

{ Reportaje }

# La generación que está reinventando la abogacía

El emprendimiento irrumpe como opción profesional entre los jóvenes juristas que buscan nuevas formas de ejercer sin renunciar a los valores de la profesión.

Cada vez son más los profesionales que apuestan desde el inicio por tomar las riendas de su carrera profesional en el sector legal. Emprenden por convicción, no por descarte, y entienden el Derecho como un espacio para innovar, conectar con otras disciplinas y dar respuesta a necesidades que el modelo tradicional no siempre alcanza.

Texto: Jaime Gómez  
Fotos: ICAM



## { Reportaje }

Tres minutos. Ese es el tiempo que tiene cada finalista para explicar su proyecto ante el jurado. Una idea y un micro abierto para convencer en 180 segundos al jurado reunido en el patio del Colegio de la Abogacía de Madrid con motivo del I Festival de Emprendaymiento.

No es una mesa redonda más. Se trata del Abogacía Innovation Pitch, un concurso impulsado por el ICAM para dar visibilidad a una nueva generación de abogados y abogadas dispuestos a repensar el ejercicio del Derecho.

Entre las candidaturas finalistas hay propuestas tecnológicas que buscan anticipar cambios normativos o facilitar la gestión del despacho sin depender de servidores externos. Otras iniciativas se centran en el bienestar de los abogados, el asesoramiento a emprendedores, la atención jurídica en lenguas poco representadas o la creación de estructuras colaborativas con impacto social. Todas cuestionan, de

alguna manera, el modelo tradicional y plantean nuevas formas —más accesibles, más flexibles, más conectadas— de entender la profesión.

“La abogacía sigue teniendo un fuerte componente vocacional, pero los jóvenes que llegan hoy a la profesión buscan algo más que una salida laboral: buscan una forma de ejercer con sentido, con autonomía, con herramientas actuales y con estructuras que les permitan crecer. Cuando esas condiciones no se dan, muchos optan por explorar otros caminos”, recuerda Gabriel Rodríguez, diputado del ICAM responsable de Abogacía Joven.

Esa búsqueda de coherencia entre valores y práctica profesional es, en buena medida, lo que está empujando hacia el emprendimiento a un sector cada vez más nutrido de la abogacía joven, un colectivo integrado por más de 14.000 colegiados y colegiadas que representa el 19% del censo del ICAM.

Entre quienes han optado por ese camino destaca Rocío Bejarano. En su caso, la decisión de emprender no fue improvisada. “Cuando estaba en la universidad, ya decía que el día de mañana tendría mi propio despacho, mi propia firma”, afirma. Años después, tras pasar por distintos trabajos por cuenta ajena, la idea tomó forma. “Veía que no había sintonía entre el ejercicio de la abogacía que estaba desarrollando y cómo yo entendía esta profesión.” Esa distancia marcó el punto de partida de Jubero, un despacho especializado en Derecho de Familia, Infancia y negligencias médicas que también presta servicios de digitalización a otros profesionales del sector.

Cuando presentó su proyecto en el ICAM, Bejarano centró su intervención en un problema cotidiano para muchos despachos: la dificultad para organizar expedientes, anticipar imprevistos procesales o localizar información sensible sin perder tiempo ni comprometer la privacidad. De esa necesidad surgió Plazín, un asistente virtual que se alimenta exclusivamente de los datos internos del despacho y que combina inteligencia artificial con sistemas de grafos del conocimiento para retener y aprovechar el trabajo acumulado. La propuesta, pensada desde la práctica real y no desde un laboratorio tecnológico, convenció al jurado y obtuvo el primer premio del certamen.

### Una generación que se mueve en red

La imagen clásica del profesional de la abogacía —despacho físico, toga y carrera en un gran bufete-



te— sigue vigente, pero empieza a proyectarse una visión alternativa en la base de la pirámide profesional. No se trata de una ruptura abrupta, sino de una transformación progresiva que aspira a reescribir los códigos de la profesión con nuevas formas de ejercer basadas en un orden diferenciado de prioridades.

Esa nueva lógica está respaldada por un cambio generacional, que reconfigura también la idea de comunidad profesional. En lugar de las jerarquías clásicas, gana peso una lógica horizontal: redes sociales, plataformas colaborativas, canales de consulta jurídica, grupos de mentoría cruzada o apoyo emocional.

Una nueva realidad cada vez más documentada. Un informe reciente de Deloitte sobre la Generación Z y los millennials, identifica tres factores clave que explican esta evolución: la búsqueda de flexibilidad, el deseo de autonomía y la necesidad de encontrar propósito en el trabajo. Según el estudio, el emprendimiento y el autoempleo no se perciben solo como salidas laborales, sino como estrategias deliberadas para configurar trayectorias más coherentes con esos valores.

