

ESPECIAL “La Nueva Administración”

DE Tecnología & 
Sentido Común

ESPECIAL

AGOSTO
2025

Septiembre
y sentido
común

08

Una inteligencia
artificial que te hace
los informes

12

Se acabó lo de
numerar, foliar
y matasellar un
documento

16

Fehacienciartificial

20

El principio
de objetividad
en la nueva
Administración

24

¿Cómo financiar la
transformación
digital?

28

Diez anglicismos
aplicables a la
moderna
gestión pública
que nunca te
explicaron

32

Más vale
prevenir
que curar

36

CiberseguridadAI

40

Apagón de
inteligencia

44

Del modelo
de “jefes” al
de líderes en
la nueva
Administración

48



“La Nueva Administración”

DE **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gubernauta
Manuel Serrat - Futuro y Seguridad
Nacho Alamillo - Tecnoregulación en Prospectiva
Juan Carlos Muria - Diario de una Tortuga Ninja
Marlon Molina - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Marcos Navarro - Ai Futuro
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Alex Aliaga - Radio Security
Marta Martín - Mentas Divergentes

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

Carmen Usagre
carmen.usagre@businessandcompany.com
Teléfono: +34 96 109 44 44

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.
Av. San Onofre, 20
46930-Quart de Poblet (Valencia)
Teléfono: 96 109 44 44
Fax: 96 109 44 45
<https://tecnologiaysentidocomun.com>
soluciones@businessandcompany.com



VÍCTOR ALMONACID

Secretario de la Administración Local, categoría superior. Director de Prevención, Formación y Documentación en la Agencia de Prevención y Lucha contra el Fraude y la Corrupción de la Comunitat Valenciana. Directivo Público. Máster en Nuevas Tecnologías aplicadas a la Administración Pública. Máster en Planificación estratégica. Tiene o ha tenido presencia activa en las siguientes asociaciones: ADPP, COSITAL, RECI, UDITE, ADPP, AENOR y equipo técnico de la FEMP. Autor de numerosas publicaciones, especialmente en el ámbito de la administración electrónica práctica (procesos, organización, planificación, procedimiento...). Responsable de la implantación de diversos proyectos reales en dicho ámbito, dentro de varias Administraciones Públicas. Entre otros reconocimientos: Medalla de la Vila del municipio de Picanya, Premio CNIS al innovador público del año 2015, Premio Nova-Gob Excelencia 2015 al mejor Blog, Premio internacional al mejor innovador en las Administraciones Públicas en el año 2020.

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/victoralmonacid/>

Twitter:

<https://twitter.com/nuevadmon>

Blog:

<http://nosoloaytos.wordpress.com/>

(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. "COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.

ISSN 2951-8180

**La Escuela de Gobierno eGob®
Certifica su Sistema de Gestión
de Organizaciones Educativas
con la Norma ISO 21001**

Alcance: Formación Certificada y Programas Directivos para Alta Dirección,
Mandos Intermedios y Responsables de la Ejecución Estratégica
y el Cambio Organizacional en Organizaciones Públicas y Privadas



ESPECIAL
AGOSTO
2025



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

16



**Se acabó lo de numerar, foliar y
matasellar un documento**

24



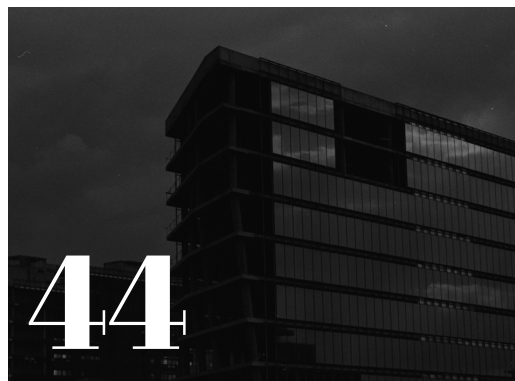
**El principio de objetividad
en la nueva Administración**

36



**Más vale prevenir
que curar**

44



**Apagón de
inteligencia**

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

**Este mes te
recomiendo leer...**

por JAVIER PERIS

07

**Septiembre
y sentido
común**

08

**Una inteligencia
artificial que te
hace los informes**

12

**Se acabó lo de
numerar, foliar
y matasellar un
documento**

16

Fehacienciartificial

20

**El principio de
objetividad
en la nueva
Administración**

24

**¿Cómo financiar la
transformación
digital?**

28

**Diez anglicismos
aplicables a la
moderna gestión
pública que nunca
te explicaron**

32

**Más vale
prevenir
que curar**

36

Ciberseguridad

40

**Apagón de
inteligencia**

44

**Del modelo de
“jefes” al de líderes
en la nueva
Administración**

48

**Cierre de
Temporada 2025
Revistas “Tecnología
y Sentido Común” y
“Stakeholders.news”**

52

**UNE presenta
su Estrategia 2030
para lograr un
mayor impacto
de las normas
en la sociedad**

68

Índice

#TYSC

Premios recibidos



Premio 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno TI



El Foro de Profesionales de la Gestión del Servicio en España itSMF otorga a «Tecnología y Sentido Común» el Galardón 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno de Tecnologías de la Información.

itSMF
ESPAÑA

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



VI Premios ESET Periodismo y Divulgación: Tecnología y Sentido Común Premiada en la Categoría Blogs por el Artículo de Ricard Martínez "Seguridad en el Smartphone".

Los Premios ESET apuestan por la educación y la concienciación de la sociedad en materia de ciberseguridad, y los medios de comunicación son esenciales en este cometido.

Los periodistas y divulgadores son fundamentales para difundir el conocimiento necesario que permita a los usuarios disfrutar de la tecnología de una manera más segura.

Estos VI Premios ESET pretenden fomentar la divulgación de la ciberseguridad.



Premio Medio de Comunicación 2018 de la Asociación Profesional Española de Privacidad



La Junta Directiva de la Asociación Profesional Española de Privacidad durante su VI Congreso Nacional de Privacidad APEP celebrado en Madrid otorga el Premio Medio de Comunicación 2018 a Tecnología y Sentido Común #TYSC



Agradecimiento de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA



La Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA durante las XIV Jornadas Técnicas que bajo el título "20 Años Implantando TIC en Sanidad" se celebraron en Benidorm en febrero de 2024 hizo entrega de su agradecimiento a Tecnología y Sentido Común por su apoyo y visibilidad a la profesión.



Tecnología y Sentido Común "Premio Sapiens" Medio de Comunicación 2022



El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista "Tecnología y Sentido Común #TYC". El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realizando Tecnología y Sentido Común desde hace siete temporadas como su capacidad de adaptación y resiliencia adaptándose a nuevos formatos con los que continuar en su labor de evangelización en Buenas Prácticas al conjunto de los profesionales a pesar de la alerta sanitaria con nuevos formatos que partiendo de un programa de Radio y Podcast han permitido seguir llevando su mensajes a través de la Revista Mensual, o el informativo televisivo "El Semanal" de Tecnología y Sentido Común.



Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con TSG4 White Belt

Javier Peris

Tras más de veinte años en las trincheras del gobierno TI y el Cambio organizacional, he visto a demasiados profesionales brillantes ahogarse. Vivimos encadenados a las notificaciones, luchando contra un torbellino de urgencias que devora nuestra capacidad para el trabajo profundo. Creemos que el *burnout* es el precio del éxito.

He escrito “**Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**” porque estoy convencido de que estamos equivocados y quiero demostrártelo.

Te aseguro que no es otro método de productividad; es un manifiesto para una verdadera revolución personal.

Con este libro “**Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**”, mi objetivo es darte la dosis fundamental de

conocimientos que no sabías que necesitabas. En él, disecciono la enfermedad de nuestra era: el “Lingchi Temporal”, esa muerte por mil cortes de interrupciones que aniquila nuestro foco.

Este primer libro es un llamado a las armas. Te obliga a abandonar el rol de “Gestor eficiente del caos” para asumir tu verdadero poder y responsabilidad como “Gobernador de tu tiempo”. No ofrezco herramientas, sino algo mucho más valioso: un cambio de paradigma.

Mi meta es que veas tu semana no como una agenda que se llena, sino como un territorio soberano que debes gobernar.



SEPT E

* — TO DO

Septiembre y sentido común

La vuelta al cole... Septiembre siempre es un mes raro en la nueva Administración (título de esta sección), y también en la vieja de hecho, pues es como una especie de tradición volver algo aturdido, probablemente por una mezcla de factores entre los que se encuentra el calor, el síndrome postvacacional y la errónea creencia de que agosto es un mes inhábil.

Pero en tiempos de la ya imparable irrupción de la inteligencia artificial (IA), deberíamos gestionar mejor ese tipo de situaciones que siempre nos han abrumado, precisamente con sentido común, profesionalidad e inteligencia emocional, la inteligencia genuinamente humana que nos diferencia de la artificial. Así pues,





M B E R



“

**Septiembre
sereno,
ni malo ni bueno**

Popular

valga la excusa de que estamos en septiembre para abordar someramente la cuestión clave de la moderna gestión pública, al menos en materia de Recursos Humanos: la hibridación de los empleados públicos con la tecnología de última generación, asignando a cada cual las tareas que de forma natural le corresponden.

