aunque sin perder de vista ni los sesgos ni las alucinaciones que padecen estos sistemas y que obligan siempre a que sean supervisados.

# Bloque I.

## Grado de madurez tecnológica

El impacto de la tecnología y su grado de madurez es un aspecto de extraordinaria relevancia en el seno de cualquier organización empresarial, cuestión que indudablemente afecta de manera significativa al ámbito legal y, particularmente, a la asesoría jurídica de las empresas. En este capítulo se analizan los diferentes factores que explican la importancia de la tecnología y cuál es el nivel de preparación de las empresas con respecto a esta.

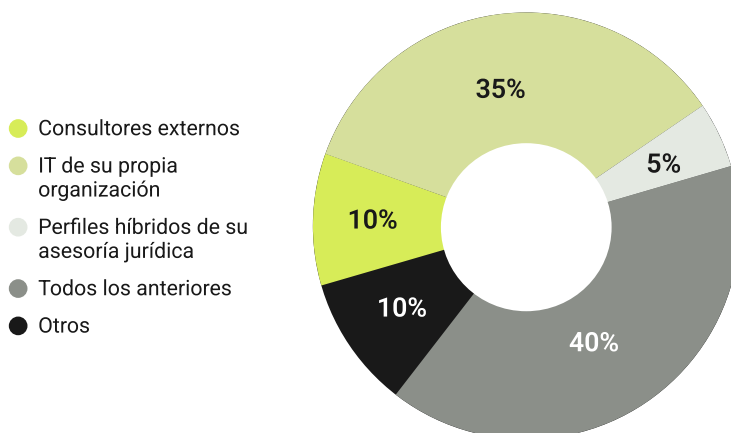
### ¿Qué nivel de madurez tecnológica considera que tiene su asesoría jurídica?



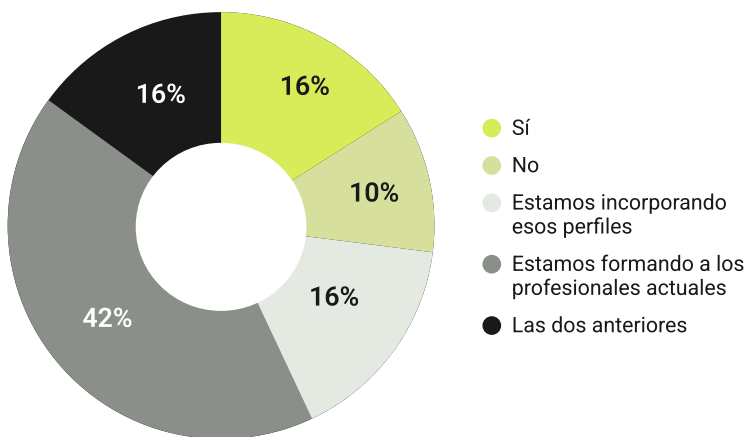
De este gráfico se desprende un predominio de un nivel de madurez tecnológica medio en la asesoría jurídica: un 85% de los encuestados considera que posee un grado de madurez tecnológica de ese calibre. Por tanto, las asesorías jurídicas se enfrentan al reto de desarrollar y seguir estrategias claras de transformación digital para alcanzar niveles más altos de eficiencia y automatización. Centrarse en la innovación tecnológica puede ser crucial para mantenerse competitivos y eficaces en el entorno legal.

### ¿Cuáles son sus partners de referencia en los proyectos de su asesoría jurídica con un alto componente tecnológico?

Un 35% de las asesorías jurídicas indica que el departamento de IT de su propia organización es su único partner en proyectos tecnológicos, y un 40% adicional se apoya en su departamento de IT en combinación con recursos externos de consultoría e internos. Esto sugiere una tendencia clara hacia la internalización de capacidades tecnológicas, lo que puede deberse a la necesidad de una integración más estrecha con los sistemas existentes y a un mayor control sobre los proyectos. Además, cobra especial importancia la figura del asesor externo, pues un 10% de las asesorías jurídicas opta por consultores que no forman parte de la propia organización como partner de referencia.



### ¿Cuenta su asesoría jurídica con perfiles con conocimientos específicos en la regulación de tecnologías (*cloud*, inteligencia artificial, robótica, etc.)?

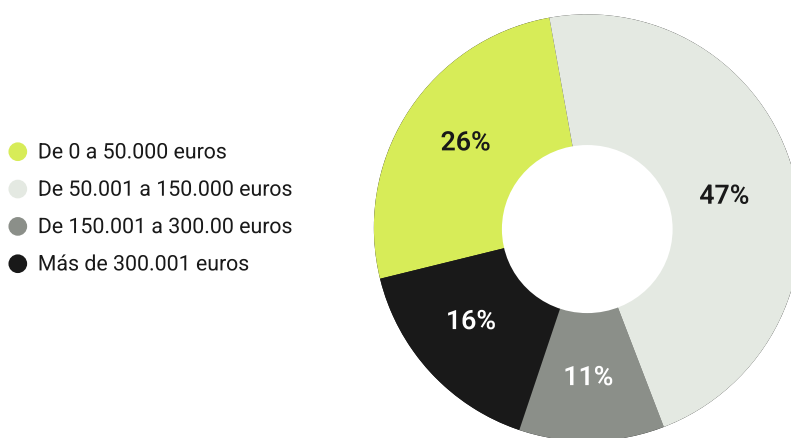


El 42% de los encuestados afirma estar formando actualmente a sus profesionales para adquirir conocimientos específicos en la regulación de tecnologías emergentes como *cloud*, inteligencia artificial y robótica. Un 16% de las asesorías jurídicas señala haber incorporado perfiles con este tipo de conocimiento específico, mientras que otro 16% está en el proceso de contratación.

Así, el hecho de que una parte significativa de las asesorías jurídicas esté formando o incorporando perfiles especializados es indicativo de una transformación digital en marcha dentro de los departamentos jurídicos, donde la competencia en tecnologías emergentes se está volviendo crucial para la práctica legal moderna.