Además, el estudio constata una tendencia creciente entre los jóvenes a combinar proyectos propios con actividad por cuenta ajena, lo que exige un conjunto de habilidades cada vez más transversal: adaptación tecnológica, competencias interpersonales, capacidad de gestión emocional y tolerancia a la incertidumbre.

Desde la academia, algunos trabajos apuntan que las moti-



vaciones emprendedoras de los jóvenes no son prioritariamente económicas, sino éticas. Valores como la sostenibilidad, el impacto social o la contribución al bien común son los principales predictores de la intención de emprender en esta franja de edad. Para una parte significativa de esta generación, montar un proyecto jurídico no es una forma de negocio, sino una forma de compromiso.

En paralelo, los diagnósticos sobre la abogacía joven dibujan un desencaje que explica parte del empuje emprendedor. Un informe de la International Bar Association, elaborado tras la pandemia a partir de miles de entrevistas a escala global, advertía de una brecha entre lo que los jóvenes abogados esperan y lo que encuentran: una parte significativa se plantea incluso salir de la profesión en un horizonte de cinco años, y muchos refieren desgaste psicosocial desde el inicio de su práctica. En ese contexto, emprender opera tanto como vía de independencia profesional como de supervivencia emocional, al permitir ajustar

ritmos, cultura y propósito del proyecto jurídico a las necesidades de quien lo impulsa.

Sobre la vocación emprendedora de las nuevas generaciones de profesionales, llama la atención una encuesta realizada a 691 jóvenes europeos de entre 17 y 26 años en 14 países, en la que el 62 % manifestaba su intención de crear su propia empresa en un plazo de tres a cinco años. Publicado en 2024 por el medio especializado *EUStartups*, el sondeo ponía también el foco en las motivaciones del emprendimiento juvenil: el 91 % de los encuestados valoraba el impacto social y medioambiental del negocio, un 58 % destacaba la generación de valor para la sociedad y un 57 % aspiraba a un mayor control sobre su tiempo de trabajo. Como obstáculos principales, identificaban la financiación, el conocimiento del mercado y la carencia de habilidades en finanzas o marketing.

En otra consulta a las nuevas generaciones europeas, el Eurobarómetro revelaba por esa misma fecha que el 46 % de los jóvenes

de entre 15 y 30 años en la UE se plantearía crear su propio negocio, aunque solo una minoría había dado algún paso concreto para ponerlo en marcha. Además de la insuficiencia de recursos y los riesgos financieros, la muestra destacaba la falta de competencias en materia de emprendimiento como uno de los principales obstáculos para que los jóvenes se conviertan en emprendedores.

Gabriel Rodríguez añade un impedimento más a la ecuación: el miedo al fracaso. “Desde el ICAM, queremos desmitificar esta barrera y fomentar una cultura donde el error se vea como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Emprender en el ámbito legal no es solo posible, sino necesario para adaptarnos a los cambios constantes de nuestra sociedad”.

### Impulso institucional

Con ese objetivo, el Colegio madrileño ha publicado este año la *Guía ICAM de supervivencia para emprender en el sector legal*. Concebida como una hoja de ruta para quienes deciden emprender su propio camino —ya sea creando un despacho, una boutique legal o impulsando proyectos jurídicos innovadores—, el documento condensa diez principios estratégicos elaborados a partir de la experiencia directa de abogados emprendedores y expertos en gestión jurídica.

“Emprender no es sencillo: requiere visión, esfuerzo y mucha resiliencia. Pero también es una oportunidad de diseñar la carrera profesional a medida”, sostiene Celia Herrero. Como

coordinadora de la guía, destaca su valor como herramienta de apoyo para dar ese primer paso con mayor seguridad, con recursos prácticos y la experiencia de quienes ya han recorrido ese camino antes: cómo empezar, cómo encontrar clientes, cómo diferenciarse y cómo mantener la ética profesional en cada decisión son algunas de las cuestiones que se abordan en sus páginas.

Desde la definición de un modelo de negocio viable hasta la selección de la estructura legal más adecuada, la guía insiste en la importancia de construir sobre bases sólidas. Propone herramientas como el *Business Model Canvas* para diseñar la propuesta de valor, recomienda validar el servicio con clientes reales antes de acometer grandes inversiones y advierte sobre errores frecuentes —como precios mal definidos o ausencia de planificación financiera— que pueden comprometer la viabilidad del proyecto.

Una parte esencial del enfoque es también cultural: el acompañamiento profesional. “Contar con el respaldo de entidades colegiales y con redes de apoyo marca la diferencia”, subraya la publicación.

Innovar, en este contexto, no es sinónimo de ruptura, sino de adaptación. Así, se hace especial hincapié en que incorporar tecnología, metodologías ágiles o estructuras flexibles no puede hacerse a costa del rigor profesional. El secreto profesional, la deontología, la lealtad al cliente o la ética son aliados imprescindibles en cualquier proyecto que aspire a cambiar las cosas sin dejar de ser abogado.