La previa es entender el potencial de la IA para automatizar tareas rutinarias, liberando recursos humanos para funciones más estratégicas y creativas. Otra de sus grandes potencialidades, la gestión de los datos, permite la objetivación de los procesos de toma de decisiones. Por su parte, un buen profesional “humano”, seguirá tenido un perfil diferencial, sobre todo si se entrena, de modo que si somos capaces de desarrollar una adecuada inteligencia emocional y social, la capacidad de comunicarnos de manera efectiva y asertiva, las habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones, y otras como el trabajo en equipo, la flexibilidad o el propio liderazgo, no solo estaremos en condiciones de ser mejores profesionales, sino que además le estaremos dando su sitio a la IA. Y también asegurándonos el nuestro de forma simultánea.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Trabajar en una Administración hoy en día equivale a resolver problemas (los de la ciudadanía y los propios problemas internos). Ninguno de esos problemas consiste en sumar dos y dos, ni se resuelve poniendo a un ejército de auxiliares administrativos a introducir datos. Y mucho menos recitando de memoria el art. 123.bis. párrafo 3º de un Reglamento preconstitucional, sobre todo porque suele ocurrir que ese es precisamente el precepto que impide aplicar una solución. ¿Por qué nos pasa esto?

Porque seleccionamos empollones únicamente capacitados para acertar 95 preguntas de un test de 100 (un algoritmo, por cierto, las acertaría todas), pero no para el desempeño práctico. Y aún es peor, ya que, hablando concretamente de puestos administrativos, seleccionamos perfiles claramente automatizables que, grave es cuando los ocupan empleados públicos de 64 años, pero ya resulta dramático cuando ingresan personas muy jóvenes, de unos 25, que en teoría se van a pasar las próximas cuatro décadas haciendo... ¿fotocopias? No me extraña que volver en septiembre les suponga un síndrome postvacacional; no soy capaz de concebir un trabajo menos estimulante.

Sea como fuere, es un hecho que a nivel funcional ya estamos incorporando aplicaciones concretas de la IA en la Administración, como la automatización de trámites, la atención al público en su nivel más básico, la optimización de algunos flujos de trabajo y la toma de decisiones basada en datos. La incorporación

de modelos predictivos y personalizados en la prestación de servicios públicos será la siguiente fase. Pero a pesar de su incuestionable utilidad, si en el reparto de tareas nos autoasignamos el trabajo con verdadero valor añadido, no tienen por qué sustituirnos las máquinas.

Así las cosas, en este futuro a corto plazo que hemos descrito, septiembre no volverá a ser un mes tan traumático. Al fin y al cabo, volver de vacaciones es una situación relativamente desagradable (digamos mejor "incómoda", caray, que hay cosas infinitamente peores en la vida), pero un empleado público con habilidades blandas y sentido común será capaz de gestionarla.

Del mismo modo que gestionará cualquier otra transición (cambiar de departamento, cambiar de organización, volver de una baja), momentos en los que la tecnología, que ni siente ni padece, va a seguir siendo el mismo apoyo instrumental de siempre. Un gran pilar, sin duda, en los momentos de "altibajos" humanos. Y es que tenemos nuestros puntos débiles y fuertes, que por suerte son justamente los opuestos a los pros y contras de la IA. Encajamos bien.

¿Demasiada Iniciativas?

¿Alineamiento Estratégico Cuestionable?

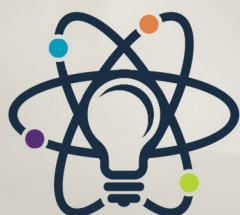
¿Dificultad para Priorizar?

¿Vision basada en Silos o Islas?

¿Falta de foco estratégico en el valor a largo plazo?



Alienamiento Estratégico de las iniciativas
Priorización Basada en el valor
Optimización de Recursos
Gestión de Riesgos Corporativos
Ejecución Estratégica Efectiva



P4MGO!
PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE

soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

Una inteligencia artificial que te hace los informes

"- Los humanos tienen sueños. Hasta los perros tienen sueños, pero no tú. Tú eres solo una máquina. Una imitación de la vida. ¿Puede un robot escribir una sinfonía? ¿Puede un robot convertir... un lienzo en una obra maestra? - ¿Podría usted?" (Conversación entre el detective humano Del Spooner y el robot Sonny, en la película "Yo, robot").

La inteligencia artificial generativa (IAG) es una rama de la IA que tiene la capacidad de crear diversos tipos de contenido, imitando en cierta medida la creatividad humana. Su potencial es vasto y, en el ámbito del sector público, podría representar un avance significativo en el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, eficiencia e integridad. Actualmente, la IAG ya puede desempeñar un papel clave en la redacción de borradores de documentos legales, como informes y contratos, aunque también sería deseable un mayor desarrollo normativo y la creación de soluciones técnicas específicas para aprovechar plenamente esta herramienta en la Administración. Casi todo el mundo conoce ChatGPT. Bien. En este caso no hablamos de cualquier IAG, sino de una especializada en Derecho, porque si a un modelo de lenguaje genérico se le pide en ese estado básico la elaboración de un informe jurídico, el resultado va a ser claramente deficiente si lo

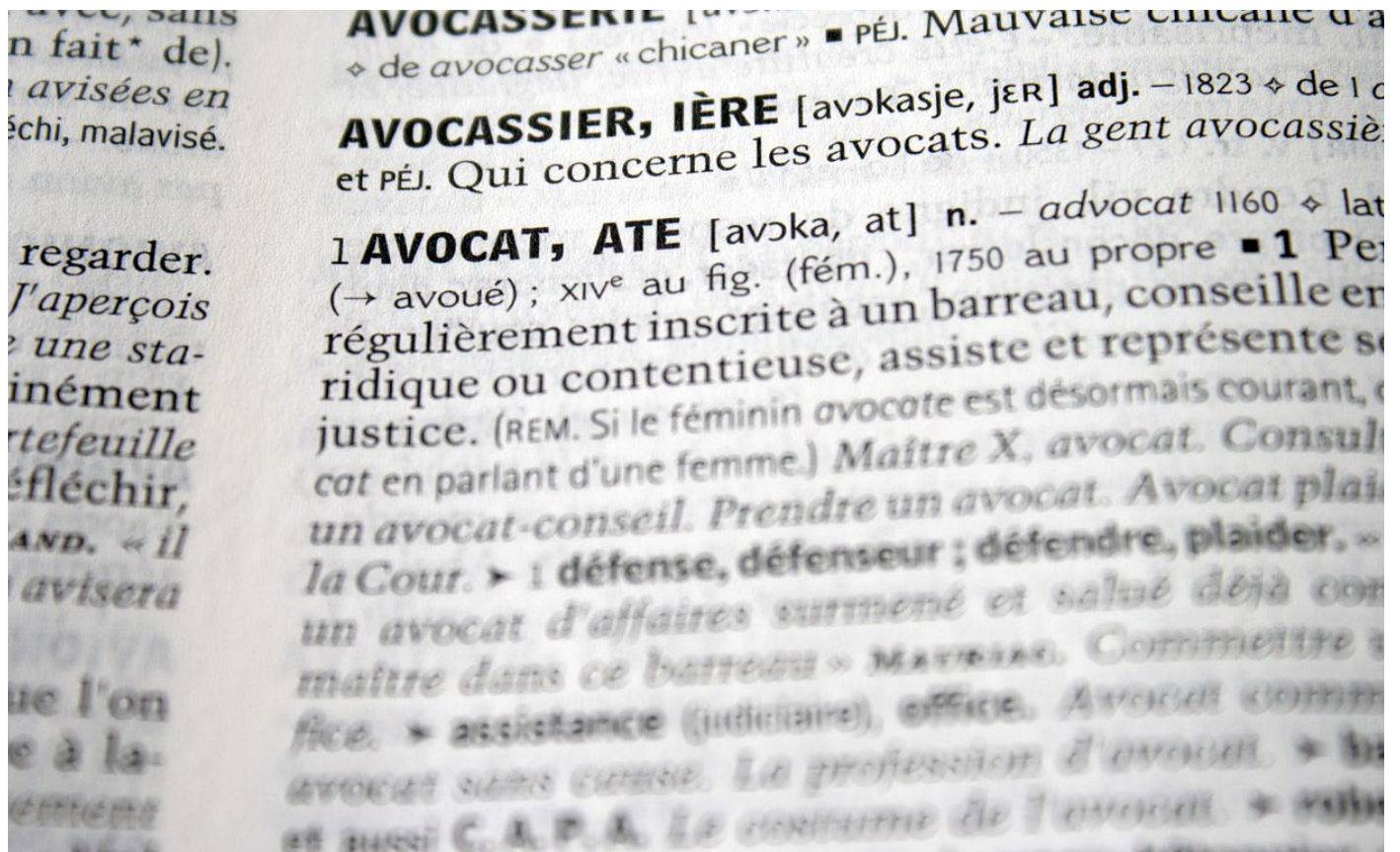
medimos con un estándar profesional, aunque sí podría servir como apoyo a un estudiante o para resolver una consulta sencilla a cualquier usuario.

La redacción de documentos jurídicos de todo tipo es una aplicación concreta de la IAG al Derecho en general, que va más allá de la "clásica" automatización algorítmica de las tareas repetitivas del trabajo de oficina. Se trata de una funcionalidad totalmente utilizable en la redacción de documentos basados en modelos, tales como contratos (mercantiles, laborales, administrativos) o escrituras; y en un nivel más avanzado, otros escritos de mayor complejidad, como informes legales e incluso demandas y contestaciones a las demandas, para lo que esta IA debe ser capaz de alcanzar un alto grado de comprensión de la realidad, precisión, coherencia y manejo de la terminología técnica y los formalismos legales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Desde el punto de vista técnico, es innegable que los modelos actuales de IAG ya pueden ser entrenados utilizando conjuntos de datos compuestos por informaciones y documentos jurídicos previamente redactados y revisados por expertos en Derecho, o incluso perfeccionados por la propia herramienta a través de su capacidad de aprendizaje. De hecho, estos modelos aprenden los patrones lingüísticos y estructurales presentes en estos documentos, así como los convencionalismos y formalidades propias del lenguaje jurídico. Una vez entrenados, los modelos de IAG pueden generar documentos jurídicos completos y coherentes a partir del *prompt*, una breve descripción o un conjunto de datos de entrada proporcionados por el usuario (antecedentes, hechos). Matiz: mejor hablemos de “borradores” de documentos jurídicos, reservando esa última revisión al ojo (profesional) humano.