### ¿Qué nivel de inversión en tecnología tenéis previsto para la asesoría jurídica en 2024?

Nos encontramos con un nivel moderado de inversión en proyectos de este tipo, con un 47% que planea invertir entre 50.001 y 150.000 euros en tecnología. En cuanto a la variedad de los niveles de inversión, vemos que el 26% de las asesorías jurídicas destinan entre 0 y 50.000 euros, y un 16% superan los 300.000 euros. Esto refleja diferentes estrategias y capacidades de inversión dentro de las asesorías jurídicas del Ibex 35, en función de su tamaño, necesidades específicas, y el estado actual de su infraestructura tecnológica.





## Laura de Rivera

Directora de Asesoría Jurídica de CaixaBank



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

La tecnología es esencial para afrontar los retos que tenemos en CaixaBank. Nuestro enfoque parte de considerar la tecnología como un importante aliado para nuestra gestión diaria y posicionarnos más cerca del negocio dotándonos de mayor precisión y agilidad.

El papel que desempeñará en el futuro es de vital importancia para la función de la asistencia jurídica en todos sus ámbitos.

Los abogados deberán apoyarse para su labor diaria en estas herramientas, en particular en la inteligencia artificial generativa (IAG).



## Virginia Navarro

General Counsel y Vice Secretary of the Board of Directors de Cellnex Telecom



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

En Cellnex la tecnología juega un papel fundamental. Nuestra asesoría jurídica está alineada con la estrategia de negocio de la compañía y fomenta el conocimiento y uso por parte de nuestros abogados de todas aquellas herramientas necesarias para acompañar la transformación digital.

A raíz de la pandemia hemos acelerado la incorporación de nuevas tecnologías en nuestro día a día. Además del lógico ámbito de la comunicación, esta implementación incluye otros campos. En el contractual, por ejemplo, hemos comprobado cómo la automatización de procesos puede ser una gran aliada en nuestra labor. Apostamos asimismo por la firma digital y por los programas y plataformas de revisión, edición y archivo de documentos. Todo ello permite liberar tiempo para que nuestros profesionales se enfoquen en cuestiones legales de mayor complejidad y valor añadido.

La tecnología también ha incrementado la eficiencia en la colaboración tanto a nivel interno como con asesores legales, permitiendo una reducción generalizada de costes y tiempos que contribuye al éxito del proyecto. Reconocemos que el uso de la tecnología no está exento de riesgos, tales como la privacidad de los datos o la seguridad cibernética, pero estamos comprometidos en abordar estos desafíos de manera responsable y proactiva. La adaptación a la nueva era digital es, en todo caso, imperativa y desde la asesoría jurídica de Cellnex trabajamos proactivamente en este sentido mediante la progresiva adopción de medidas que aseguren un uso equilibrado y justo de las nuevas tecnologías.



## María Gil-Carcedo

Directora de Legal Contencioso de Cepsa



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

En Cepsa estamos convencidos de que la tecnología potenciará el crecimiento de nuestros negocios, impulsará la transición energética y aportará mucho valor en nuestras funciones diarias.

Por ello, los esfuerzos del área Legal de Cepsa están enfocados a tener recursos tecnológicos que nos apoyen en tareas más mecánicas y nos permitan ser más eficientes y competitivos. En este sentido, estamos desarrollando herramientas digitales para que podamos acceder de una forma sencilla a un sistema ordenado y centralizado de información donde encontrar y utilizar datos relevantes relativos al ámbito societario, secuencia de aprobaciones, firma de contratos, llevanza de litigios, etc., y que estén interconectados, lo que permite una eficiencia notablemente mayor.

Asimismo, entre la tecnología emergente, la IA generativa puede ser realmente beneficiosa. Pese a que hay que superar desafíos como la resistencia cultural, los costos asociados a la implantación, la seguridad y privacidad de los datos, entre otros, puede servir tanto para automatizar tareas repetitivas y optimizar procesos internos como para redactar documentos legales, analizar grandes volúmenes de datos, generar argumentos legales sólidos, evaluar resultados y riesgos, etc.

Desde octubre de 2023, el área de Digital de Cepsa forma parte del programa piloto de Microsoft: Copilot, "tu compañero de IA para el día a día. Es una iniciativa a la que nos sumamos desde el Legal junto otras áreas y negocios de la compañía y, a través, de la que comprobamos que nos permite ahorrar tiempo, mejorar la calidad y coherencia de los documentos y facilitar en la ideación de estos.



## Diego Trillo Ruiz

Director General de Servicios Jurídicos y Asuntos Corporativos de Enagás



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

El desarrollo tecnológico de nuestra asesoría jurídica se fundamenta en los tres siguientes pilares: eficiencia operativa, innovación a través de soluciones *legaltech* y formación continua del equipo.

La eficiencia operativa tratamos de fomentarla mediante la puesta en marcha de sistemas de gestión electrónica de documentos y contratos, y de automatización de procesos legales rutinarios. Esto nos permite una mejor organización del equipo al permitir el enfoque en tareas estratégicas y la mejora de la coordinación y seguimiento de los asuntos.

La innovación la fomentamos introduciendo paulatinamente soluciones *legaltech*, como la inteligencia artificial para análisis predictivo y revisión contractual, y el blockchain para la gestión segura y transparente de transacciones. Estas tecnologías están transformando las prácticas legales tradicionales, permitiendo una gestión de riesgos más efectiva y una toma de decisiones basada en datos.

Finalmente, la formación continua del equipo es esencial para mantener al departamento a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y regulatorios. Capacitaciones en nuevas herramientas, tendencias y habilidades digitales aseguran que el equipo no solo esté preparado para utilizar eficazmente las tecnologías actuales, sino que también esté listo para adaptarse a futuras innovaciones.