### Cartografía del emprendimiento legal joven

Alineadas bajo todos estos parámetros, las propuestas participantes en el Pitch del ICAM contribuyen a esbozar una cartografía del emprendimiento joven en el sector legal. Una abogada que convierte su experiencia con el estrés profesional en un proyecto de salud emocional para juristas. Otra que traduce el mundo normativo para emprendedores digitales. Un abogado recién colegiado que inicia su carrera en solitario captando clientes desde Instagram. Un grupo de jóvenes juristas que desarrolla una herramienta de IA para anticipar cambios normativos, mientras otros trabajan en un asistente virtual que no depende de servidores externos.

Los proyectos finalistas del concurso abarcan desde herramientas de eficiencia interna para despachos hasta iniciativas con una marcada dimensión social. No comparten una misma tecnología ni una misma estructura de negocio, pero sí un propósito común: responder a necesidades que la abogacía tradicional no siempre alcanza.

En este nuevo ecosistema proliferan perfiles híbridos. Son juristas que manejan lo técnico, pero también fiscalidad, automatización, diseño de producto, comunicación digital o salud laboral. Tienen conocimientos jurídicos, pero también una comprensión práctica del contexto en el que operan empresas, emprendedores o trabajadores. Y entienden el asesoramiento no solo como respuesta a un problema, sino como anticipación y acompañamiento.

Buena parte de estas iniciativas nacen de recorridos biográficos muy personales: una mala experiencia como cliente, una dificultad vivida al inicio del ejercicio, una brecha que nadie estaba cubriendo, o simplemente la inquietud por trabajar de otra manera. No replican el esquema clásico de despacho, socio y jerarquía. Optan por estructuras más ágiles, colaborativas y, en muchos casos, unipersonales, donde la especialización y la claridad pesan más que el tamaño.

También cambia la figura del cliente. Ya no se limita a quien solicita una defensa o un dictamen, sino a quien busca orientación para no equivocarse en los primeros pasos, para comprender el marco normativo o para moverse con seguridad en un entorno incierto. Por eso, muchos de estos proyectos no solo ofrecen servicios jurídicos: aportan contexto, formación, acompañamiento y herramientas que permiten a los usuarios operar con mayor autonomía.

A menudo impulsados por profesionales con pocos años de colegiación, estos modelos comparten una aspiración transversal: ganar autonomía sin perder impacto, generar ingresos sin renunciar al propósito y trabajar de forma independiente sin desentenderse de la comunidad. En su conjunto, dibujan un paisaje emergente que no solo muestra hacia dónde se mueve la abogacía emprendedora, sino qué valores está priorizando esta nueva generación: adaptabilidad, claridad, ética y utilidad. Una abogacía que no quiere limitarse a interpretar la realidad, sino contribuir a transformarla.

El ganador del segundo premio en el concurso del ICAM, Jorge de los Reyes, explica que su proyecto nació de la sensación de que muchos emprendedores tecnológicos se enfrentan al marco jurídico sin orientación accesible y sin intermediarios capaces de traducir ese lenguaje a la realidad de un proyecto incipiente. De esa percepción surgió el nombre del proyecto, *En Busca del Fuego*, que define como un ecosistema vivo, diseñado para acompañar a quienes emprenden desde la vocación, no solo desde la urgencia, combinando formación estratégica, automatización práctica y asesoría legal aplicada al mundo real.

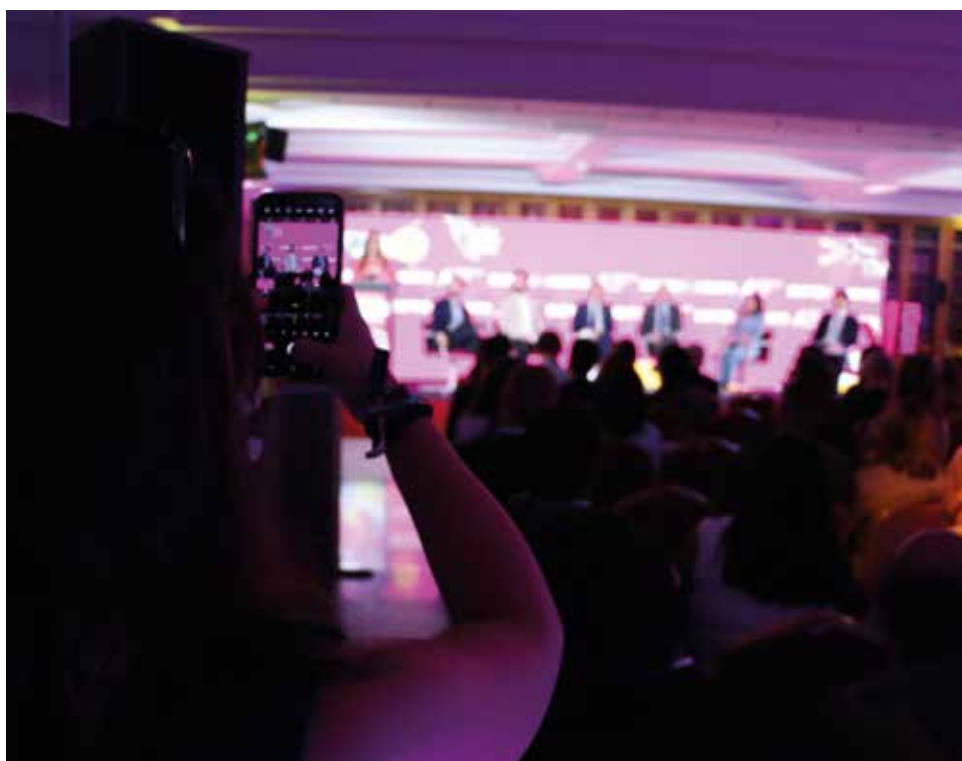
“Para ello creamos una plataforma privada donde tienen acceso a más de 600 horas de formación sobre temáticas que van desde la salud y el bienestar hasta la creación de agentes de

