



Legal Ops desde cero

Guía práctica para equipos legales corporativos

Cómo iniciar, estructurar y escalar tus operaciones legales con la adecuada tecnología, qué deben saber los líderes jurídicos sobre el estado de la IA y cómo construir una cultura del cambio eficiente.

Índice

1. Punto de partida: ¿para qué son útiles las Legal Ops y por qué una adecuada gestión del cambio puede impactar en el éxito o no de la estrategia legal?	3
2. Diferencia entre Legal Ops y Legal Tech	5
3. Legal Operations: guía paso a paso	6
4. Posicionando al área legal como centro estratégico de la empresa	14
5. Qué deben saber los líderes jurídicos sobre el estado de la IA	16
6. Conclusión	19

1. Punto de partida:

¿Para qué son útiles las Legal Ops y por qué una adecuada gestión del cambio puede impactar en el éxito o no de la estrategia legal?

Las Legal Operations no son un proyecto de tecnología ni de eficiencia interna. **Es una disciplina de gestión que transforma la forma en que opera el área legal para generar mayor valor para el negocio:** una forma de trabajo más estratégica, apoyada en tecnología, procesos y métricas, que evidencia, con datos, cómo el área legal contribuye no solo al cumplimiento, sino también al crecimiento.

El error más común es pensar que implementar herramientas es el punto de partida. La tecnología por sí sola no transforma un equipo legal: **el factor decisivo es cambiar cómo el equipo entiende su propio trabajo.** Por eso, el mayor obstáculo no es técnico: es cultural.

Los proyectos de Legal Operations que han fracasado, muchas veces la causa no se basa en la herramienta, el presupuesto

o el timing, sino en **cómo el equipo se relaciona con el cambio.** Formado en la precisión y el precedente, tiende a la inercia y al temor a que la tecnología sustituya el rol jurídico en lugar de potenciarlo.

Ahí está la relevancia de las **Legal Ops: una palanca que conecta el trabajo jurídico con el valor de negocio y evoluciona el rol del abogado hacia una función más estratégica.**

Los datos lo confirman: el **61%** de los fracasos en implementaciones tecnológicas se debe a una mala gestión del cambio, no a problemas técnicos (CLOC, 2024).

El éxito de Legal Ops no depende de la herramienta, sino de cómo el equipo redefine, mide y comunica su valor.

¿Qué significa cambiar de mentalidad?

Cambiar la mentalidad en Legal Ops implica redefinir cómo se entiende el trabajo jurídico dentro del negocio: pasar de hacer las cosas "como siempre" a cuestionar procesos y buscar formas más eficientes de trabajo.

También implica ver **la tecnología como una herramienta habilitadora**, no una amenaza, que elimina tareas de bajo valor y permite centrarse en actividades de mayor criterio jurídico. Y requiere pasar de trabajar en silos a diseñar procesos compartidos y estandarizados que escalen eficiencia e impacto.

En conjunto, este cambio convierte a Legal Ops en una función estratégica que conecta el trabajo jurídico con los resultados del negocio.

Diagnóstico rápido: ¿está listo tu equipo?



¿Existe alguien que **cuestione** el "siempre lo hemos hecho así"?



¿La dirección destina **tiempo**, no solo presupuesto, al proyecto?



¿Se puede hablar de ineficiencias sin buscar **culpables**?



¿Hay disposición real a aprender **nuevas herramientas**?

Si respondes "no" a una o más, **el trabajo cultural no es un complemento: es el punto de partida** antes de cualquier implementación tecnológica.



2. Diferencia entre Legal Ops y Legal Tech



La transformación legal no empieza por la tecnología, sino por entender cómo funciona el área legal y cómo contribuye al negocio. Legal Operations aporta esa visión estratégica: **analiza la operación, identifica valor e ineficiencias y establece prioridades** para mejorar el desempeño del equipo jurídico.

Por eso es clave diferenciarlas:



Legal Ops

Diagnostica, mide (generación de KPIs) y diseña la operación legal, identificando necesidades, ineficiencias y oportunidades de mejora.



Legal Tech

Implementa la tecnología que responde a esas necesidades, permitiendo ejecutar, escalar y optimizar el modelo definido.