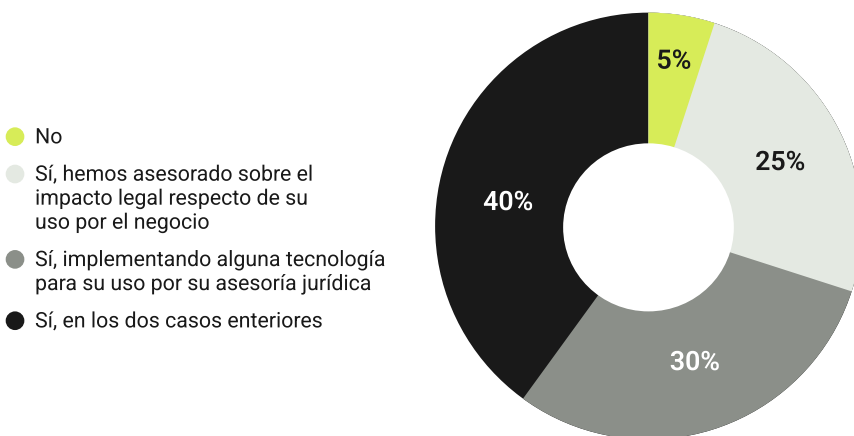
Al basarnos en estos pilares, nuestra asesoría jurídica no solo mejora su funcionamiento interno, sino que también se posiciona como un departamento estratégico dentro de la empresa, capaz de enfrentar desafíos futuros y aprovechar oportunidades en el contexto actual de transición energética.

# Bloque II.

## Inteligencia artificial

La irrupción de la inteligencia artificial ha supuesto un cambio de paradigma en las organizaciones empresariales fruto de las capacidades que posee esta herramienta tecnológica, que afecta a distintas áreas transversales de una empresa como los recursos humanos, financiero o de negocio. Sobre este último punto, los resultados de la encuesta muestran una participación cada vez más activa de la asesoría jurídica en el asesoramiento en materia de inteligencia artificial.

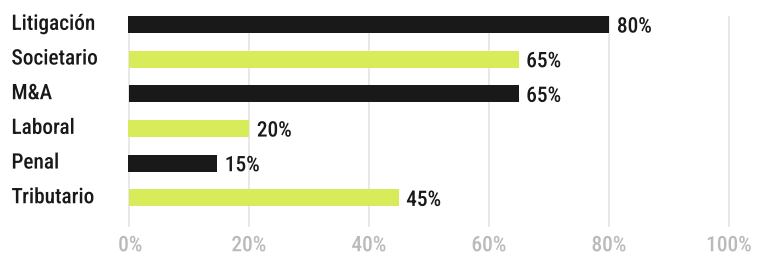
### ¿Ha participado su asesoría jurídica en el desarrollo de iniciativas de negocio relacionadas con el uso de inteligencia artificial?



El 65% de los encuestados ha intervenido de manera proactiva en el asesoramiento a las áreas de negocio sobre el uso de sistemas de inteligencia artificial. Asimismo, el 70% de los encuestados afirma haber implementado alguna tecnología de inteligencia artificial dentro de su propia asesoría jurídica. Esto indica un interés creciente en la adopción de la inteligencia artificial no solo para asesorar a otras áreas del negocio, sino también para mejorar la eficiencia y la precisión en los procesos legales internos.

### ¿En qué áreas de práctica cree que tendrá más impacto la inteligencia artificial generativa?

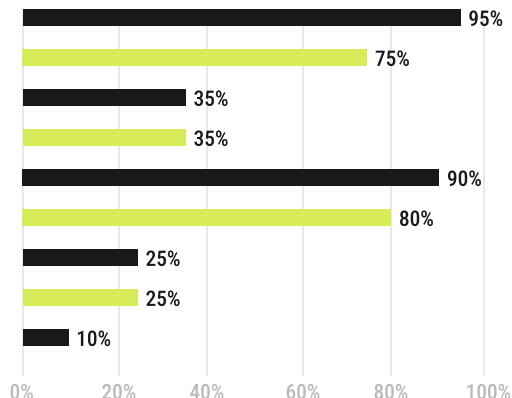
El auge de la utilización de herramientas de inteligencia artificial generativa ha suscitado un gran interés en el seno de las asesorías jurídicas y, particularmente, en aquellas que cuentan con áreas de práctica con un alto volumen de documentación y contratos o en las que existen tareas susceptibles de ser automatizadas. Así, el 80% de los encuestados considera que el área de litigación será la más impactada por la inteligencia artificial generativa, seguida de las áreas de M&A y societario, con un 65% respectivamente.



## ¿Para qué tipología de asuntos considera que será más útil la inteligencia artificial generativa dentro de su asesoría jurídica?

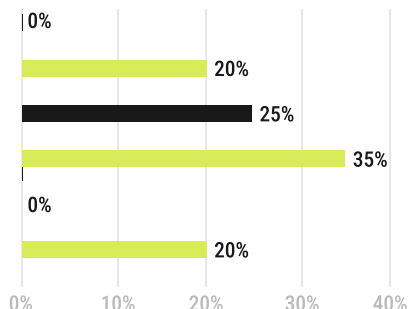
El 95% de los encuestados identifica el análisis y la redacción de contratos y el 90% la revisión de documentos como la tipología de asuntos donde la inteligencia artificial generativa será más útil. Esto refleja el valor que se percibe en la inteligencia artificial en tareas que requieren el procesamiento eficiente de grandes volúmenes de texto y la estandarización de documentos, lo cual es común en la práctica jurídica diaria. Un 75% de los encuestados considera que la inteligencia artificial será útil en la asesoría basada en precedentes y dictámenes y solo un 25% cree que ayudará en operaciones legales.

Análisis/redacción de contratos  
 Investigación legal, doctrinal y jurisprudencial  
 Asesoramiento asistido y chatbots  
 Predicción de resultados en litigios  
 Revisión de documentos  
 Automatización de procesos  
 Consultas en las distintas áreas  
 Operaciones legales  
 Otros



## ¿Qué acciones de formación en inteligencia artificial ha implementado entre los profesionales de su asesoría jurídica?