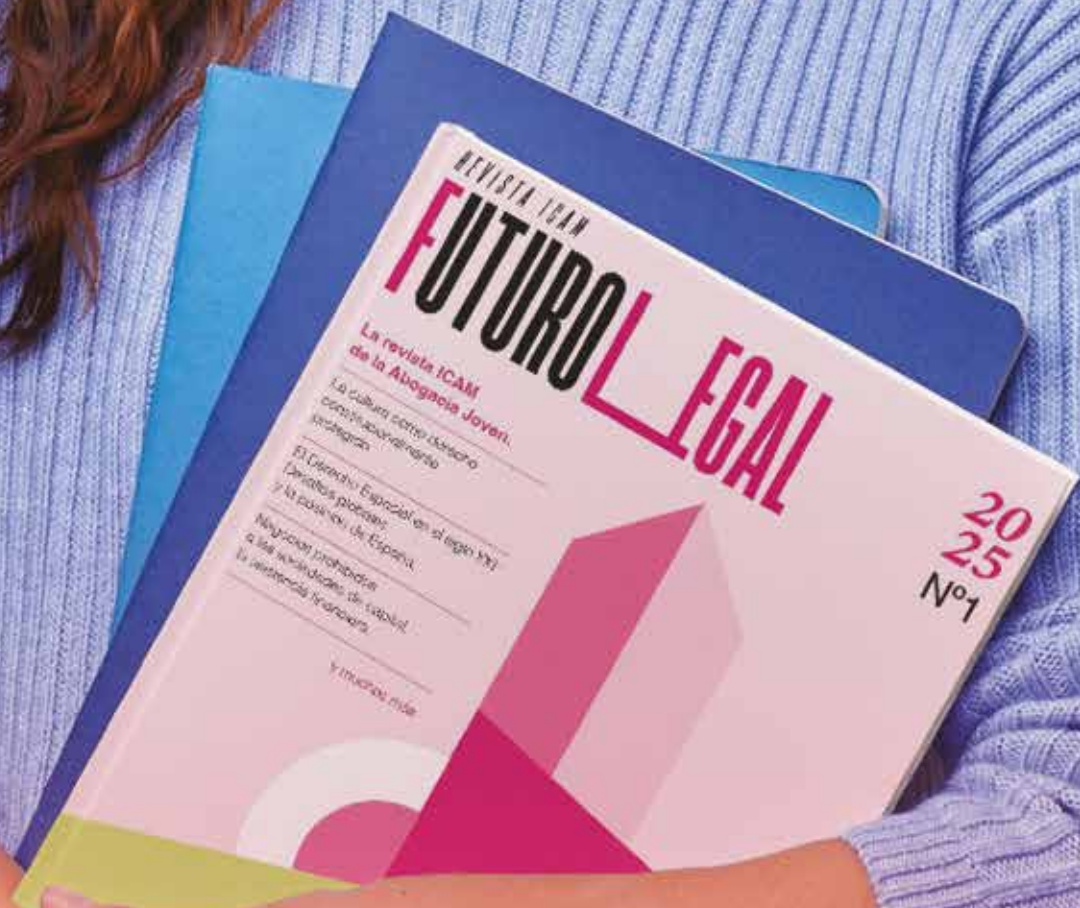
inteligencia artificial, desarrollo web, etc. También cuentan con una red social privada, una comunidad y un foro con soporte todos los días del año”, explica.