Y si la IAG trabaja con datos, esta IAG lo hace con datos que proceden de una doble entrada: por un lado, los datos precargados, literalmente la “base de datos” de legislación y jurisprudencia, en continua actualización, y por otro lado los datos incorporados al caso concreto, básicamente los hechos del caso en cuestión y otras circunstancias relevantes que concurran. Esta herramienta, como buena IA, funcionará mejor a medida que se vaya utilizando, pudiendo al cabo de un tiempo incluso identificar el estilo propio de las personas que “rematan” los documentos e imitarlo, del mismo modo que podemos pedir a ChatGPT que escriba una poesía con el estilo de Lorca (no vamos a entrar en la polémica de si lo consigue o no, pero es indudable que reproduce pautas).

Lo importante es que, a partir de los datos del caso concreto, la funcionalidad será capaz de redactar como un letrado, uno muy torpe al principio, aunque aprenderá. Finalmente generará un texto, que evidentemente siempre tendrá que ser supervisado y validado por un jurista real, un ser humano. Y no ya solo por el famoso “sesgo del algoritmo”, sino porque nunca sabemos dónde puede aparecer un gazapo. Hablamos de documentos importantes, hay que revisar. Hagámoslo, teniendo también en cuenta la falta de empatía del algoritmo con las circunstancias de cada persona, ya que el Derecho aborda en ocasiones situaciones personales francamente dramáticas.

Sea como fuere, la IAG es y, sobre todo, será capaz de generar diferentes tipos de textos jurídicos de gran calidad y precisión. Y además el resultado será legible y entendible para los no expertos, pues incluso se podrá presentar en forma de extractos o resúmenes más breves y comprensibles. Y todo ello sin renunciar al rigor, porque también podrá generar varias versiones, al menos una impecablemente jurídica y otra en lenguaje accesible, incluso en su versión extensa. Además, podrá traducir el texto a otros idiomas, lo cual es muy útil en las Comunidades Autónomas con dos lenguas oficiales, y también para informar de los procedimientos a los ciudadanos extranjeros con asuntos pendientes en España.

¿Objetivos ambiciosos?
¿Cambios transformadores fallidos?
¿Sinergias desaprovechadas?
¿Foco en entregables y no en beneficios?
¿Iniciativas sin visión de conjunto?



Maximización del Valor
Nuevas Capacidades Organizacionales
Gestión de interdependencias
Gobierno de la Transformación
Consolidación de beneficios



soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

Se acabó lo de numerar, foliar y matasellar un documento

Empezaremos refiriendo una norma obsoleta pero en vigor, el Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, que al no estar derogado se aplica escrupulosamente en muchos ayuntamientos, sin entender que ha sido implícitamente reformulado por una Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, que establece claramente, a lo largo de todo su articulado, que el procedimiento administrativo es electrónico. Pero no citaremos ningún precepto de la norma de 2015, ya que no ofrecen lugar a dudas, sino dos, los artículos 198 y 205, de la de 1986:

•“El Libro de Actas, instrumento público solemne, ha de estar previamente foliado y encuadernado, legalizada cada hoja con la rúbrica del Alcalde o Presidente y el sello de la Corporación, y expresará en su primera página, mediante diligencia de apertura firmada por el Secretario, el número de folios y la fecha en que se inicia la transcripción de los acuerdos”.

•“Las certificaciones se expedirán por orden del Presidente de la Corporación y con su “visto bueno”, para significar que el Secretario o funcionario que las expide y autoriza está en el ejercicio del cargo y que su firma es auténtica. Irán rubricadas al margen por el Jefe de la Unidad al que corresponda, llevarán el sello de la Corporación y se reintegrarán, en su caso, con arreglo a la respectiva Ordenanza de exacción, si existiere”.

Obviamente, si los preceptos indicados se aplicasen literalmente en 2024, tendríamos que imbricar dichos foliados, encuadernados, sellos, firmas y rúbricas del mundo físico sobre documentos en papel. Pero resulta que ahora los documentos son y deben ser electrónicos, los cuales, tramitados en su orden, conforman expedientes asimismo electrónicos. Y no lo digo solo yo. Lo dicen el Tribunal Superior de Justicia de Catalunya y el mismísimo Tribunal Supremo a través de sendas sentencias.

Empecemos por la del órgano citado en primer lugar, que es de este mismo año y que, en su propio texto, cita a su vez la del Supremo, también reciente pues tan solo tiene un año de antigüedad. En efecto, la Sentencia del TSJ de Catalunya (Res 1844/2024, de 31/05/24) afirma (si bien sería más preciso decir «confirma») que **el procedimiento administrativo en papel dejó de existir**, porque, efectivamente, este es electrónico en la actualidad. A continuación, destacamos la parte del texto que interesa en el contexto de este artículo (la negrita es nuestra):

“... el expediente administrativo remitido consta con un índice, si bien no en la forma tradicional sino en forma de árbol que permite analizar cada una de las fases, y diligencias practicadas y son claramente distinguibles.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Caminemos siempre
hacia adelante, la única
persona que tuvo éxito
caminando hacia atrás
es Michael Jackson, y en
realidad fue porque estaba
innovando (inventó un
nuevo paso de baile**

El autor





Debemos tener en cuenta que la LJCA 29/1998, establece este requisito atendiendo al expediente en formato papel que en aquellos momentos podía ser presentado en forma física o bien escaneado en CD. En la actualidad la transformación que se ha producido en sede de la Administración con **la introducción de las nuevas tecnologías ha impulsado y establecido el «expediente electrónico», como consecuencia de la eliminación del papel y, por tanto, del foliado «stricto sensu» de documentos, sustituyendo éste último por el indexado de los documentos que lo conforman.** El expediente remitido refleja esta circunstancia.

Asimismo, señalar a la parte que **el expediente administrativo es electrónico, según el art. 70 Ley 39/2015** y el mismo ha de contener todas las actuaciones que son antecedente y fundamento de la decisión administrativa. De conformidad con el apartado segundo del artículo 70 de la Ley 39/2015, **el expediente administrativo, tendrá formato electrónico, formándose el expediente administrativo electrónico mediante la agregación ordenada de cuantos documentos, pruebas, dictámenes, informes, acuerdos, notificaciones y demás diligencias deban integrarlos, así como un índice -no tradicional-numerado de todos los documentos que contenga cuando se remita. Asimismo, deberá constar en el expediente copia electrónica certificada de la resolución adoptada.** Ese índice puede producirse, como aquí se muestra, en forma de árbol, señalando cada una de las fases y dentro de las mismas las múltiples diligencias y actuaciones de las partes. Y ello, en absoluto, genera indefensión. Cabe mencionar que **el TS**, Sala Tercera, Sección Cuarta, dictó sentencia núm. 1.336/2023 de fecha 26 de octubre de

2023, en el asunto 1026/2022, mediante la que **señaló**, con relación al expediente administrativo electrónico, que **«Una transformación de documentos en formato papel a un formato digital no es simplemente proporcionar una imagen escaneada, sino que la imagen ha de poder identificarse para su eficaz y rápida consulta mediante el correspondiente índice conforme a las exigencias legales.»** De esta forma, se está admitiendo que el documento debe poder visionarse individualmente a partir de la elección del interesado.

Al citar la actora normativa de las entidades locales del año 1986 parece que se está refiriendo a un modelo de expediente que ya no existe -el de papel- y respecto del que no puede solicitar un índice al estilo tradicional de «foliado» numérico. Asimismo, se incluye la autenticación de la copia del expediente administrativo, claramente expuesta y firmada electrónicamente por la Abogacía del Estado-Secretaría. Por todo ello, y sin perjuicio de que pudo solicitar complemento si algún archivo estaba incluido o completo, no cabe apreciar vicio alguno de los que enuncia ya que la normativa vigente no es la que cita que se refiere a un expediente escrito. Se desestima este motivo **no sin señalar la extrañeza de su alegación atendida su condición de letrado ejerciente**”.

**En la Escuela de Gobierno eGob®
impartimos Cursos de Doble Certificación
y nos certificamos por partida doble
ISO 9001:2015 + ISO 21001:2018**

Alcance: Formación Certificada y Programas Directivos para Alta Dirección,
Mandos Intermedios y Responsables de la Ejecución Estratégica
y el Cambio Organizacional en Organizaciones Públicas y Privadas



Fehacienciartificial

En el ya manido debate sobre la sustitución, nos preguntamos cómo encaja la profesión de fedatario público (notario, secretario) en la era de la IA. Vaya por delante que la respuesta es “muy bien” a corto plazo, y “muy mal” a medio plazo; una respuesta enigmática pero que creemos estar en disposición de demostrar.