Aún ninguna  
 Las impartidas en la empresa para todos los profesionales  
 Charlas *ad hoc* para abogados  
 Sesiones formativas genéricas sobre inteligencia artificial  
 Certificaciones o similar  
 Otros

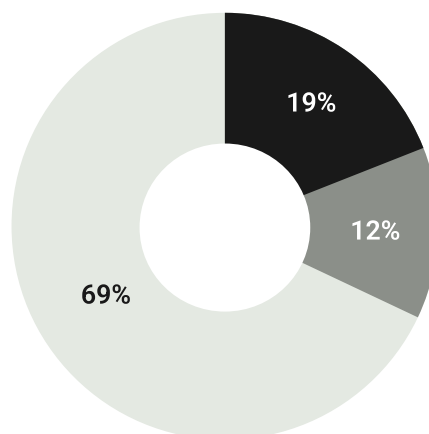


La formación en materia de inteligencia artificial generativa es un asunto clave para cualquier empresa en aras de apostar por desarrollar e impulsar el mejor talento dentro de su organización. En este sentido, un 55% de los encuestados ha impartido formación genérica a sus abogados internos, bien como parte de los programas de formación de la organización para todos sus empleados, bien como formación general de inteligencia artificial para los abogados. Por su parte, un 25% de las asesorías jurídicas sí ha impartido sesiones *ad hoc* para abogados.

## ¿Dispone su organización de una política corporativa de uso de inteligencia artificial generativa?

Según los encuestados, el 19% afirma que ya cuenta con una política de este tipo y el 69% indica que está trabajando actualmente en proyectos de análisis de procedimientos, equipos, sistemas y departamentos para redactar políticas corporativas. A pesar de que la gran mayoría tiene o está trabajando en ellas, todavía un 12% de las empresas no lo hace. Esto podría representar una falta de prioridad o recursos, o una posible subestimación de la importancia de estas políticas para la gestión de riesgos asociados al uso de inteligencia artificial.

● Sí  
 ● No  
 ● Estamos trabajando en ello





## Eduardo Apilanez

Head of Corporate Legal Affairs de Ferrovial

**ferrovial**

**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

Una de las principales señas distintivas de Ferrovial es su gran interés por la innovación y la aplicación de la tecnología en todos los ámbitos, tanto en sus actividades de negocio como en los procesos internos. Para los que conformamos la asesoría jurídica de Ferrovial, poder trabajar codo a codo con el departamento de Sistemas e Innovación de Ferrovial y conocer de primera mano los proyectos innovadores que llevamos a cabo en la compañía es un verdadero privilegio. Esto nos permite, además, entender la importancia de la tecnología en todas nuestras actividades.

En el departamento de asesoría jurídica de una gran empresa como Ferrovial tenemos la obligación de adoptar las mejores prácticas, y no sólo para asegurar un asesoramiento jurídico riguroso y de calidad, sino también para garantizar –igual que el resto de departamentos de la compañía– que saquemos el mayor partido posible de los recursos empresariales, siempre con la vista puesta en ser más eficientes.

En la consecución de esos fines la tecnología juega un papel fundamental. Por ello, en la asesoría jurídica estamos constantemente en contacto con el departamento de Sistemas –que son punta de lanza en todas las nuevas tecnologías– con el objeto de identificar todas las funciones en las que la tecnología se pueda aplicar para facilitar el trabajo y, en definitiva, lograr una mayor eficiencia. Así, hemos venido incorporando la digitalización de procesos en materia de poderes, litigios, listas de iniciados, aprobaciones internas, generación de organigramas societarios, entre otros. Y, por supuesto, desde hace tiempo estamos poniendo el foco en el potencial que ofrece la IA generativa como puerta a nuevas formas de usar la tecnología.



## Andrés Botella

Global Legal Tax Director de Fluidra

**FLUIDRA**

**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

En Fluidra somos conscientes de que la tecnología está transformando el sector legal a un ritmo acelerado y, con esto en mente, a principios del año 2022 creamos el área de Operaciones Legales con el fin trabajar de una forma más eficaz y eficiente, con el apoyo de la tecnología.

Asumimos que la digitalización es el presente y el futuro y trabajamos activamente para sacar el máximo provecho y obtener las mejores ventajas.

Gracias a la tecnología, conseguimos hacer más con menos y, por tanto, ahorros significativos.

Desde la implementación de la firma digital (desde 2019) hemos evolucionado hacia sistemas globales de gestión documental, gestión societaria, automatización documental y gestión de vida de los contratos. Todo ello nos ha permitido ser más eficientes en nuestro trabajo a la vez que conseguir un ahorro muy significativo en el uso de papel.

Importante citar también el uso de la tecnología en nuestro departamento legal para obtener KPIs relevantes, así como aquella que nos permite mejorar los sistemas de control y seguimiento de asuntos.

Entender estas plataformas, formar a los empleados para sacar el mejor provecho de las mismas y usarlas de la manera que el departamento y el negocio precise es crucial para el éxito de la empresa.

En definitiva, la tecnología nos ayuda a aportar valor y contribuir a la sostenibilidad de nuestra compañía.





## Rosario Fernández-Ramos Oca

Secretaria Consejera del Consejo de Administración Generali España y General Counsel de Generali



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

En Generali conocemos el valor que la tecnología aporta para mejorar la eficiencia y la efectividad de nuestra función y por ello adoptamos un enfoque proactivo. Desde hace unos años trabajamos con herramientas digitales que nos ayudan a ser más eficientes en nuestro trabajo, simplificando nuestros procesos con nuestro cliente interno y agilizando la comunicación entre todos los miembros del equipo.

Gracias a la tecnología hemos sido capaces de agilizar numerosos trámites burocráticos o de establecer un procedimiento eficaz para el registro y archivo de documentaciones esenciales como contratos y expedientes que nos ha permitido automatizar muchas tareas y mejorar nuestros tiempos de respuesta. Por citar algunos ejemplos, hemos implementado una herramienta de gestión de contratos que nos permite llevar un registro de toda la vida de este y digitalizarlos para un mejor archivo documental. También hemos adoptado una herramienta que nos permite la gestión societaria de todas las Compañías del Grupo en España.