3. Legal Operations: guía paso a paso

Esta guía no trata de mejoras puntuales, sino de un **modelo estructurado de transformación de la función jurídica**. Su objetivo es mostrar cómo construir un área legal más eficiente, predecible, medible y alineada con el negocio. El contenido sigue un recorrido progresivo donde cada etapa se apoya en la anterior: del entendimiento de la operación actual a la demostración del valor generado.

Definir los objetivos de la transformación

Antes de analizar procesos, datos o herramientas, hay que definir qué se busca con Legal Operations. Este paso suele pasarse por alto por la tendencia a asociar la transformación con tecnología o automatización, pero sin objetivos claros, las iniciativas acaban siendo proyectos aislados sin impacto real.

Legal Operations no busca solo acelerar tareas, sino aumentar el valor del área legal mediante una operación más eficiente, predecible, medible y alineada con el negocio.

El punto de partida es **entender los objetivos estratégicos de la compañía y cómo el área legal contribuye a ellos**: acelerar procesos comerciales, optimizar costes, gestionar riesgos, acompañar el crecimiento o mejorar la experiencia interna.

Definir estos objetivos desde el inicio orienta la transformación y establece el criterio con el que se evaluarán procesos, iniciativas y resultados. Sin una definición clara de éxito, no es posible saber si se está generando valor.



Asignar un líder interno con mandato real (Legal Ops Owner) e identificar y alinear a los stakeholders clave

La transformación no se logra por acumulación de iniciativas, sino mediante un liderazgo operativo claro: **un responsable que conecte la operación legal con la estrategia y la ejecución, evitando esfuerzos aislados.**

Este perfil debe ser híbrido: conocimiento de la operación legal, capacidad analítica y fuerte orientación a la automatización. Su función es identificar ineficiencias, rediseñar flujos de trabajo y seleccionar la tecnología adecuada, actuando como puente entre legal, gestión y transformación.

Además, debe alinear a los stakeholders internos: **entender sus necesidades y fricciones facilita la adopción del cambio.** Eso exige una sólida comunicación transversal: dialogar con otras áreas del negocio, recoger feedback, trasladarlo al equipo, y llevarlo a estrategias que se alineen con los objetivos de la organización.





Medir el estado real del área legal

Antes de cambiar nada, hay que entender con datos cómo funciona realmente la operación legal. En muchas organizaciones existe la sensación de sobrecarga o lentitud, pero sin información objetiva es imposible distinguir entre síntomas.

Legal Operations sustituye percepciones por evidencia: una línea base contra la que evaluar cualquier transformación posterior.

El diagnóstico se construye sobre variables concretas, cada una con una **pregunta** detrás:

? **Volumen de solicitudes por tipo de asunto:** ¿de dónde viene la demanda?

? **Tiempos de respuesta por categoría:** ¿dónde se concentran los retrasos?

? **Iteraciones por proceso:** ¿cuánto retrabajo genera cada flujo?

? **Carga por persona o función:** ¿está la capacidad bien distribuida?

? **Tiempo repetitivo vs. estratégico:** ¿cuánto valor se pierde en tareas automatizables?

? **Variabilidad según quién ejecuta:** ¿dependen los resultados del proceso o de la persona?

Estos datos rara vez están en un solo sitio: provienen del correo, de las herramientas de gestión contractual y de los sistemas de la organización. Cuando no existen registros, basta una muestra de las últimas semanas complementada con entrevistas al equipo: la precisión absoluta importa menos que la consistencia del criterio.

El diagnóstico no solo revela ineficiencias: expone falta de estandarización, dependencia de personas y ausencia de visibilidad. La ACC (Legal Operations Maturity Model 2.0, 2020) y CLOC identifican la gestión basada en datos como capacidad esencial de madurez operativa. Sin línea base no es posible medir el impacto; con ella, el área legal deja de defender su valor con argumentos y empieza a demostrarlo con datos.

Analizar y estructurar la demanda y la entrada de trabajo al área legal

Antes de estructurar la entrada de trabajo, hay que entender qué demanda recibe el área legal y cómo se distribuye en la organización. Aunque suele haber una visión general, falta un análisis estructurado que permita identificar:

📄 ¿Qué solicitudes se reciben?