En el momento presente, la IA ofrece al fedatario público la posibilidad de automatizar ciertos procesos de verificación, autenticación y validación, si bien garantizar la fe o la fehaciencia a través de la IA, obtener ese certificado de autenticidad y veracidad que supone el ejercicio de esta función, es más complejo. La fe pública implica que un fedatario humano asume y responde por la autenticidad de un hecho o documento, y para que la IA cumpla ese rol, incluso para que simplemente colabore, sería necesario establecer marcos normativos y técnicos específicos, ataviados por una programación impecable y revestida de todo tipo de garantías y mecanismos de comprobación, que aseguren su confiabilidad no solo en un momento dado, sino también a lo largo del tiempo. Sin embargo, ya disponemos de las siguientes útiles herramientas que cumplen estos estándares:

- Verificación de identidad automatizada.** Dentro del marco de protección de riesgos del RIA, así como del Reglamento eIDAS (Reglamento UE 910/2014) y del llamado eIDAS2 (que modifica el anterior), la IA puede utilizar tecnologías avanzadas, como el reconocimiento facial o la verificación biométrica, para autenticar la identidad de las personas.

- Análisis y validación de documentos.** La IA puede analizar de forma eficaz documentos legales para verificar que cumplen con la normativa aplicable, así como detectar fraudes o falsificaciones y asegurar que el documento es válido y auténtico.

- Trazabilidad y auditoría automatizada.** De forma combinada con el uso de *blockchain* u otras tecnologías similares, la IA puede crear un registro inalterable de las actuaciones, transacciones o documentos firmados, asegurando la trazabilidad total del proceso.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

**De vez en cuando, una
nueva tecnología, un
antiguo problema
y una gran idea se
convierten en una
innovación**

Dean Kamen





•**Certificación y sellado digital con IA.** Una IA especializada puede generar certificados digitales específicos que autenticuen la veracidad de los documentos electrónicos o los negocios jurídicos.

Estos certificados pueden estar respaldados por sistemas de firma electrónica avanzada y otros certificados y sistemas similares (sello de órgano, sello de tiempo, CSV), siempre que hayan sido emitidos por una autoridad de confianza.

•**Uso de algoritmos certificados.** Con un matiz: para que la IA pueda dar fe de un hecho, los algoritmos que utilice deben estar certificados y sometidos a auditorías regulares que aseguren su correcto funcionamiento y su alineación con los requisitos legales y éticos.

•**Prevención de otros fraudes y falsificaciones.** La IA, con su capacidad para detectar patrones, puede ser utilizada para detectar posibles fraudes o intentos de falsificación.

La buena utilización de los mecanismos descritos queda asegurada gracias un sistema de contrapesos

que comienza por la necesaria supervisión humana de los procesos automatizados y que conlleva la correspondiente responsabilidad, sin perjuicio del desarrollo de los nuevos instrumentos dentro del marco jurídico y ético adecuado. El problema, que solo dejamos apuntado para no alargar la presente reflexión, es que la IA es un bebé. Pero uno muy listo, y crecerá. A corto plazo, será una herramienta muy potente para los fedatarios públicos, pues automatizará el 90% de su trabajo con unos niveles de eficiencia y fehaciencia que rozan la perfección.

A medio plazo, el porcentaje subirá al 99%, y quizá únicamente quedará ese “poso humano” de supervisión y responsabilidad. O no, que se lo pregunten a *blockchain*...

Bien, empecemos con el corto plazo. Seamos posibilistas. No es ético aferrarse a un sillón del siglo XIX. Después de todo, hemos hablado de *fehacienciartificial*, algo muy real, no de *fehaciencia ficción*.

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.



El principio de objetividad en la nueva Administración

¡Feliz año 2025! No creo que el parón navideño ni las copiosas comidas de estos días provoquen amnesia, pero quizá conviene igualmente empezar el año recordando que la Administración se rige por el principio de objetividad. La IA también. Los algoritmos de aprendizaje automático pueden analizar grandes conjuntos de datos y proporcionar *insights* valiosos para respaldar la toma de decisiones informadas. Pasó la época de la gestión por ocurrencias, de la arbitrariedad, de la *subjetividad*. La capacidad de predicción de la IA nos ayuda a anticipar los problemas mejorando la calidad de los servicios, y la de la toma de decisiones en general. La predicción es la nueva planificación. Y viene de los datos, debidamente obtenidos, procesados e interpretados, porque si los datos no fueran completamente objetivos y fiables (ojo a los sesgos de inicio), las decisiones basadas en ellos tampoco lo serían.

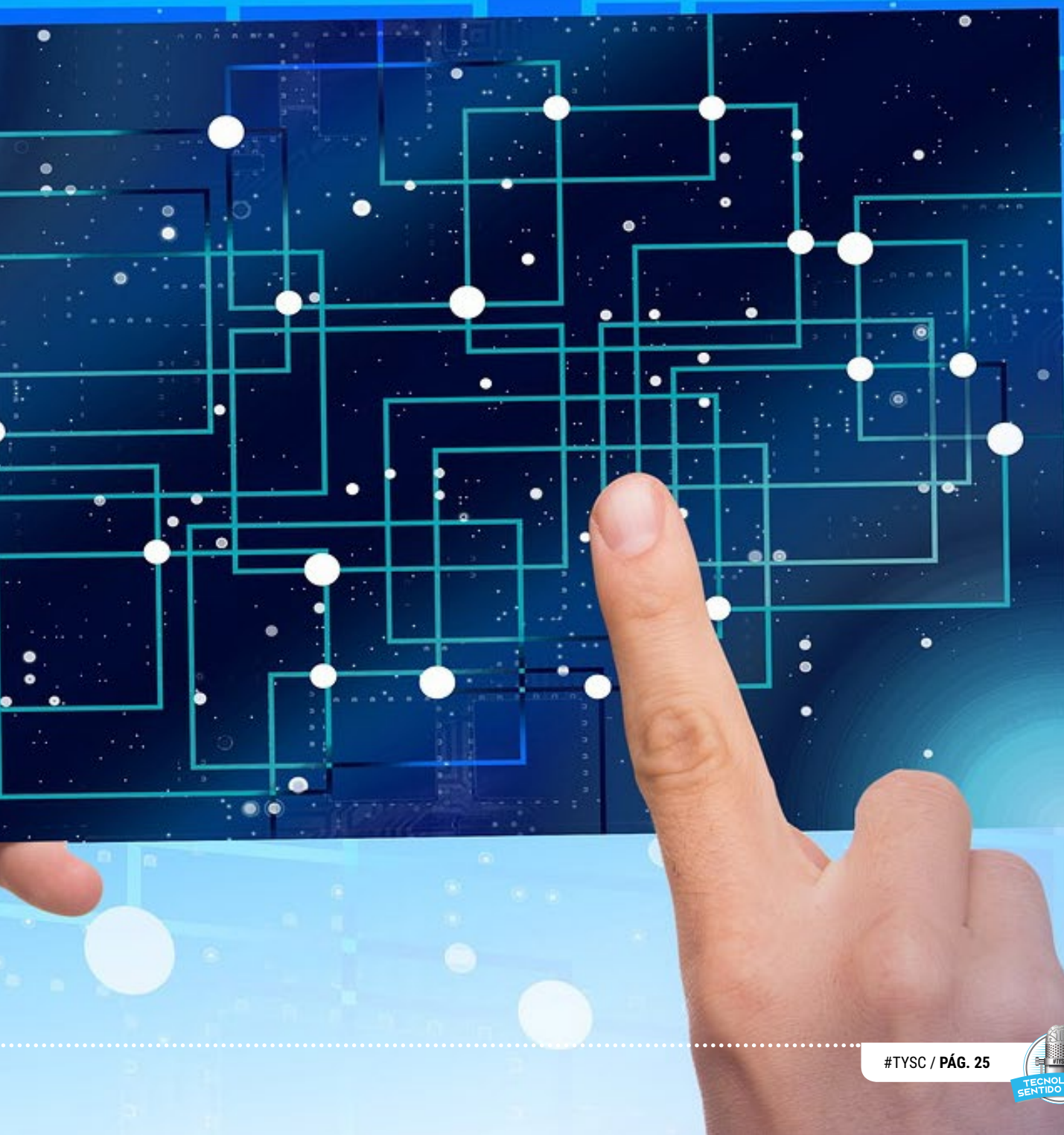
Además, el carácter incuestionablemente objetivo de los datos encaja por completo en el interés general, frente a las opiniones subjetivas que en el mejor de los casos pueden ser erróneas, pero, cuando son malintencionadas, también incurren en desviación de poder. La IA tiene la capacidad de analizar enormes cantidades de datos (*big data*) de manera rápida y eficiente. En el sector público, esto se traduce en la capacidad de procesar información de interés público de todo tipo, como datos demográficos, económicos y de salud. Los algoritmos de aprendizaje automático pueden identificar patrones y tendencias que podrían pasar desapercibidos en análisis manuales o más superficiales, proporcionando una visión más completa para respaldar decisiones con un fundamento sólido. Por tanto, si la Administración se rige por el principio de objetividad, encaja muy bien con este proceso, dado que no hay nada más objetivo y veraz que los datos ciertos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“
**Acá hay que
ser realista, la
objetividad es la base
de todo buen plan**

De “Pájaros en la boca”,
2009, obra de
Samanta Schweblin





El aludido proceso básicamente convierte datos en información. Esta información, dentro de un contexto, nos aporta conocimiento práctico aplicable a un problema concreto. En este mapa de conocimiento podemos identificar pautas en las que se puede basar no solo una decisión concreta, sino toda la estrategia de la organización. El término D2W (*data to wisdom*) se puede traducir como “datos que llevan a la sabiduría”.