Nuestra ambición es mejorar cada día y, en la actualidad, seguimos incorporando soluciones como gestores documentales que nos permitan seguir la tramitación de expedientes e incluso, estamos empezando a utilizar soluciones de inteligencia artificial para optimizar y agilizar algunos de nuestros procesos. En definitiva, para el departamento legal de Generali la tecnología es un aliado fundamental en nuestra actividad y nos permite seguir mejorando y aprendiendo en nuestro día a día. Gracias a ella hemos logrado una mejora generalizada del servicio al simplificar muchas tareas, poder acceder de manera rápida y sencilla a la información relevante que necesitamos en cada momento y así tomar decisiones mucho más precisas.



## David Santos

Chief Legal Officer de Indra



### ¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?

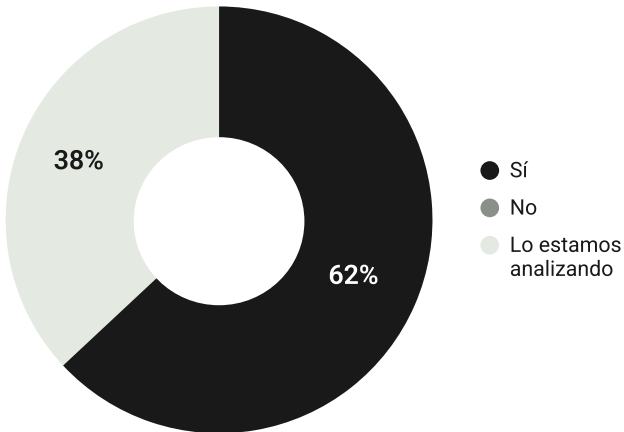
Actualmente forma parte de mis objetivos personales y por tanto de la propia asesoría jurídica la transformación digital del departamento, persiguiendo la eficiencia en el trabajo, posibilitando una jornada laboral de calidad, optimizando costes y con la vista puesta en la implantación de herramientas basadas en inteligencia artificial generativa.

Con la certeza de que lo que no se mide no se puede mejorar, la transformación digital debe permitirnos en un futuro cercano, localizar los indicadores de medición disponibles y describirlos (KPI's), así la labor jurídica será fácilmente cuantificable, como una estrategia de mercado más. Perseguimos la involucración y el compromiso interdepartamental a la hora de positivizar procedimientos, mejorando así el posicionamiento de la Asesoría Jurídica dentro de la compañía y desterrando el concepto de "Cliente Interno", en favor del de "Business Partner".

Para ello, además de la creación de la posición de un Legal Operations Chief Officer, se han puesto en marcha dos proyectos: (i) por un lado la creación de un *site*, diseñado internamente por nuestros propios abogados, basado en tecnología Sharepoint, que sirve de repositorio del conocimiento interno (*know-how*) de la Asesoría Jurídica. Una herramienta diseñada para subsanar eficiencias a través de la teoría de las tres RRR: eliminar las Redundancias, automatizar las Recurrencias y promover la Reasignación.

El segundo proyecto pasa por (ii) la contratación con un proveedor externo de una herramienta CLM (*Contract Lifecycle Management*) que posibilite la digitalización de procesos y la automatización de tareas redundantes, basado en un trabajo previo de consultoría y personalización.

### ¿Está su organización tomando medidas para valorar la potencial aplicación del Reglamento Europeo de inteligencia artificial a los sistemas que se están utilizando actualmente dentro de la compañía?

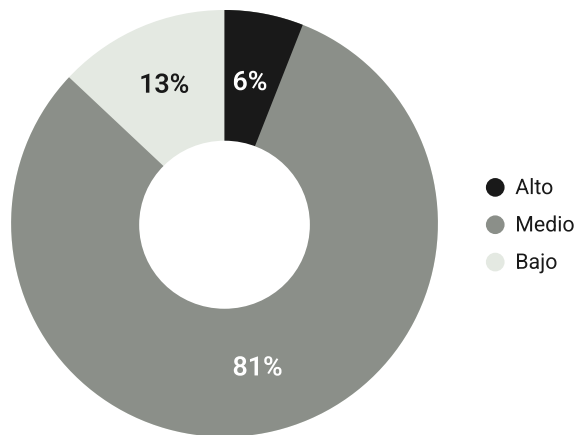


El 62% de los encuestados ya ha tomado medidas concretas para aplicar dicha norma a sus sistemas actuales. En esta línea, el 38% de las empresas están en proceso de analizar las implicaciones del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial.

Así, la alta tasa de empresas que ya están actuando o evaluando sus procesos en respuesta al Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial indica que se espera que esta normativa tenga un impacto profundo en la forma en que las empresas desarrollan y aplican tecnologías que utilizan inteligencia artificial.

### ¿Qué nivel de precisión y confiabilidad cree usted que tienen actualmente los sistemas de inteligencia artificial?

Tan solo el 6% de los encuestados cree que los sistemas que actualmente existen en el mercado tienen un alto nivel de precisión, lo que indica una preocupación significativa en torno a la confiabilidad de estas tecnologías en su estado actual. Por otro lado, un 81% de los encuestados considera que la precisión de los sistemas de inteligencia artificial es media. Esto refleja un escepticismo generalizado y pone de relieve la necesidad de mejorar la calidad de los datos y los algoritmos que sustentan esta tecnología para aumentar su eficacia en contextos legales.





## Antonio García Martínez

Secretario General de Masorange España



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

Tras el nacimiento de la nueva compañía MASORANGE, después de un proceso que ha durado más de dos años, es fundamental dirigir los esfuerzos de la Dirección Legal hacia la optimización de procesos y procedimientos. Esto es crucial para facilitar la integración de las dos compañías que conforman esta nueva entidad.

Para esto, desde la Dirección Legal de MASORANGE, vemos la tecnología como nuestra aliada principal. Desde la posición que tenemos actualmente donde la tecnología ya nos ayuda en nuestro día a día a optimizar, agilizar, simplificar y garantizar la seguridad en nuestro trabajo diario vemos este momento como un punto de inflexión para seguir profundizando y así conseguir, al ayudarnos a mejorar la eficiencia operativa y la coordinación entre equipos, tener una posición más sólida para alcanzar nuestros objetivos empresariales.