👤 ¿Quién las genera?

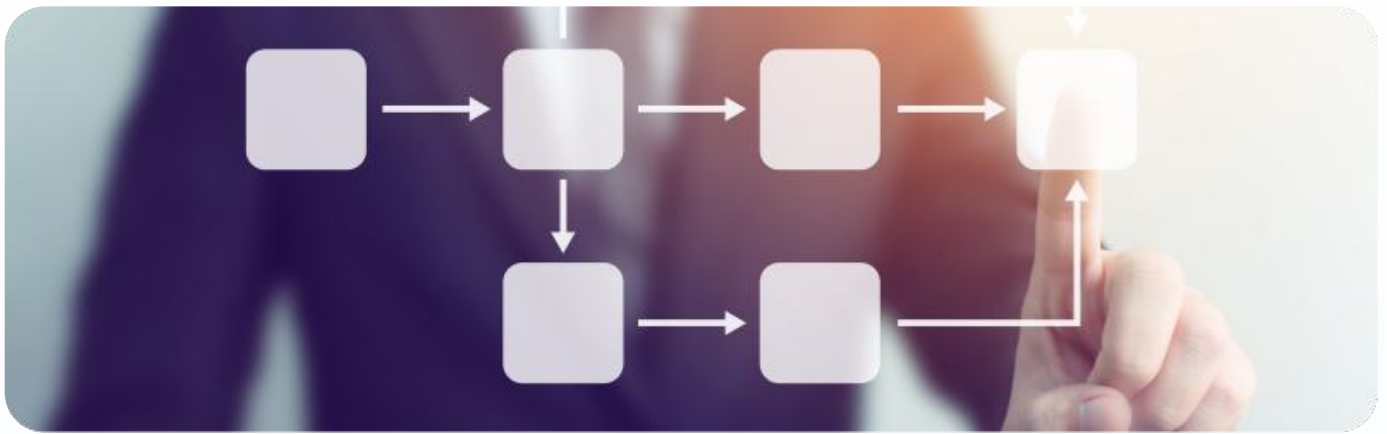
🕒 ¿Con qué frecuencia?

📊 ¿Qué nivel de esfuerzo requieren?

Este análisis revela patrones: concentración de tipologías, recurrencia de solicitudes y distribución de la carga. **El objetivo no es solo medir volumen, sino entender la demanda para priorizar mejor** y pasar de una gestión reactiva a una estratégica.

El siguiente paso es estructurar la entrada de esa demanda, que en muchas organizaciones llega por múltiples canales sin un modelo definido. Esto implica definir tipos de solicitud, canales y criterios de priorización, convirtiendo un flujo disperso en uno controlado y visible.





Mapear procesos

Estructurada la entrada de trabajo, el siguiente paso es trazar el recorrido completo de cada solicitud: qué proceso sigue desde que entra hasta que se cierra. Cada tipo de asunto tiene su propio recorrido: la revisión de un contrato para cerrar una venta, la corrección de un acuerdo con un proveedor o la aprobación de un NDA siguen caminos distintos, con tiempos y participantes diferentes.

En la práctica, esto significa tomar casos concretos de cada tipo y medir cada etapa:

/// **Cuántos pasos atraviesa la solicitud y cuánto tarda cada uno**

🔄 **Cuántas revisiones acumula y quién las realiza**

✉ **Si se apoya en tecnología o se gestiona por correo**

📄 **Si existen plantillas o cada documento se redacta desde cero**

Este trazado, medido en tiempos reales y bajo condiciones reales de carga, revela lo que el diseño teórico oculta: pasos sin valor, revisiones duplicadas, esperas entre etapas. Quizá el contrato de venta tarda diez días, pero solo dos corresponden a trabajo legal efectivo. El problema no es el volumen de trabajo, sino cómo está diseñado el sistema que lo procesa.

Completado el diagnóstico, el siguiente paso no es actuar sobre todo a la vez, sino decidir dónde intervenir primero. **Legal Operations prioriza según el volumen asociado a cada proceso, su potencial de estandarización, su impacto en el negocio y el grado de bloqueo que genera:** lo más ruidoso no siempre es lo más relevante.