En resumen, la IA ofrece capacidades analíticas avanzadas que pueden proporcionar información valiosa y apoyar en la toma de decisiones más informadas y documentadas, incluso en la definición planes integrales y estrategias completas, cuando el nivel alcanzado por la información se ha transformado en un conocimiento empírico contrastado y muy cualificado, es decir, verdadera sabiduría, el peldaño más elevado de la inteligencia.

Y todo ello sin menospreciar el papel de la inteligencia humana, ya que la decisión última es competencia y responsabilidad de un ser humano. Legalmente, los algoritmos no pueden tomar decisiones que afecten a los derechos de las personas, conforme al artículo 22 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Esta norma establece que “Todo interesado tendrá derecho a no ser objeto de una decisión basada *únicamente* en el tratamiento automatizado, incluida la elaboración de perfiles, que produzca efectos jurídicos en él o le afecte significativamente de modo similar”.

Aprovechemos la ocasión. En la Administración tenemos enormes cantidades de datos, y resulta que la materia prima de la IA son los datos; es capaz de trabajar con ellos para pasar de las fases en las que encuentra relaciones, patrones y razones, a desarrollar “principios” aplicables a sucesos futuros; o, expresado de otra forma, nos permite analizar el pasado (comprender) para afrontar el futuro (emprender, aplicar, implantar).

El principio de objetividad es un postulado del máximo nivel. Gobernar es complicado, pero no se puede hacer en base a ocurrencias ni visiones subjetivas de la realidad. Los sistemas inteligentes pueden analizar estas grandes cantidades de datos para identificar tendencias estadísticas o deducibles que pueden ayudar a una toma de decisiones en el sector público informada por datos objetivos.

Lo importante es que ni la gestión pública ni los servicios públicos vuelvan a basarse en decisiones caprichosas y poco técnicas. Lo celebramos los devotos de los principios de objetividad, igualdad e integridad; y del interés general.

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.



¿Cómo financiar la transformación digital?

¿Cómo financiar todo un proyecto de transformación digital en un Ayuntamiento, bien empezando de cero, o bien innovando en los servicios existentes ahora ya con la incorporación de nuevos sistemas de IA? Arrojaremos luz sobre este asunto a partir de nuestra experiencia.

Ayuntamiento de Picanya, primera década del siglo. Nuestro proyecto fue financiado con el plan Avanza, el cual en aquella época pocos estaban en disposición de aprovechar, porque las inversiones iban por otro lado. Para nosotros, el proyecto supuso un coste de 85.000 euros en total, todo financiado por el Estado, y además se produjo un retorno casi inmediato de la inversión debido al consiguiente ahorro por la eliminación de papeles, trámites y cargas burocráticas. Aquel Plan Avanza, aprobado en 2005, fue seguido por el Plan Avanza 2, y por su Estrategia 2011-2015, con el fin de continuar la senda hacia la Sociedad de Conocimiento. Años más tarde, la Agenda Digital para España, aprobada en 2013, dio continuidad a esta estrategia de desarrollo fijando “el marco de referencia para establecer una hoja de ruta en materia TIC y de administración electrónica” y la “estrategia de España para alcanzar los objetivos de la Agenda Digital para Europa”. Aquel era el tren al que subirse.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

“

**Bienaventurado
el que tiene talento
y dinero, porque
empleará bien
este último**

Menandro de Atenas





Cambiamos de década y de municipio. En el Ayuntamiento de Alzira, el proyecto fue mucho más ambicioso, y se plasmó en tres planes estratégicos:

- Plan de Mejora e Innovación del Ayuntamiento de Alzira (2012).
- 1ª Revisión del Plan de Mejora e Innovación (rebautizado a PMI) 2013-2015.
- 2ª Revisión del PMI: "Proyectos Alzira Inteligente y Alzira Avanza", 2014-2019.

En este caso fue imprescindible apostar por estos proyectos comprometiendo la parte necesaria del Presupuesto, algo que demuestra la alineación del impulso técnico con la estrategia política. Si usted está gestionando un plan de actuación y no tiene asignada una buena partida presupuestaria, sepa que está destinado a pasar dificultades en su ejecución. Dicho lo cual, nuevamente se hace necesaria la ayuda externa, normalmente en forma de convocatorias para el reparto de los fondos estratégicos de otras instancias, empezando por Europa.

De hecho, en 2018 nos concedieron una buena cantidad dentro del llamado EDUSI para financiar nuestro proyecto Alzira Avanza, de acuerdo con la Orden HFP/888/2017, de 19 de septiembre, por la que se aprobó la tercera convocatoria para la selección de Estrategias de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado (EDUSI).

Más tarde desarrollamos un proyecto en la misma línea, pero incorporando la participación de otros actores de lo público. Así vio la luz el Plan Urbano de Actuación Municipal de Alzira (PUAM), en este caso financiado por la Diputación de Valencia, que través de su Área de Cooperación Municipal y Cohesión Territorial, destinó parte de su Plan de Inversiones 2020-2021, al impulso de los llamados planes urbanos de actuación municipal (PUAM), con el fin de que las actuaciones incluidas en estos planes pudieran ser elegidas como subvencionables en el Plan

de Inversiones de la Diputación. De forma concreta, el PUAM de Alzira se planteó con una vocación transformadora de los espacios y áreas municipales y para su desarrollo activó los procesos de participación, debate e interlocución entre la ciudadanía y los agentes sociales para concretar un diseño municipal de futuro basado en la sostenibilidad en sentido amplio, no solo tecnológica.

Obviaremos esta vez los fondos Next Generation, por ser muy probablemente la línea de subvenciones para la transformación más conocida. Por su parte, las convocatorias más recientes las encontramos en resoluciones como la Orden HAC/1072/2024, de 2 de octubre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la asignación de senda financiera FEDER a Planes de actuación integrados de entidades locales, en el marco del Desarrollo Urbano Sostenible, con cargo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional en el periodo de programación 2021-2027, y otras de carácter similar.

Por último, nuevamente desde nuestra experiencia, compartimos los siguientes consejos para aumentar las posibilidades de acceder a estas ayudas:

- Alineación con los ODS y políticas públicas europeas.
- Tener en marcha proyectos reales relacionados con la convocatoria.
- Aunque no se opte a una ayuda "Next Generation", apostar por la recuperación, transformación y resiliencia, aún en el contexto post-pandemia.
- Proponer el destino de los fondos a las áreas afectadas por la DANA.
- Por supuesto, leer bien la convocatoria y ajustarse a sus parámetros
- Si no tenemos los recursos para elaborar el proyecto, contratar técnica asistencia externa.

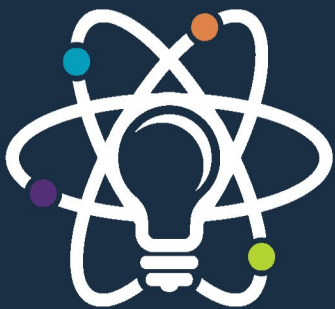
Suerte.

Gov Book

Governance

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!
PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE

Diez anglicismos aplicables a la moderna gestión pública que nunca te explicaron

E-goverment. «Administración electrónica es el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas» (Comisión Europea).

E-procurement. Este es un término con una horrible traducción ("aprovisionamiento electrónico") que hace referencia a la contratación electrónica y la automatización de los procesos que implican las operaciones de compra de productos o servicios entre cliente y proveedor (pedido, recepción, suministro, facturación, etc.). Sin duda es un subconcepto dentro de administración electrónica. Puede aplicarse tanto a las relaciones en el sector privado (B2B) como entre el sector público y empresas (B2G). Sin embargo, su uso más extendido es el que hace referencia a las comunicaciones electrónicas y procesos transaccionales para las administraciones públicas.

Bechmarking. Es un proceso sistemático y continuo de evaluación en el que una organización compara sus prácticas, procedimientos, productos o servicios con los de otras empresas, especialmente con aquellas que son consideradas líderes o referentes en su sector. Su aplicación al sector público es relativamente reciente. El objetivo es identificar las mejores prácticas, detectar áreas de mejora y establecer estándares que permitan optimizar el desempeño y la competitividad. En esencia, el benchmarking supone aprender de otros para implementar cambios que impulsen la mejora de nuestros servicios.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Las definiciones son
las guardianas de
la racionalidad, la
primera línea de defensa
contra el caos de la
desintegración mental

Ayn Rand



Nudge. Traducido al castellano como “pequeño empujón”, es precisamente un toque o empujoncito suave que produce efectos en el sentido deseado. Hablamos de una estrategia de intervención dirigida a orientar inercialmente las decisiones de las personas en la línea considerada correcta por el poder público, sin recurrir a la coacción ni a los incentivos económicos. Pretende encauzar los comportamientos hacia el logro de determinados objetivos, sin forzar la libertad ni la autonomía de las personas, ni de las instituciones. En cierto modo, se identifica con la tradicional “acción de fomento” de la Administración.

Smart city. Resulta difícil hablar de ciudades inteligentes en un país en el que el 90% de los municipios son medianos y pequeños. Por este motivo nos decantamos por los conceptos Smart Village y, sobre todo, servicios inteligentes. En todos los casos se trata de una nueva etapa en las prestación de los servicios públicos municipales, apoyada por la tecnología de sensores, los datos y, más recientemente, la IA.