Todo esto significa que nuestros abogados podrán dedicar más tiempo a tareas de alto valor que requieren su especialización y experiencia, mientras trabajan en un entorno seguro y confiable. Además, la tecnología nos capacita para manejar un mayor volumen de asuntos y mejorar su ejecución.

Es crucial, en esta nueva etapa, que la Dirección Legal identifique las tecnologías necesarias y cómo estas pueden contribuir a los objetivos de la Compañía. También es importante promover entre nuestros abogados el uso de nuevas tecnologías para que desarrollen sus habilidades digitales y estén preparados para enfrentar los desafíos del futuro.



## Mariano Pérez de Cáceres

Chief Legal & Compliance Officer de Meliá



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

Desde hace más de tres años estamos firmemente comprometidos con la transformación digital de nuestra asesoría jurídica conscientes del papel crucial de la tecnología en la optimización de procesos, la eficiencia operativa, en la calidad de trabajo ofrecida y en la percepción que del mismo se tiene en la organización. Sin duda las herramientas digitales nos han brindado la posibilidad de agilizar los procesos de operaciones legales. Dotadas de inteligencia artificial, las soluciones que elegimos cubren nuestras necesidades en cuanto a la gestión de consultas y proyectos, gestión documental y control del dato, todo ello a través de la automatización de tareas y la correcta y optima gestión de los flujos de trabajo.

Además, al ofrecer a los usuarios soluciones de auto-servicio, se han optimizado significativamente los tiempos de respuesta, podemos disponer del histórico de las consultas, trabajar en un entorno colaborativo con total transparencia hacia el negocio, el cual tiene acceso en tiempo real a los KPI's personalizados y actualizados en todo el momento. Consecuentemente, ha mejorado la calidad del servicio al cliente, la percepción que este tiene de nuestro trabajo y la relación con los departamentos de la compañía.

En resumen, nuestro enfoque hacia la tecnología en el desempeño de nuestro departamento jurídico es progresivo, orientado a la mejora continua y centrado en aprovechar al máximo las oportunidades que la tecnología ofrece para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y alcanzar nuestros objetivos estratégicos, entre ellos que nuestro aporte de valor jurídico-técnico alcance y se enfoque de la forma y en aquello más importante y urgente.



## Miguel Soler Ruiz-Boada

General Counsel de Prosegur



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

En Prosegur tenemos un doble enfoque, por un lado y dentro del proceso de innovación continua en el que se encuentra inmerso la compañía desde hace años, el departamento legal, ha transformado parte de las soluciones que ofrece y los servicios que presta a través de la adopción de soluciones tecnológicas que van desde el uso de plataformas de gestión y herramientas basadas en análisis de datos hasta la adopción de modelos predictivos integrales de gestión de asuntos judiciales basados en inteligencia artificial, a través de los cuales realizamos estimaciones de riesgo, de defensa, posibilidad de acuerdos o de potenciales nuevos asuntos, que nos ayudan a eficientar nuestro modelo de gestión judicial y al ahorro de costes de análisis y defensa.

Por otro lado, a través del establecimiento de mecanismos de gobierno y desarrollo e implementación de políticas de cumplimiento, para el uso de la tecnología, como por ejemplo, el sistema de gestión y metodología de proyectos que hemos desarrollado e implantado recientemente en la compañía para la utilización de la inteligencia artificial en soluciones o servicios de seguridad, a través del cual, se garantiza que los proyectos de adquisición o desarrollo tecnológico interno que incorporen tecnología de inteligencia artificial, cumplan con el propósito de respeto de los valores éticos y morales, y garanticen el cumplimiento normativo.



## Alfonso Aguirre Díaz-Guardamino

Director de la Asesoría Jurídica  
de Negocio de Sacyr



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

La asesoría jurídica adopta un enfoque proactivo hacia la tecnología, valorando su potencial para robustecer la eficiencia y éxito del desempeño, pero no depende de la inteligencia artificial para la consecución de sus objetivos. Desde hace tiempo se implantó la integración de herramientas tecnológicas, desde la gestión de documentos y la comunicación interna y externa, hasta la investigación legal y el uso de bases de datos en línea. Sin dudar de la ventaja competitiva de la tecnología, también valoramos la necesidad de mantener un equilibrio entre las herramientas tecnológicas y la experiencia y el criterio del equipo legal.

Principalmente nos servimos de tailor-made software para la gestión de documentos societarios y para la gestión de casos. En cuanto a la comunicación, utilizamos plataformas seguras y cifradas para compartir información de manera eficiente, facilitando la colaboración remota y el trabajo en equipo. Estamos atentos a las últimas tendencias tecnológicas en el ámbito legal para poder adaptarnos rápidamente a los cambios beneficiosos para el departamento y la organización en su conjunto. Además, proporcionamos capacitación regular a las personas para garantizar su destreza con las últimas herramientas y para aprovechar al máximo su potencial.

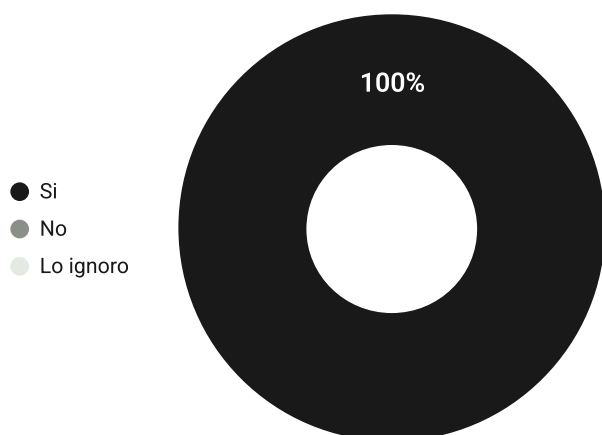
En resumen, valoramos la tecnología como un desafío constante y un aliado indispensable en nuestro trabajo diario. Estamos motivados y comprometidos a seguir adoptando nuevas tecnologías y soluciones innovadoras para la mejora de nuestra eficiencia y calidad de servicio sin olvidar el, a nuestro juicio, imprescindible toque humano de la práctica legal.