Gracias a su participación en el festival de emprendimiento jurídico del ICAM, advertía en una entrevista posterior, su iniciativa fue descubierta por muchos compañeros que hoy forman parte de su comunidad. “Muchos compañeros vieron un espacio donde no solo formarse o digitalizar su práctica, sino también reconectar con el sentido profundo de su labor o reinventarse dentro de otros sectores como la salud, el bienestar o la tecnología”, concluía.

Un ejemplo de cómo el respaldo institucional es fundamental para acercar los proyectos más innovadores a quienes más y mejor pueden beneficiarse de ellos.

§





REVISTA ICAM

# FUTURO LEGAL



¿Eres colegiado/a  
menor de 35  
años?

**¡Hazte  
autor/a!**

# La abogacía joven ante el reto de emprender: visión, compromiso y nuevas oportunidades



**Celia Herrero Cantó**

*Coordinadora de Abogacía Joven ICAM. Presidenta de la Sección de Iniciación Profesional del ICAM Directora de 'Futuro Legal'*

La abogacía joven se enfrenta hoy a desafíos muy distintos a los de generaciones anteriores: un mercado más competitivo, un cliente más exigente, la digitalización acelerada y nuevas formas de ejercer la profesión.

Es innegable que el emprendimiento es un gran reto, pero también cuenta con oportunidades únicas para innovar y liderar el cambio. Desde la Coordinación de Abogacía Joven del ICAM, queremos acompañar a quienes han decidido emprender su propio camino, ya sea creando un despacho, una boutique legal o impulsando proyectos jurídicos innovadores.

Emprender no es sencillo: requiere visión, esfuerzo y mucha resiliencia. Pero también es una oportunidad de diseñar la carrera profesional que realmente quieres. Por eso, estamos des-

plegando un conjunto de acciones precisamente para ayudar a los colegiados jóvenes a dar ese primer paso con mayor seguridad, con recursos prácticos y con el apoyo de quienes ya han recorrido ese camino antes.

Entre otras iniciativas, hemos creado el Festival EMPRENDAYMIENTO; una guía práctica con todas las cuestiones más importantes para tener éxito; e iniciativas como el ciclo formativo *Emprende con Causa*, que impulsamos junto con la Fundación ICAM-Cortina.

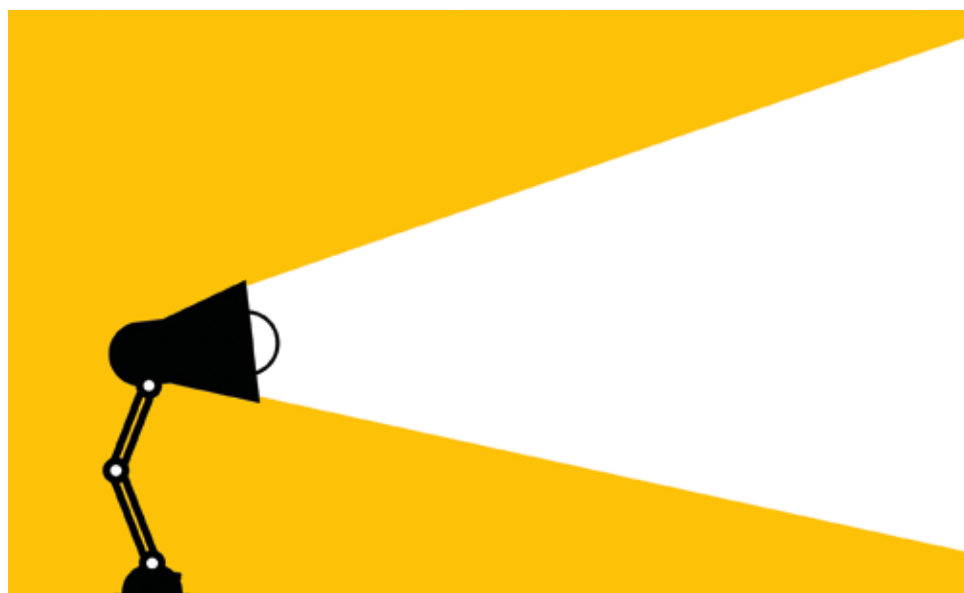
El objetivo no es otro que demostrar que sí se puede emprender en el sector legal. Que no hace falta esperar a tener veinte años de ejercicio, una red de contactos consolidada o una estructura

cerrada para poner en marcha una idea.

Emprender es apostar por uno mismo y por una forma de ejercer la abogacía más cercana, flexible y adaptada a los tiempos. Desde Abogacía Joven ICAM seguiremos impulsando iniciativas que den voz, formación y herramientas a los jóvenes para crecer en un entorno en constante evolución.

Porque en un momento en el que el sector jurídico se transforma a gran velocidad, necesitamos una abogacía capaz de anticiparse, de adaptarse y de aportar soluciones nuevas. Y en eso, la abogacía joven tiene mucho que decir.