El objetivo es identificar los puntos con **efecto multiplicador:** pequeñas mejoras en procesos de alto volumen generan más impacto que iniciativas complejas en áreas marginales. **Priorizar bien convierte la transformación en una evolución operativa estructurada.**

Evaluar y seleccionar la tecnología

Con el modelo operativo y las prioridades definidas, el siguiente paso es seleccionar la tecnología que soportará su ejecución. No se elige de forma aislada, sino como parte del diseño operativo: debe responder a procesos concretos, ya sea gestión del ciclo de vida del contrato (CLM), gestión de asuntos o automatización de flujos.

Y aquí la inteligencia artificial ya no es un complemento opcional: es **la capa que hace viable el modelo a escala**. Sin IA, la clasificación de solicitudes, la revisión de contratos o la extracción de información dependen de capacidad humana finita; con ella, se ejecutan con una consistencia y velocidad imposibles de sostener manualmente.

Plataformas como Bigle, con IA (Libra) ejecutable en el propio flujo contractual, muestran el camino: la IA no opera junto al proceso, sino dentro de él [verificar redacción con biglelegal.com].

La selección debe responder a criterios operativos: integración, facilidad de adopción, capacidad de medición, escalabilidad y madurez del proveedor en entornos legales. El error habitual es elegir tecnología por su potencial, no por su encaje operativo. La tecnología no define el modelo: lo habilita, con la IA como su motor.





Del diseño a la ejecución: construir e implementar el nuevo modelo

La transformación exige definir cómo debe funcionar la operación legal en el futuro. Eso significa **construir un modelo operativo claro, con principios de trabajo, responsabilidades y niveles de servicio definidos**, que convierta lo que hoy depende de personas concretas en capacidades estables de la organización.

Con esa visión definida, el siguiente paso es convertirla en un plan: un roadmap que ordene las iniciativas según su impacto, su complejidad y sus dependencias, combinando quick wins con cambios estructurales. No es una lista de proyectos, sino una secuencia que conecta cada paso con el valor que aporta.

Los quick wins suelen estar en procesos de alto volumen cercanos al negocio. Por ejemplo, la gestión de contratos comerciales puede transformarse


mediante la estandarización de criterios de riesgo y el uso de **IA para revisar cláusulas, identificar desviaciones y automatizar tareas repetitivas**. Esto acelera significativamente los tiempos de revisión y aprobación, permite cerrar acuerdos con mayor rapidez y libera a los equipos legales para centrarse en negociaciones complejas y decisiones de mayor valor para el negocio.

Ejecutar el roadmap es donde el modelo deja de ser un plan y se convierte en una nueva forma de trabajar. Y donde más transformaciones fallan: procesos que no se usan, herramientas que nadie adopta. Por eso el éxito no se mide por iniciativas ejecutadas, sino por la integración estable del nuevo modelo en la operación diaria.


Definir un sistema de medición continuo (KPIs de Legal Operations)

A medida que la operación evoluciona, hay que establecer métricas que permitan evaluar si el cambio genera impacto real. Sin esta capa, la transformación queda incompleta. Los KPIs no son reporting: son una herramienta de gestión continua para tomar decisiones, identificar desviaciones y ajustar el modelo con datos.

El sistema debe estructurarse en tres dimensiones:

 **Eficiencia operativa:** tiempos, volumen, backlog y capacidad de respuesta.

 **Eficiencia del recurso:** carga de trabajo, uso interno vs externo y coste por asunto.

 **Impacto en negocio:** velocidad comercial, reducción de riesgo y experiencia de áreas internas.

La clave no está solo en medir, sino en **asegurar que las métricas reflejan la operación real**, no solo lo fácil de capturar. Sin métricas, la transformación se interpreta; con métricas, se gestiona.

Demostrar el valor de las Legal Operations al negocio

El último paso consiste en traducir la mejora operativa en valor tangible para la organización. Aquí Legal Operations deja de ser una función interna del área legal y se convierte en una palanca del negocio.

La demostración de valor no se limita a la eficiencia interna: conecta la evolución del área legal con resultados concretos, como **aceleración de procesos comerciales, reducción de costes, mejor gestión del riesgo o mejora de la experiencia de clientes internos.**

El reto no es solo generar impacto, sino traducirlo en lenguaje de negocio: convertir métricas operativas en impacto estratégico (velocidad, ingresos, riesgo, escalabilidad). Este paso valida toda la transformación: demuestra que Legal Operations no optimiza solo el área legal, sino que crea valor directo para la organización.