# Bloque III.

## Ciberseguridad y Protección de Datos

Cada día surgen nuevas herramientas de inteligencia artificial y todas ellas sitúan el dato como centro de su funcionamiento. Por ello, es crítico, tanto desde el punto de vista de seguridad tecnológica como de responsabilidad jurídica, revisar la idoneidad de los proveedores con los que se trabaje en el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial o en la adquisición de estos sistemas para el uso por parte de las empresas como responsables de despliegue. Por tanto, es conveniente establecer mecanismos de auditoría y control sobre el funcionamiento y los resultados de dichos sistemas.

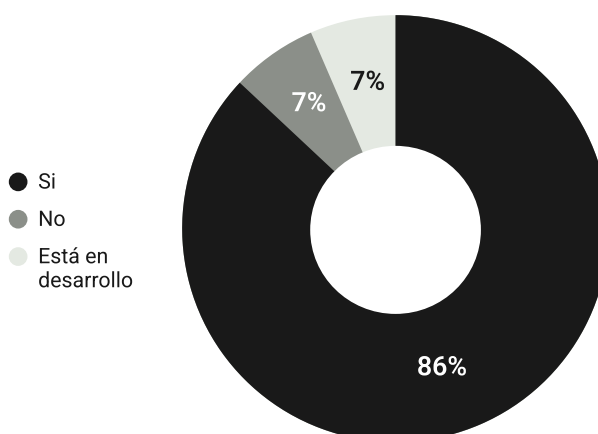
**Los sistemas de inteligencia artificial utilizan conjuntos de datos de gran tamaño, tanto para el entrenamiento como para su funcionamiento. ¿Se preocupa su empresa por cumplir con estándares de seguridad mínimos con proveedores externos?**



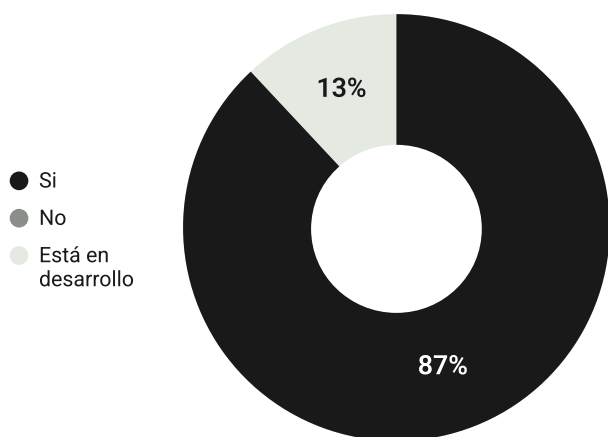
Las herramientas de inteligencia artificial emplean una gran cantidad de datos tanto en el momento en el que se utilizan como en fases de pruebas. De forma clara, el 100% de los encuestados declara tener una preocupación real por ejecutar los procesos de revisión de proveedores y también por hacerles cumplir a estos con las medidas que se consideren exigibles en términos de estándares mínimos.

**¿Dispone su empresa de un mapa de riesgos legales en materia de ciberseguridad?**

El mapa de riesgos de ciberseguridad es una herramienta fundamental para identificar, evaluar y mitigar las amenazas que pueden afectar a la continuidad y el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, no basta con tener un mapa estático, sino que es necesario actualizarlo periódicamente y adaptarlo al contexto cambiante del entorno digital. En este sentido, la gran mayoría de los encuestados ya dispone de un mapa de riesgos en materia de ciberseguridad: el 86% ya ha trabajado activamente en este ámbito, el 7% está poniendo los cimientos de proyectos en este campo y solo un grupo residual todavía no ha empezado a analizar esta tipología de riesgos.



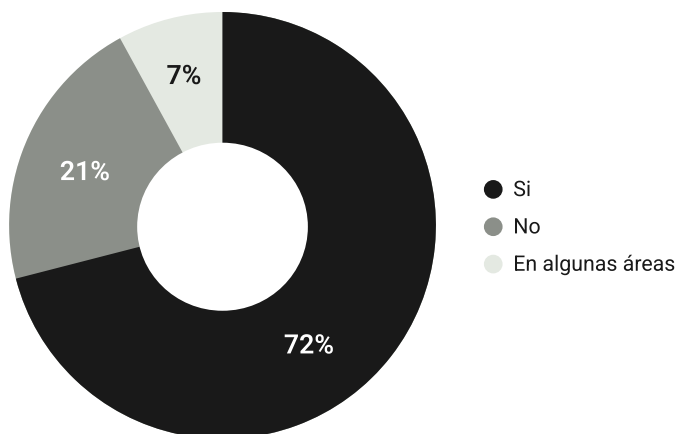
### ¿Ha adaptado su empresa la gobernanza interna de la ciberseguridad (políticas, procedimientos, protocolos, etc.) al marco normativo en vigor que la regula?



Un aspecto importante de la ciberseguridad es la prevención y la respuesta ante posibles incidentes de seguridad que puedan afectar a los sistemas, los datos o la reputación de las empresas. Es interesante analizar cómo la sensibilidad de las empresas por la ciberseguridad trasciende del enfoque puramente técnico. La gran mayoría de las compañías, un 87%, ha respondido que han adaptado y revisan de forma continua el conjunto de documentos internos en materia de ciberseguridad en relación con los continuados cambios que se producen en el ámbito regulatorio. El restante 13% aún lo está desarrollando.

### ¿Existen dentro de su compañía mecanismos de actualización en materia de protección de datos y ciberseguridad relacionados con inteligencia artificial respecto de las resoluciones y directrices de las autoridades de control?