Compliance. Cumplimiento normativo. En el contexto del sector público, el compliance se entiende como el conjunto de medidas, procedimientos y prácticas éticas implementadas por una organización para evitar que sus directivos, empleados o terceros con los que colabora lleven a cabo acciones que infrinjan la ley, incumplan normativas internas o vulneren los códigos éticos establecidos por la propia entidad. Desde esta perspectiva, supone un proceso orientado a identificar, analizar y gestionar los riesgos vinculados al cumplimiento normativo y legal, con el objetivo de mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Blockchain. Es una tecnología de registro distribuido que permite almacenar datos de forma segura, transparente e inmutable mediante una red descentralizada. Los datos se organizan en bloques interconectados criptográficamente, lo que asegura que una vez registrados no puedan ser alterados sin modificar toda la cadena. Esta tecnología elimina la necesidad de intermediarios, ya que las

transacciones son verificadas por una red de nodos, fomentando la transparencia y la confianza, de modo que encaja muy bien en la Administración y podría sustituir los conceptos tradicionales de archivo, registro, fe pública y firma de contratos.

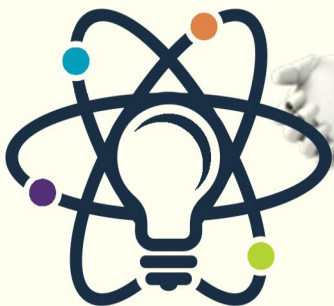
Team leadership y team management. Se trata de dos conceptos adoptados recientemente por la moderna gestión directiva pública. El team leadership se centra en inspirar, motivar y guiar a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, fomentando la colaboración, el compromiso y el desarrollo personal mediante una visión estratégica y habilidades interpersonales. Por su parte, el team management se ocupa de organizar, coordinar y supervisar tareas, asignando recursos, definiendo roles y garantizando la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Mientras el liderazgo aborda el aspecto humano e inspirador, la gestión se enfoca en la ejecución práctica y operativa, siendo ambas habilidades complementarias y esenciales para el éxito de un equipo.

Digital Trust (confianza digital). Es la confianza que los usuarios depositan en una organización, tecnología o sistema para manejar sus datos de manera segura, ética y transparente. La IA requiere grandes cantidades de datos personales para entrenarse, lo que genera preocupaciones sobre cómo se recopilan, almacenan y utilizan esos datos. Las entidades públicas deben garantizar que sus sistemas sean seguros, que respeten la privacidad de los usuarios y que cumplan la normativa (especialmente el RGPD).

Explainability (explicabilidad). Es un concepto muy relacionado con el principio de transparencia. Se define como la capacidad de un sistema de IA para explicar y justificar sus decisiones o predicciones de manera comprensible para los usuarios. Resulta fundamental para generar la aludida confianza, siendo clave en determinados servicios públicos, como sanidad o los servicios asistenciales, así como en cualquier otro donde el bien jurídico protegido sea elevado o el derecho en cuestión sea fundamental.

CoE Book

Centres of Excellence Body of Knowledge P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**



Más vale prevenir que curar

Habrán visto que no coinciden el título y la frase de Erasmo de Rotterdam. No tienen por qué. Curiosamente, la expresión que finalmente se ha consolidado en el uso coloquial, «Más vale prevenir que curar», es en realidad una mezcla entre la cita de Erasmo y el refrán castellano «Más vale prevenir que lamentar». Pero fue la televisión, y de forma concreta el famoso programa de Ramón Sánchez Ocaña, el que impuso su influencia en la sociedad. Entonces adoptamos el «Más vale prevenir», algo que todos sabemos por otra parte. Pero nuestro fuerte en la práctica no es prevenir.

Lo cierto es que las políticas preventivas funcionan bastante bien en materia de salud, seguridad vial o servicios sociales. Y podrían haber funcionado mejor en cuestiones de capital importancia como violencia de género y medio ambiente si se hubieran implantado de manera más efectiva. Y no funcionaron, ni bien ni mal, a la hora de prever el desastre de la DANA... Sabemos que no es tarea fácil enfrentarse a estos problemas, de modo que no se entienda el comentario como una crítica a las medidas que se han venido tomando al respecto, ni mucho menos como una crítica política, pero sí que parece evidente que dichas medidas tienen que replantearse cuando los problemas y situaciones a que se aplican acaban produciendo consecuencias negativas, en ocasiones desastrosas, para la sociedad.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Mejor es
prevenir
que curar**

Erasmus de Rotterdam





Hablando de este tema, queremos introducir un inciso sobre determinado tipo de prevención. Como bien es sabido, desempeñé la responsabilidad del cargo de *Director de Prevención de la Agencia Antifraude de la Comunitat Valenciana*. Lo ideal, desde luego, es que la corrupción ni siquiera llegue a producirse. No hay mejor fraude que el que nunca ocurrió porque, antes de hacerlo, la idea de infringir el Derecho o la ética en beneficio propio desapareció de la cabeza de quien se lo estaba planteando.

Se suele utilizar la expresión «lucha contra la corrupción», pero contra la corrupción y el fraude inexistentes ni siquiera hay que luchar, del mismo modo que la batalla contra el cáncer de pulmón se gana incluso antes de empezar simplemente dejando de fumar. También a través de la quimioterapia, claro está, pero en este caso ya tenemos que actuar a posteriori, con mucho sufrimiento y muchas menos posibilidades de éxito.

Por supuesto, el sistema debe establecer mecanismos reactivos contra los ilícitos que ya se han producido y, por desgracia, se seguirán produciendo, pero la mejor arma contra el fraude es precisamente la prevención. Y ahí destaca el fomento de una cultura de integridad y ética pública.

La formación y educación de toda la sociedad (no solo los responsables públicos), es la que permite desarrollar esta ética. La diferencia entre el simple fraude y la infracción legal grave (particularmente el delito), es que una actuación fraudulenta puede ser formalmente legal, pero en el ánimo, en la voluntad del infractor, aparece en ambos casos la desviación de poder, por lo que, en su fuero interno, el pensamiento del corrupto es tan reprochable como el del delincuente.

Obviamente, no podemos ser tan ingenuos de pensar que la ética se puede introducir de la noche a la mañana en el ADN de algunos sujetos con determinada trayectoria e

intenciones, pero sí que puede ser muy eficaz recordar continuamente los principios y valores de lo público. Esto es lo que algunos llaman «principios generales del Derecho», otros «vocación de servicio público», y otros «Código ético». No hay mejor prevención contra el fraude que la interiorización de la ética.

No podemos finalizar si realizar una mención especial a la Inteligencia Artificial (IA), cuya capacidad predictiva supera en fiabilidad y eficacia a cualquier técnica anterior de prevención o planificación. En efecto, la capacidad de predicción de la IA no solo ayuda a anticiparse a los problemas mejorando la calidad de los servicios, sino también la de la toma de decisiones.

Esta predicción viene de los datos, debidamente obtenidos, procesados e interpretados. Además, el carácter incuestionablemente objetivo de los datos encaja por completo en el interés general, frente a las opiniones y ocurrencias subjetivas que en el mejor de los casos podían ser erróneas, pero, cuando eran intencionadas, también incurrían en desviación de poder. La IA tiene la capacidad de analizar grandes cantidades de datos (*big data*) de manera rápida y eficiente. La predicción es la nueva planificación.

En el sector público, esto se traduce en la capacidad de procesar vastos conjuntos de información de interés público, como datos demográficos, económicos y de salud. Los algoritmos de aprendizaje automático pueden identificar patrones y tendencias que podrían pasar desapercibidos en análisis manuales o más superficiales, proporcionando una visión más completa para respaldar decisiones con un fundamento sólido.

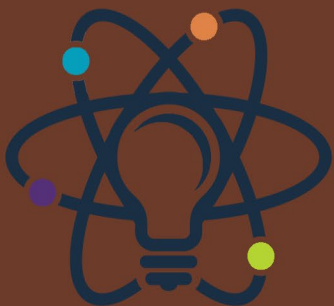
En una frase: la Administración se rige por el principio de objetividad, y no hay nada más objetivo y veraz que los datos ciertos.

PMO Book

Management Offices

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**



CiberseguridadAI

La seguridad siempre ha sido importante, y no es en vano que llevamos años hablando del Esquema Nacional de Seguridad (ENS). *Next level*. En la era de la inteligencia artificial (IA, AI en inglés, de ahí la palabra que da título), la ciberseguridad se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de un nuevo funcionamiento que se basa sobre todo en los datos, y en el que estos se pueden ver comprometidos. Ni que decir tiene que las instituciones públicas manejan grandes volúmenes de datos sensibles, desde información personal de los ciudadanos hasta documentos estratégicos o simplemente protegidos o *protegibles* por su carácter confidencial. Por ello, la protección contra amenazas cibernéticas no es solo una necesidad técnica, sino una responsabilidad ética y política que impacta directamente en la confianza de la sociedad respecto a lo público. Esta necesidad se ha visto multiplicada por nuestra dependencia de los datos y, muy pronto, de la propia IA.

Es un hecho que las administraciones públicas son objetivos atractivos para los ciberdelincuentes debido a la naturaleza crítica de la información que custodian. Datos como registros fiscales, historiales médicos, información electoral o los datos de los usuarios de servicios públicos de todo tipo son un botín codiciado tanto para actores maliciosos individuales como para organizaciones criminales, e incluso son objeto de ataques patrocinados por otros estados en esta nueva “guerra fría”. Un solo incidente puede tener consecuencias devastadoras: desde la interrupción de servicios esenciales hasta la pérdida de credibilidad institucional. Y esto no es una advertencia, es un hecho. En los últimos años, hemos sido testigos de ataques *ransomware* que han paralizado ayuntamientos, filtraciones de datos que han expuesto a millones de ciudadanos y sofisticados intentos de manipulación electoral a través de campañas de desinformación digital. Estos eventos subrayan la urgencia de fortalecer las defensas cibernéticas en el sector público.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Los amateurs
hackean sistemas,
los profesionales
hackean personas**

Bruce Shneier



Ante tal amenaza, animamos a adoptar un rol activo. La implementación de medidas de ciberseguridad en la administración enfrenta retos únicos. En primer lugar, muchas instituciones operan con sistemas heredados (*legacy systems*) que, aunque funcionales en su momento, no fueron diseñados para resistir las amenazas actuales. Incluso el propio ENS ha debido ser revisado varias veces.