\_\_\_\_\_ § \_\_\_\_\_



# La abogacía joven ya no espera su turno



**Gabriel Rodríguez**

*Diputado del ICAM responsable de Abogacía Joven*

Durante mucho tiempo, emprender en el sector legal parecía una opción residual. Una vía para quienes no encontraban encaje en estructuras tradicionales o para los pocos que se atrevían a abrir su propio despacho. Hoy, esa percepción ha cambiado. Cada vez son más los jóvenes abogados y abogadas que deciden comenzar su carrera profesional lanzando sus propios proyectos. Lo hacen con ideas propias, sí, pero sobre todo con la voluntad de ejercer el Derecho desde un enfoque distinto, más cercano a sus valores y a su forma de entender la profesión.

Desde el Colegio de la Abogacía de Madrid lo vemos con claridad: los menores de 35 años representan el 19% del censo colegial, con más de 14.200 letrados registrados. De ellos, el 56% está colegiado como ejerciente y un 62% trabaja por cuenta ajena. Y entre ellos, cada vez más apuestan por emprender, abrir camino por su cuenta o diseñar formas innovadoras de ejercer la abogacía.

Algunos montan sus propios despachos de cero; otros desarrollan iniciativas híbridas que combinan Derecho y tecnología, impacto social o asesoramiento en nuevos nichos. Lo hacen con un enfoque propio, con herramientas digitales y con una visión del ejercicio profesional más flexible, más conectada con su generación y más orientada a aportar valor.

Ese cambio no es solo generacional, también es cultural. Muchos de estos profesionales han crecido en entornos donde el cambio es constante. Han integrado la tecnología en su día a día, han aprendido a moverse entre distintos modelos laborales y han hecho de la formación continua una rutina más que

una excepción. Son juristas con vocación y, sobre todo, con iniciativa y con una forma de ejercer que no encaja del todo en estructuras demasiado rígidas y piramidales.

En el ICAM creemos que ese impulso hay que acompañarlo. A veces basta con formación, orientación, referentes y, sobre todo, un entorno que legitime. No se trata de romantizar el emprendimiento, ni de ocultar sus dificultades. Emprender requiere esfuerzo, perseverancia y asumir riesgos. Pero también puede ser una vía poderosa para construir una carrera profesional con sentido, con autonomía y con impacto. Y, cada vez más, una vía real.

§



# La corrupción en la contratación pública: reflexiones en el marco del proceso de revisión del derecho de la Unión Europea



**Alberto Dorrego de Carlos**

Presidente de la Sección de Derecho Administrativo del ICAM

Existe una opinión generalizada en España de que la corrupción, los comportamientos anticompetitivos y, en general, las malas prácticas están fuertemente arraigadas en los procedimientos de contratación del sector público. Los recurrentes escándalos políticos que todos tenemos en mente contribuyen a intensificar esta percepción en la opinión pública, si bien —más allá de los casos mediáticos del momento— es un hecho objetivo que estamos ante un grave problema de nuestro sistema administrativo.

En las “I Jornadas sobre Contratación Pública del ICAM”, los abogados especialistas en esta materia coincidimos en este diagnóstico pesimista. Existen malas prácticas ampliamente extendidas en la contratación del sector público, tanto en las Administraciones territoriales, en el nivel estatal, autonómico y local, como —sobre todo— en el

universo multiforme de entidades, organismos, empresas y personificaciones instrumentales que lo integran (4.847 entidades públicas incluidas en INVENTE en octubre de 2025). Obviamente, no siempre se trata de comportamientos *corruptos* en términos jurídico-penales sino de desviaciones en los procedimientos orientadas a favorecer a empresas concretas, como consecuencia de conflictos de interés, afinidades políticas o conveniencia de los gestores públicos. En muchas ocasiones, con la intención (más disculpable) de seleccionar la opción que se considera más idónea para el interés público, soslayando las rigideces de la normativa administrativa y el apretado corsé de los criterios de valoración objetivos. En todo caso, malas prácticas.

También estuvimos de acuerdo los abogados de la Sección de Derecho Administrativo, reunidos en estas Jornadas, en que la asfixiante profusión de normas sobre los procedimientos de contratación pública no ha hecho más que incrementar la complejidad del sistema, haciéndolo cada día más ineficiente y costoso, sin contribuir en absoluto a reducir las malas prácticas. La Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) es una de las más extensas de nuestro ordenamiento jurídico (347 artículos y 57 disposiciones adicionales) y ha sido reforma-

da —desde que entró en vigor en 2018— nada menos que en 27 ocasiones. Es raro el proyecto legislativo que transite por nuestras Cortes Generales sin incorporar alguna *nueva ocurrencia* regulatoria en materia de contratos públicos.