La inteligencia artificial es un campo que plantea numerosos desafíos éticos, legales y sociales, por lo que es fundamental seguir las directrices de las autoridades de control que velan por el respeto de los derechos fundamentales y la protección de datos. Así, el 72% de los encuestados afirma que actualizan su posición teniendo en cuenta dichas resoluciones y directrices, mientras que un tercio no tiene en cuenta las sugerencias de las autoridades de control o se encuentran en proceso de valoración.





## Javier Illescas

Director de la Asesoría Jurídica Corporativa de Banco Santander



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

La transformación digital es relevante para nosotros como equipo jurídico y para el banco en su conjunto y busca mejorar el servicio, para el cliente interno y el externo, y reforzar la eficiencia.

La gran capacidad de procesamiento de datos actual sumada al desarrollo de tecnologías más eficaces como la inteligencia artificial permiten procesos mucho más eficientes y reducir el tiempo que los abogados dedican a tareas rutinarias de poco valor añadido. Esto, bien dirigido y gestionado, puede resultar en una mejora exponencial del desempeño y de nuestro impacto.

En este sentido, hemos implantado varias iniciativas digitales globales (enfocadas en fomentar la interacción, y el intercambio de conocimiento entre los equipos legales de Santander a nivel mundial); además, estamos trabajando en varias herramientas tecnológicas para mejorar nuestro desempeño y facilitar a nuestros abogados el ejercicio de su función.

Adicionalmente tenemos herramientas de innovación y desarrollo tecnológico ya implantadas con las que hemos digitalizado y automatizado varios procesos internos para contribuir al desempeño corporativo y a la evolución del negocio.

En este contexto, ampliar el uso de la inteligencia artificial para mejorar procesos es uno de nuestros objetivos.



## Stefan Höhns

Director de la Asesoría Jurídica de Siemens Gamesa



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

En el Departamento Jurídico de Siemens Gamesa (sociedad perteneciente al Grupo Siemens Energy) la tecnología es un factor esencial para incrementar la eficiencia en la prestación de nuestros servicios jurídicos por medio de parámetros objetivos, así como para mejorar los tiempos de respuesta, la estandarización de los procesos y nuestros modelos contractuales, y asegurar el cumplimiento normativo dentro del profuso marco regulatorio actual.

El Grupo Siemens Energy cuenta en la actualidad con diversas herramientas y aplicaciones en el ámbito del Compliance (Cumplimiento) y se irán incorporando cada vez más herramientas y aplicaciones en el ámbito de nuestro asesoramiento legal y contractual.

En la actualidad hemos centrado nuestra atención en la automatización, la colaboración interna, la gestión del ciclo de vida contractual, los servicios de autogestión y, por supuesto, la inteligencia artificial.

Creemos firmemente que la tecnología no reemplazará a los abogados, pero también es cierto que aquellos abogados que utilicen la tecnología desplazarán a aquellos que no la utilicen.



## Belén Plaza Cruz

Directora de la Asesoría  
Jurídica de Solaria



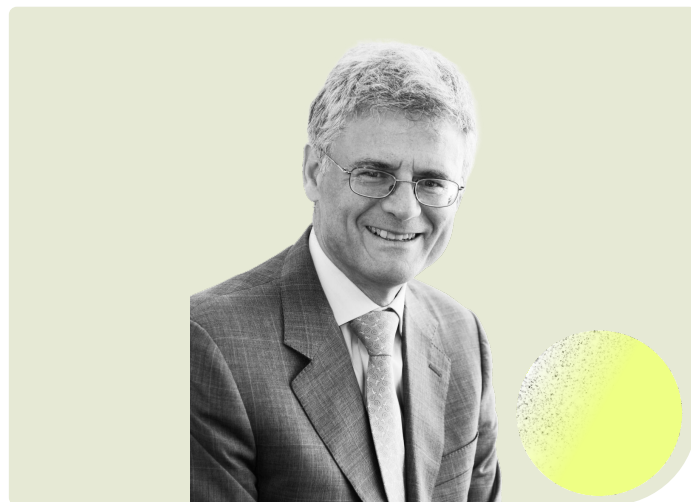
**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

En la actualidad, creemos que existen dos vertientes de la tecnología que se está aplicando al Derecho y que pueden resultar muy útiles para las empresas. Por una parte, está la tecnología que se basa en el análisis de datos (data analytics), como Predicción Legal Cuantitativa y, por otro, está el Derecho Computacional con un gran potencial, pero todavía en desarrollo y estudio.

La Predicción Legal Cuantitativa, como el tratamiento masivo de datos en relación con problemas jurídicos, conlleva un análisis masivo de datos que ha generado grandes beneficios en áreas de conocimiento distintas del derecho, por lo que, en principio, parece que va a suponer grandes ventajas para las empresas que han sabido aprovecharlas, como puede ser la predicción de sentencias, que podría suponer un notable avance en el mundo jurídico.

Dentro de la empresa, se ha producido un constante aumento en la capacidad computacional, por lo que se pueden llevar a cabo tareas computacionalmente más exigentes como por ejemplo el análisis de grandes cantidades de datos (Big Data) en poco tiempo.

Además, estamos estudiando la posibilidad de incluir medidas de inteligencia artificial, lo que puede resultar muy útil el análisis de ingentes cantidades de datos que hacen los modelos de IA y que son capaces de replicar el resultado al que una persona llegaría mediante un razonamiento lógico humano. No obstante, vemos el inconveniente de que la forma de llegar a ese mismo resultado se califica muchas veces como "caja negra" (*black box*), lo cual crea ciertas dudas porque no se conoce la forma en la que el algoritmo ha conseguido llegar a un resultado.



## Pablo de Carvajal

Secretario General y Asuntos  
Regulatorios de Telefónica



**¿Cuál es el enfoque que hace su asesoría jurídica respecto de la tecnología y el papel que la misma puede jugar en el desempeño de su departamento?**

El papel de la tecnología es y será clave para ganar eficiencia y precisión en todas las áreas jurídicas. Será fundamental para mejorar la búsqueda de información, para obtener tiempo en la revisión de documentos de todo tipo y en proporcionar ideas a la hora de resolver casos.



**El Confidencial**