Actualizar estos sistemas implica costes elevados y una coordinación compleja entre administraciones y diferentes servicios de una misma administración, lo que a menudo dificulta esta labor. Además, la burocracia inherente a las estructuras públicas puede ralentizar la adopción de las tecnologías más modernas y la respuesta ante incidentes como los descritos, dos procesos que deberían abordarse simultáneamente. La falta de personal especializado en ciberseguridad es otro obstáculo: mientras el sector privado compite agresivamente por talento, las administraciones suelen ofrecer salarios menos competitivos y pocas posibilidades de promoción profesional, lo que dificulta atraer y retener expertos.

Por último, un teórico punto fuerte de la administración electrónica como es la interoperabilidad, por fin llegó, pero en este caso no es más que una nueva brecha que deriva de la interconexión de sistemas y datos entre diferentes niveles de gobierno (local, regional, nacional, institucional), a los que hay que añadir la colaboración con entidades privadas, todo lo cual amplía el espectro del ataque. Un agujero de seguridad en un solo punto puede comprometer toda la red.

Por todo ello, no podemos terminar sin proponer al menos unas cuantas estrategias o medidas clave que las administraciones pueden adoptar para protegerse de estas amenazas:

1. Inversión en nuevas infraestructuras. Reemplazar sistemas obsoletos por soluciones seguras y escalables es esencial. Esto incluye la adopción de tecnologías en la nube con cifrado robusto y sistemas de autenticación multifactor.

2. Capacitación continua. Según detectamos en su momento, este ya era un factor a mejorar en la “era del ENS”. Sin embargo, los empleados son a menudo el eslabón más débil en la cadena de seguridad. Programas regulares de formación sobre *phishing*, manejo seguro de datos, buenas prácticas digitales y la mera “concienciación” pueden reducir significativamente el riesgo por errores humanos.

3. Sistemas de respuesta rápida y coordinada. Esta medida pasa por establecer equipos especializados de respuesta ante incidentes cibernéticos (CERT) y protocolos claros para actuar ante brechas de seguridad, lo cual garantiza una mitigación efectiva del daño.

4. Colaboración Público-Privada (CPP). El sector privado tiene, sin duda, más experiencia en estas cuestiones. Contratar a empresas tecnológicas permite acceder a herramientas y conocimientos avanzados que llevan años siendo testados en situaciones reales. Además, los estándares compartidos entre sectores pueden fortalecer la resiliencia global.

5. Regulación y cumplimiento. Por último, cabe recordar la normativa de la cual sabemos que disponemos pero que no siempre cumplimos y hacemos cumplir. Implementar normativas estrictas sobre seguridad y ciberseguridad, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) o el propio Reglamento de Inteligencia Artificial, obligan a los empleados de las instituciones a vigilar los sistemas de riesgo, a priorizar la protección de datos y a establecer sanciones por negligencia, entre otras medidas preventivas y reactivas.

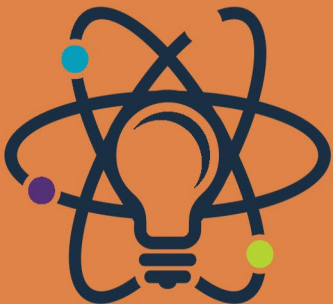
PgM Book

Programme

Management

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**



Apagón de inteligencia

El apagón del pasado 28 de abril de 2025, que dejó sin electricidad a gran parte de la península ibérica durante varias horas, ha revelado con crudeza una realidad incómoda: la fragilidad de nuestras infraestructuras tecnológicas en una sociedad que de forma ingenua y vanidosa presume de estar digitalmente avanzada. Semáforos apagados, trenes detenidos, redes de comunicación caídas, servicios administrativos paralizados... Todo colapsó en cuestión de minutos, y con ello, se desmoronó momentáneamente la ilusión de control que rodea a nuestras ciudades ¿inteligentes? Ahora de repente recordamos que la tecnología funciona con electricidad. Y yo recuerdo aquel chiste en el que están hablando, de forma metafórica, algunas plataformas y tecnologías entre sí:

- Wikipedia: "Yo lo sé todo".
- Google: "Yo lo tengo todo".
- Facebook: "Yo conozco a todos".
- Internet: "Sin mí, no son nada".
- Electricidad: "Je, je, je..."

Pues eso. En pleno auge de la Inteligencia Artificial (IA), la automatización de tareas y los servicios digitales de última generación, este suceso ha servido como inquietante recordatorio de que toda esta innovación depende absolutamente de una base muy tangible: la energía eléctrica y la conectividad. Sin electricidad no hay datos, no hay procesamiento, no hay algoritmos funcionando ni decisiones automatizadas. Sin electricidad no hay nada, salvo que renunciemos al modelo propio del mundo moderno, un debate interesante y que no podemos abordar en esta ocasión.

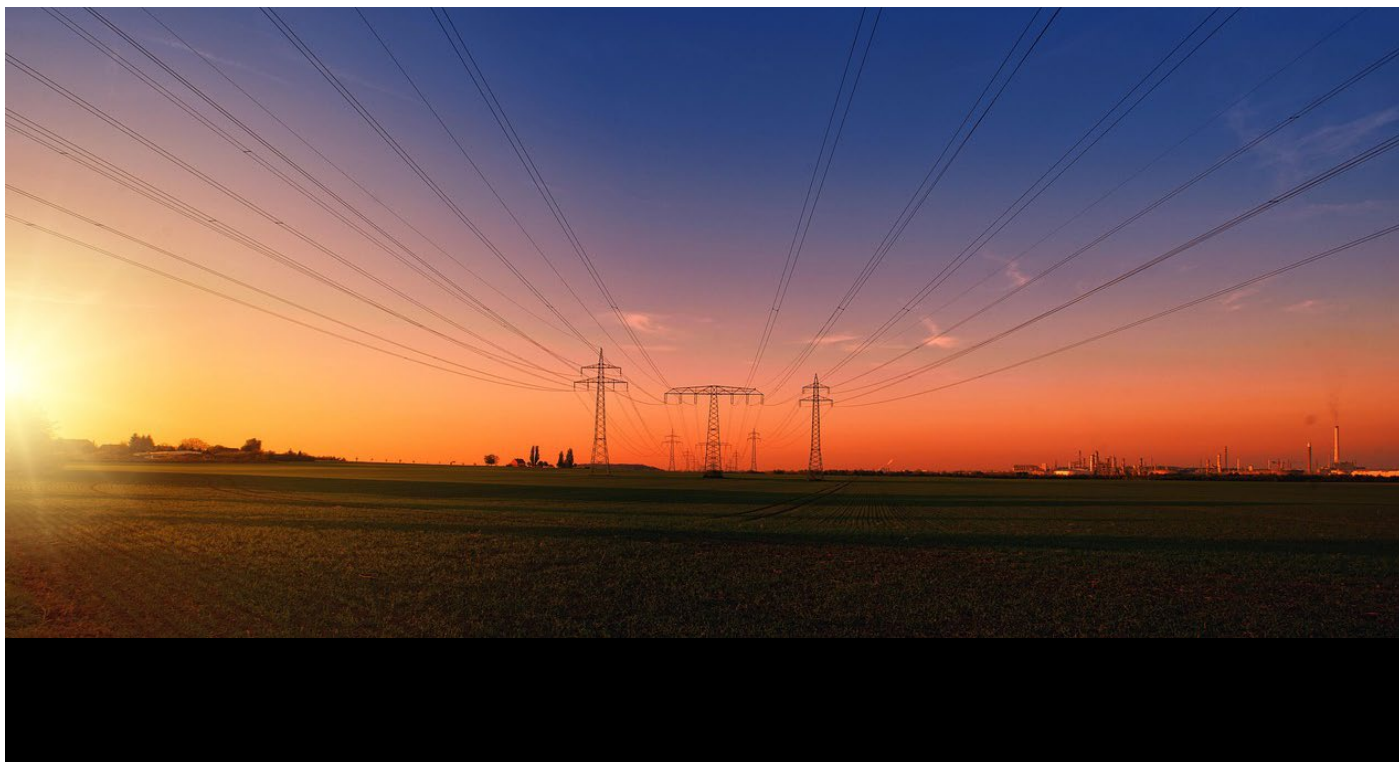


CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

**En realidad, la
electricidad no es
más que un rayo
organizado**

George Carlin



Esta vulnerabilidad no es solo técnica, sino también estratégica, incluso psicológica. A medida que delegamos cada vez más decisiones y procesos en sistemas complejos interconectados, la sociedad se vuelve vulnerable y queda más expuesta a disrupciones imprevistas. Una avería, un fenómeno natural o una simple sobrecarga pueden desencadenar efectos en cadena que paralizan no solo el innecesario WhatsApp, que es lo que parece importar a la gente, sino la mayoría de los servicios esenciales.

En el apagón del 28 de abril, las islas Baleares y Canarias, gracias a su red eléctrica independiente, no sufrieron el corte, lo que evidencia la importancia de modelos descentralizados y resilientes en el diseño de infraestructuras críticas.

Más allá del susto puntual, el episodio obliga a repensar la forma en que planificamos nuestras políticas tecnológicas. No basta con incorporar IA o digitalizar servicios públicos si no se garantiza antes la estabilidad de los sistemas que la sostienen.