Tampoco ha tenido utilidad alguna la proliferación de órganos de control y supervisión. Esto es, las múltiples agencias y fantasmagóricas oficinas antifraude superpuestas a los órganos que ya teníamos en nuestra legislación (juntas consultivas de contratación pública, tribunales administrativos de recursos contractuales, Tribunal de Cuentas y órganos autonómicos equivalentes) y a los controles propios del aparato jurisdiccional. Todos los cuales generan un volumen de información y jurisprudencia menor casi inmanejable para los operadores jurídicos. La inoperancia de los sistemas de control se evidencia simplemente examinando los datos contenidos en el capítulo sobre “Prevención y lucha contra la corrupción en la contratación pública” del Informe Anual de Supervisión 2024 de OIRESCON.

Cada vez se encuentra más extendida entre los profesionales de este sector la sensación de que el enrevesado sistema de controles en la contratación pública opera como una red de pesca de malla. Es absurda-

mente fina para capturar hasta el más diminuto alevín (es decir, para identificar y perseguir las pequeñas irregularidades procedimentales), pero cuenta con grandes aberturas que permiten pasar sin ser enredados ni detectados a los grandes tiburones (esto es; las licitaciones diseñadas a medida, las evaluaciones técnicas dirigidas, las modificaciones contractuales fraudulentas, las ofertas coordinadas entre licitadores y otras técnicas de adulteración de los procedimientos).

### La revisión del derecho de la Unión Europea sobre contratos públicos

Con todo, la presencia de corrupción y prácticas colusorias en los contratos públicos no es un mal específicamente español. En las Instituciones de la UE existe también una honda preocupación por este problema.

Como es bien sabido, la Comisión lanzó a finales de 2024, como punto esencial de su programa político para la legislatura —inspirado en los célebres informes de E. Letta y M. Draghi—, un decidido plan de revisión de la legislación europea sobre contratos públicos y concesiones (básicamente el *paquete de Directivas* de 2014). En marzo de 2025 concluyó una primera consulta pública abierta a todos los *stakeholders* e interesados para recabar su valoración sobre la eficacia y resultados de este conjunto normativo tras diez años de vigencia. El pasado 9 de septiembre el Parlamento Europeo aprobó una importante Resolución sobre las líneas maestras que ha de tener este proceso de reforma legislati-

va (P10 TA (2025)0174) y el 14 de octubre la Comisión ha hecho público un “*Staff Working Document*” titulado “*Evaluation of Directive 2014/23/EU on Concessions, Directive 2014/24/EU on Public Procurement and Directive 2014/25/EU on Utilities*” (SWD(2025) 333 final). En ambos documentos se expresa la enorme relevancia del problema de la corrupción en la contratación pública para las Instituciones de la UE.

El SWD de la Comisión se refiere al Índice de Riesgo de Corrupción (CRI), un indicador de origen académico (debido a M. Fazekas) cuya finalidad no es tanto medir la corrupción *verificada* como el *riesgo objetivo* de que esta llegue a producirse. El CRI se construye asignando puntuaciones a determinados *red flags* como son las licitaciones con una sola oferta, la ausencia de publicidad, modificaciones contractuales opacas o carencias críticas de datos. Pues bien, el SWD estima que el coste del riesgo de corrupción en la contratación pública de la UE-27 alcanzó 29.600 millones de euros entre 2016 y 2021. El propio CRI muestra una evolución en “U” durante el periodo: tras una disminución entre 2016 y 2018, el riesgo aumentó alrededor de un 10% entre 2019 y 2021. Este repunte se vincula, entre otros factores, a la presión de la pandemia sobre los procedimientos, la mayor utilización de figuras excepcionales y la persistente debilidad de la calidad de los datos publicados.

EL SWD recuerda que, según el Eurobarómetro 2024, el 37% de los encuestados considera extendidos el soborno y el abuso



de poder entre responsables de adjudicar contratos públicos. De forma similar, el Barómetro Global de la Corrupción de Transparencia Internacional muestra que el 52% de los ciudadanos de la UE duda de que los contratos se adjudiquen competitivamente, y cree que con



frecuencia intervienen sobornos o conexiones personales. El Eurobarómetro de empresas 2023 añade una dimensión operativa: el 27% de las compañías que han participado en licitaciones afirma que la corrupción les impidió ganar un contrato en los últimos tres años.

**Principales vías de corrupción y riesgos de integridad en la contratación pública**

El SWD identifica las principales prácticas irregulares en la contratación pública, las cuales coinciden —en lo sustancial— con el análisis que tuvimos ocasión de

realizar en las Jornadas del ICAM respecto a los procedimientos de licitación en España.

¿Cuáles son los principales mecanismos de corrupción?

En primer lugar, la elaboración de pliegos y prescripciones

Usted cierra el expediente,  
nosotros la venta.