4. Posicionando al área legal como centro estratégico de la empresa



Uno de los errores más comunes es pensar que Legal Operations solo transforma al departamento jurídico. En realidad, su impacto se extiende a toda la organización al **aportar procesos más medibles, predecibles y alineados con los objetivos del negocio**.

Cuando el trabajo legal se apoya en datos, procesos y tecnología, deja de ser una función reactiva para convertirse en un socio estratégico. Las conversaciones ya no giran únicamente en torno al cumplimiento o al riesgo, sino también a métricas de negocio como costes, tiempos, eficiencia y retorno de la inversión.

El impacto se refleja en toda la organización:

- **Finanzas:** mayor visibilidad sobre costes, riesgos y asignación de recursos.
- **Ventas:** contratos más ágiles y menor fricción en el cierre de oportunidades.
- **Compras:** procesos estandarizados que aceleran la gestión de proveedores.
- **Recursos Humanos:** mayor rapidez y consistencia en procesos internos.
- **Marketing:** menor riesgo con contratos con proveedores, agilización de acuerdos y firmas.
- **Dirección:** mejor información para priorizar inversiones y tomar decisiones.

Esto también transforma el rol del abogado in-house. El conocimiento jurídico sigue siendo esencial, pero se complementa con **capacidades de gestión, análisis de datos y tecnología.**

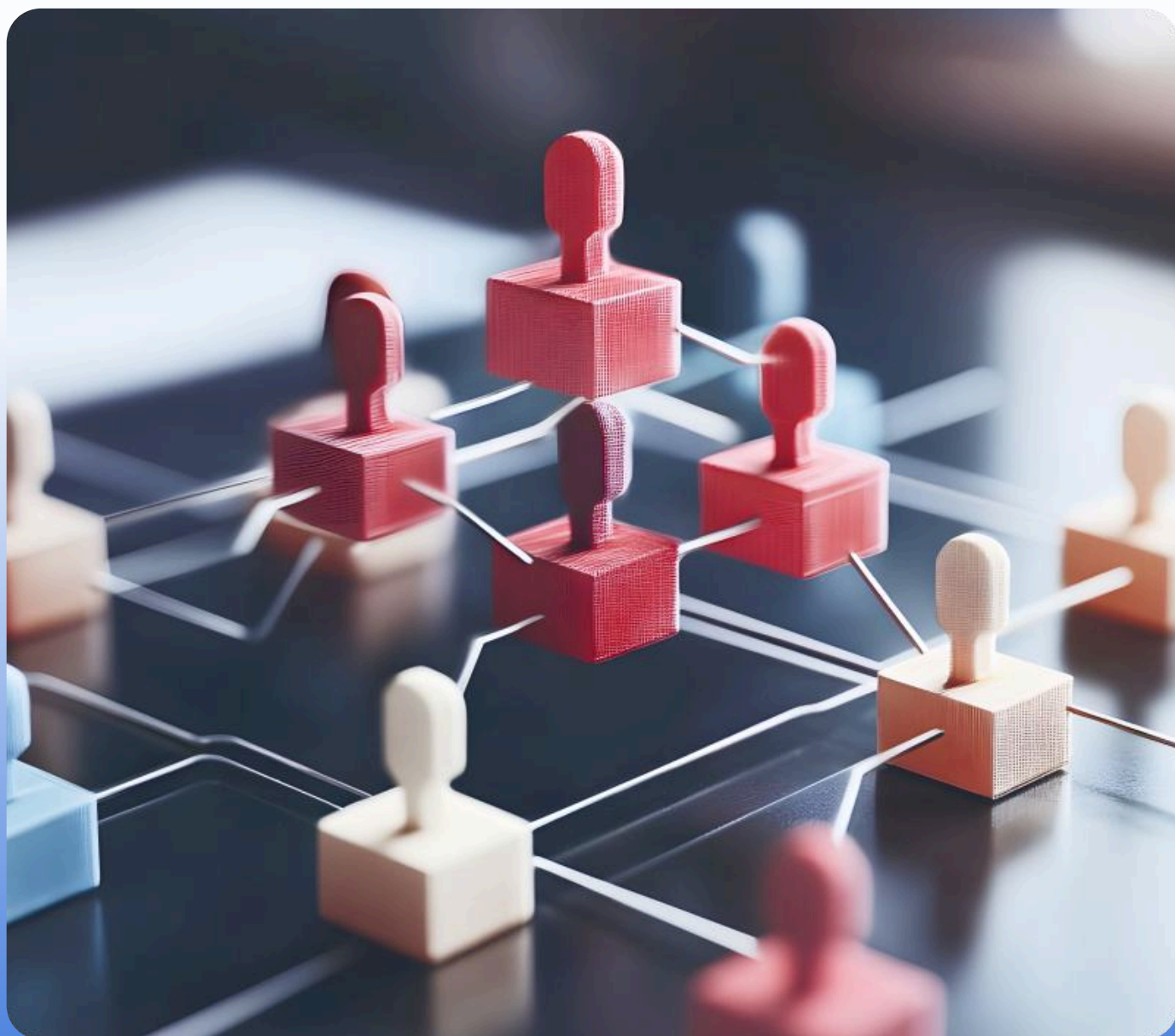
El resultado es una función legal más eficiente, medible y alineada con la estrategia empresarial, capaz de demostrar su contribución al crecimiento del negocio.


El cambio ya se refleja en el mercado: los departamentos legales incorporan perfiles que hace una década no existían, como responsables de Legal Operations,

legal project managers o especialistas en tecnología jurídica, y los abogados con competencias híbridas son cada vez más demandados.

No es casualidad. Cuando la operación está estructurada y la tecnología absorbe el trabajo repetitivo, el abogado recupera lo que ningún sistema puede replicar:

el criterio. Deja de ser un revisor de documentos para convertirse en asesor estratégico, alguien que anticipa riesgos, habilita decisiones de negocio y participa en las conversaciones donde se define el rumbo de la compañía.





5. Qué deben saber los líderes jurídicos sobre el estado de la IA

La conversación ya no es si la inteligencia artificial llegará al sector legal, sino cómo integrarla de forma segura y alineada con la operación. La cuestión ya no es adopción: es diseño operativo. Según un estudio de Deloitte realizado a líderes jurídicos de grandes organizaciones, el **79%** considera que la IA generativa tendrá un impacto moderado o significativo en la forma en que se realiza el trabajo legal, mientras que el **87%** prevé una adopción generalizada en los próximos dos o tres años (Deloitte, 2024).

La adopción y la selección de proveedores de IA requieren un método

La adopción de la IA depende de que las personas vean cómo se aplican las herramientas al trabajo real. Las reuniones de equipo, los ejemplos compartidos y las bibliotecas de casos de uso permiten a los abogados aprender unos de otros.

La selección de proveedores requiere la misma disciplina. Las plataformas de IA están cambiando demasiado rápido como para que los compromisos a largo plazo tengan sentido en todos los casos, especialmente cuando las funciones se solapan de un ciclo de lanzamiento a otro. **Las pruebas piloto breves con datos reales**, la revisión de seguridad y la puntuación estructurada **proporcionan a los equipos una base más clara para la comparación.**

La IA no transforma la función legal como herramienta aislada, sino como **capacidad integrada en los sistemas que estructuran el trabajo jurídico**: contratos, solicitudes, revisión documental y conocimiento. No sustituye al abogado: acelera, automatiza y permite reutilizar conocimiento.

Controlar los costos de la IA: una nueva responsabilidad del equipo legal

Los costos asociados al uso de la inteligencia artificial se están convirtiendo en una parte esencial de la gestión operativa de los equipos legales. El uso de instrucciones largas, conversaciones extensas y modelos más avanzados puede elevar rápidamente los costos cuando se escalan a una gran cantidad de usuarios.