Contamos con un protocolo exclusivo  
de colaboración para los letrados



Don  
Chamberí  
GRUPO INMOBILIARIO

CONDICIONES ESPECIALES PARA HERENCIAS

PARTNER INMOBILIARIO DE CONFIANZA PARA DESPACHOS DE ABOGADOS EN MADRID.



Dirección  
General Martínez Campos 23



Teléfono  
910 59 30 85



Correo  
info@donchamberi.es



Web  
donchamberi.es

**GRUPO  
INVIAM**  
ALQUILER CAJAS DE SEGURIDAD  
DESDE 2014

✓ Desde hace más de 10 años

✓ Desde 1 € al día



[www.grupoinviam.com](http://www.grupoinviam.com)

C/ Puerto Rico, 10 MADRID 28016 | [grupoinviam@grupoinviam.com](mailto:grupoinviam@grupoinviam.com) | +34 91 03460 87

técnicas “a medida”. El 61% de las empresas encuestadas (una clara mayoría) considera “*bastante extendida*” la práctica de redactar pliegos o especificaciones técnicas para favorecer a un proveedor concreto. Este sesgo restringe artificialmente la concurrencia, facilita resultados preconfigurados y reduce la calidad-precio. Es suma, genera un daño a los contribuyentes.

En segundo término, la ausencia de neutralidad en la evaluación técnica de ofertas. Un 52% de las empresas licitadores en la UE percibe ampliamente extendidos los conflictos de interés (de distinto tipo: personales, económicos, políticos, etc.) en la valoración técnica de las ofertas. Esto es; las *presiones y condicionamientos* a los técnicos evaluadores.

Este momento es crítico, ya que las posibilidades de obtener una revisión (administrativa o jurisdiccional) de los criterios técnicos aplicados por los valoradores son muy limitadas. En la jurisprudencia española, como sabemos todos los abogados que litigamos en este ámbito, se encuentra ampliamente asentado el *principio de discrecionalidad* técnica de la Administración, que determina que las decisiones de los órganos de valoración sean *de facto* irrevisables, salvo en supuestos de *error manifiesto*, *notoria ausencia de motivación* o *grave inconsistencia* en la aplicación de los criterios.

En tercer lugar, las ofertas colusorias y la manipulación competitiva. La coordinación entre licitadores se percibe como generalizada por la mitad del tejido empresarial europeo.

Según la Comisión, la detección *ex post* se ve dificultada por la calidad irregular de los datos y la falta de integración de fuentes, mientras que la prevención *ex ante* se resiente cuando hay baja concurrencia.

En cuarto lugar, el uso abusivo o expansivo de procedimientos excepcionales. El 46% de las empresas observa abuso de la urgencia para justificar procedimientos no competitivos o acelerados, y el 45% denuncia un mal uso de los procedimientos negociados. Aunque la urgencia está prevista normativamente, su empleo fuera de supuestos estrictos o sin justificación sólida disminuye la trazabilidad y abre espacios de discrecionalidad mal controlada.

Finalmente (*last but not least*), las modificaciones contractuales sustanciales *ex post*. El 40% de las empresas indica cambios de condiciones tras la adjudicación como práctica muy problemática. Las modificaciones que alteran el equilibrio económico a favor del contratista, amplían de forma relevante el objeto o la duración o sustituyen a los actores sin base jurídica adecuada, pueden equivaler a *adjudicaciones sin concurrencia*, lesionando la transparencia e igualdad de trato (doctrina *Succhi di Frutta* del TJUE).

### **Medidas propuestas para mejorar la situación**

El SWD plantea un conjunto sensato de líneas de mejora que combinan reformas normativas, refuerzo de la gobernanza, digitalización y profesionalización de los órganos de contratación. El hilo conductor de todas las reformas que se proponen por la

Comisión es la transparencia de los procedimientos.

Nada hay que objetar a ello, en principio. Siempre y cuando el resultado de la reforma no acabe —nuevamente— en mayores cargas burocráticas, complicación de los procedimientos e incremento de los costes de licitación para las empresas. Como indicábamos al inicio, la mayor regulación no genera —por si misma— mayor integridad en los procedimientos administrativos. Muchas veces —paradójicamente— produce el efecto contrario: la red de malla se hace más tupida, pero los grandes agujeros del sistema permanecen.

Los expertos participantes en las Jornadas del ICAM sobre contratación pública sugerimos algunas medidas sencillas para reflexionar en el contexto de reforma de la legislación de la UE. Creo que puede ser útil para el regulador europeo tomarlas en consideración.

Una medida especialmente relevante sería acometer el proceso de reforma mediante reglamentos y no a través de directivas. No existe manera más simple y eficaz de eliminar barreras interiores que establecer una regulación uniforme e inmodificable por los Estados de los procedimientos de licitación y una interpretación única de los conceptos jurídicos (riesgo operacional, fuerza mayor, modificación sustancial, etc.).