Por eso, los equipos de operaciones legales deben considerar como parte de su gestión del gasto en IA tres factores clave: **cómo se redactan las instrucciones que se le dan a la IA, qué modelo se elige para cada tarea, y cómo se usan estas herramientas en el día a día.**

Además, el uso de la IA también **está comenzando a regularse en las políticas que rigen el trabajo con abogados externos.** Los contratos de servicios legales y las guías de facturación empiezan a especificar cuándo se puede usar IA en un asunto legal, cómo debe informarse al cliente sobre ese uso y qué revisión humana debe realizarse antes de que el trabajo llegue al cliente.





Caso real: IA en gestión contractual

Un ejemplo es el de Grupo Azvi, que incorporó la IA de Bigle: Libra, para automatizar parte de su gestión contractual y reforzar la identificación de riesgos. Según su equipo legal, **la tecnología les permite detectar situaciones que podrían pasar desapercibidas en una revisión manual y dedicar más tiempo al análisis y la toma de decisiones.** El valor no está en sustituir al abogado, sino en aumentar su capacidad para gestionar más volumen, con mayor rapidez y consistencia.

“La IA de Bigle, Libra, es muy intuitiva y sencilla de utilizar, no requiere de ninguna integración con los sistemas de nuestra empresa, lo que permite que esté funcionando desde el momento mismo de su contratación y activación”.

Francisco de Borja Rodríguez García
Chief Legal Officer - Grupo Azvi

Azvi //

Sin embargo, muchas organizaciones siguen sin estar preparadas para dar ese paso. Aunque la mayoría de los departamentos legales espera que la IA transforme significativamente su función, solo una minoría cuenta con una estrategia clara para implementarla. Por eso, la cuestión ya no es si la IA tendrá impacto en el área legal, sino si la organización dispone de los procesos, capacidades y modelo operativo necesarios para aprovecharla.

6. Conclusión

A lo largo de esta guía, hemos visto que Legal Ops no consiste en comprar herramientas, sino en diseñar cómo trabaja el departamento legal: **primero la cultura, después el sistema y, al final, la tecnología.** Cuando ese orden se respeta, el área legal deja de ser un cuello de botella y se convierte en un habilitador del negocio.

En ese contexto, la tecnología multiplica el impacto: automatización, inteligencia artificial y análisis de datos no sustituyen el criterio jurídico, sino que **asumen el trabajo repetitivo para liberar capacidad hacia tareas de mayor valor.** Sin un sistema bien diseñado, la tecnología acelera procesos; con él, amplifica resultados.

Las organizaciones con Legal Ops madura dedican un 31% menos a servicios legales externos y reducen su coste por asunto un 22% en 18 meses (Deloitte, 2024): la diferencia entre avanzar o no ya es operativa.

Empezar no requiere transformar todo de golpe: basta con un responsable, un problema concreto y un primer piloto medible.



Curso online de innovación y liderazgo en Legal Operations

Si deseas dar un salto en tus operaciones legales, te invitamos a realizar nuestro curso gratuito, 100% online y con certificado al final.



Más información aquí

Acerca de Bigle

Bigle es una empresa de *legal tech* que ofrece una suite de software con 4 productos: Bigle CLM, la IA jurídica Bigle Libra, Bigle Sign y Bigle Academy. La misión de la compañía es **eficientar las operaciones legales de las empresas, mejorando la seguridad y minimizando el riesgo de contingencias legales.**

La plataforma permite a los profesionales crear automáticamente documentos, compartíroslos para su revisión, validación en tiempo real, colaborar virtualmente, negociar y cuenta con una firma electrónica propia.

Bigle ha desarrollado un asistente de inteligencia artificial generativa, Libra, que está conectada con su plataforma de CLM, desarrollada para los departamentos legales, experta en el ámbito jurídico y que **ofrece un entorno seguro de máxima confidencialidad, minimizando las alucinaciones propias de otras herramientas generalistas.**

La tecnológica es pionera y líder en el campo de la automatización de documentos *no-code*, tiene presencia global y entre sus clientes se encuentran grandes corporaciones y despachos de abogados de gran tamaño.

Para saber más sobre Bigle, visite la página web: biglelegal.com

Para otras consultas, póngase en contacto con communication@biglelegal.com

Al utilizar Bigle, contribuyes al ahorro de recursos naturales



323 millones
kg de madera



7,1 mil millones
litros de agua



725 millones
kg de CO²



47 millones
kg de residuos