La sostenibilidad energética, la ciberseguridad, la redundancia operativa y la preparación ante contingencias deben formar parte de cualquier hoja de ruta tecnológica.

Además, el incidente pone sobre la mesa una cuestión más profunda: la confianza ciudadana. Cuando los servicios fallan, incluso por causas excepcionales,

la población experimenta una sensación de desprotección que erosiona la credibilidad de las instituciones y los avances prometidos. La modernidad tecnológica debe ir acompañada de una filosofía que podríamos llamar “de la robustez”: si algo puede fallar, debe estar previsto; si algo es imprescindible, debe poder mantenerse y seguir funcionando en condiciones adversas. La propia IA puede ayudar mucho a elaborar planes de contingencias.

En definitiva, el apagón del 28 de abril no solo oscureció nuestras calles, sino también muchas certezas.

No habrá IA ni nueva tecnología posible si falla lo elemental. Quizá falle la propia inteligencia enfocada a la prevención, y no hablamos de la artificial. Es un hecho que todas las catástrofes nos cogen con los pantalones bajados. En un mundo que corre hacia la digitalización total, resulta más urgente que nunca detenerse a consolidar los cimientos de la sociedad moderna.

Porque sin energía, sin infraestructuras robustas, sin previsión, la innovación no es más que una promesa vacía. Menuda decepción.

¿Entregas Caóticas?
¿Insatisfacción con los resultados?
¿Descoordinación de esfuerzos?
¿Ausencia de progreso o incumplimiento de plazos?
¿Falta de visión de la actividad transformadora?



Regularidad, progreso y cumplimiento
Entregas predecibles y satisfactorias
Credibilidad en la actividad transformadora
Claridad de responsabilidades
Ganancia rápidas y logros que motivan



soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

Del modelo de “jefes” al de líderes en la nueva Administración

Resulta casi cómico cuando los discursos más innovadores (y muy necesarios) en materia de Recursos Humanos, se refieren a cuestiones como la flexibilidad, el liderazgo o las *soft skills*. El speech políticamente correcto de las ponencias y congresos se llena la boca de inteligencia emocional, de sentido común, de empatía, de capacidad de trabajo en equipo, de dotes para relaciones interpersonales, o de «actitud positiva»; mientras sucede que dentro de un despacho cerrado a cal y canto habita un espécimen con el ceño fruncido que cree saberlo todo, y que tiene muy pocas ganas de nada, excepto de cortar las alas a quien ose mostrar cualquier atisbo de iniciativa. Un espécimen, para más señas, que odia la iniciativa de los demás, que siempre va a encontrar el argumento para no dejar hacer, pero que nunca va a dar una alternativa en positivo. También odia la Inteligencia Artificial (IA), o más bien cualquier tipo de inteligencia.

Sin duda esta época de continuas crisis (pandemia, DANA, apagón...) está desenmascarando a esos ignorantes venidos a más, a los jefecillos, a los incompetentes, a los corruptos... En una palabra, a los prescindibles. A todos aquellos que no están sumando, ni siquiera siendo inocuos, sino lacrando, minando, atacando, desmoralizando. Y todo ello bastante bien retribuido por cierto. El jefe puro y duro (y con puro, como los de antes debería estar en un museo).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



“
Solo se puede liderar
el cambio. Un jefe se
limita a gestionar
el statu quo



La Administración pública del siglo XXI no puede seguir funcionando con esquemas del siglo XIX. El modelo de “jefe” tradicional, basado en la jerarquía, el control y la obediencia ciega, ha quedado obsoleto en un entorno donde la agilidad, la colaboración y la innovación son esenciales. Por eso abogamos por la evolución de jefes a líderes: un cambio de paradigma similar a nuestra anterior propuesta evolutiva “de funcionsaurio a funcionsapiens”.

El “jefe” clásico se aferra a su autoridad formal, impone decisiones sin diálogo y ve a su equipo como meros ejecutores. En contraste, el líder moderno inspira, escucha y empodera. No se trata de mandar, sino de guiar; no de controlar, sino de confiar. Este cambio no es solo una cuestión de estilo, sino de eficacia. Las organizaciones públicas necesitan líderes que fomenten la creatividad, que gestionen el cambio con empatía y que pongan al ciudadano en el centro de sus decisiones.

Podemos identificar algunas cualidades esenciales del líder en la nueva Administración:

- **Empatía y comunicación:** un líder escucha activamente y comunica con claridad, creando un ambiente de confianza y respeto.

- **Adaptabilidad:** frente a las situaciones sobrevenidas, los cambios tecnológicos y sociales, el líder se adapta y promueve la formación continua.

- **Orientación al servicio público:** más allá de los procedimientos, el líder se enfoca en generar valor para la ciudadanía.

- **Fomento de la innovación:** el líder no teme a las nuevas ideas y facilita espacios para la experimentación y el aprendizaje.

Este cambio pasa por la superación de los modelos obsoletos. De hecho, el paso del modelo de “jefe” al de líder implica también desmontar ciertas prácticas arraigadas:

- **Del control al empoderamiento:** en lugar de microgestionar, el líder confía en la autonomía de su equipo.

- **De la rigidez a la flexibilidad:** se abandona la burocracia innecesaria en favor de procesos más ágiles y eficientes.

- **Del aislamiento a la colaboración:** se rompen los silos organizativos para fomentar el trabajo en red y la cooperación interdepartamental e interpersonal.

Solo se lidera el cambio. Un gestor administra lo existente; un transformador cuestiona el statu quo, detecta ineficiencias estructurales y actúa con valentía para corregirlas. El primero opera sobre normas y rutinas, el segundo sobre propósito y valor público. Liderar una transformación implica tomar decisiones que pueden incomodar, pero que se justifican desde la ética del servicio público y la mejora continua. Un verdadero líder público transforma con conocimiento, coraje y orientación al ciudadano.

La diferencia fundamental está en la actitud, pero también en la visión. La transformación de la Administración pública requiere líderes comprometidos con el cambio, capaces de inspirar y de construir organizaciones más humanas y eficaces. Dejemos atrás al “jefe” que manda desde su despacho y demos la bienvenida al líder que camina junto a su equipo, guiando con el ejemplo y con una visión clara de servicio público.

**Curso de
Certificación en:**

Gobierno Corporativo

**ISO 37000
Corporate
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>

Cierre de Temporada 2025 Revistas “Tecnología y Sentido Común” y “Stakeholders.news”

El Evento de Cierre de Temporada 2025 de las Revistas “Tecnología y Sentido Común” y “Stakeholders.news” celebrado el viernes 11 de julio quedará grabada en la memoria de todos los asistentes como una fecha especial, no solo por marcar el cierre de la décima temporada de dos revistas de referencia, sino por condensar, en un solo acto, el espíritu de una década entera de trabajo, aprendizaje y crecimiento compartido. La sede de UNE, la Asociación Española de Normalización, se impregnó desde bien temprano de un ambiente animado, mezcla de solemnidad y calidez. Al abrirse las puertas, la sensación era la de asistir a una gran reunión de familia profesional, un reencuentro anual que cada vez gana en prestigio, asistencia y profundidad de lazos personales.

La bienvenida, realizada por Javier Peris en su doble faceta de director de ambas revistas, así como por Fernando Machicado en representación de la entidad que acoge el evento, marcó el tono de la mañana. Ambos recordaron a los presentes que, más allá del recuento de logros o de un simple cierre de curso, el encuentro de final de temporada persigue renovar el compromiso de todos los que integran las comunidades de Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news, ya sea desde la primera línea como expertos, columnistas y responsables de áreas, o desde la imprescindible labor de los lectores y socios estratégicos. Subyacía en sus palabras la presencia constante de la tradición, compañera inseparable de toda evolución significativa, así como la importancia de la normalización y la excelencia, valores irrenunciables para el futuro inmediato del sector.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Suscríbete gratis

REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders .news

PORTFOLIO, PROGRAMAS Y PROYECTOS

NÚMERO 115 DICIEMBRE 2022

PROTAGONISTA DEL MES

MARC
RUGHMANS

FONDOS, ESTOS LÓBOS

PRENDIDAS

REGULARES

U

VER EN CUENTA

NO

V DIGITAL

ACIÓN

PRECIO PARA

USD 11.000

PROYECTOS . GESTIÓN . EXCELENCIA . CALIDAD . PROFESIONALES

Even
CIER
Revista
y "Stak

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Stakeholder

En este contexto, la primera intervención de la jornada adquiere todo su sentido. Elena Ordozgoiti, responsable de negocio del sector servicios de UNE, supo captar la atención de la sala no solo con datos y argumentos, sino con una visión estratégica que puso de relieve el papel esencial que juega la normalización en el desarrollo de las industrias, las administraciones y, en definitiva, en la vida cotidiana de la población.

Ordozgoiti explicó la compleja red de colaboraciones y sinergias entre los organismos nacionales, europeos y globales de normalización, y cómo la participación española en el Subcomité CTN 309/SC 01 ha permitido situar a nuestro país en la vanguardia de la excelencia. Destacó también el profundo impacto de la normalización en la generación de confianza, interoperabilidad y competitividad, recordando que el establecimiento de estándares no es solo una labor técnica, sino también ética y social. Su exposición abierta y comprometida no solo resultó didáctica, sino que afianzó la convicción de la audiencia sobre la necesidad de participar activamente en la construcción de estándares de calidad para el conjunto de la sociedad.

Así, la meta de facilitar marcos de referencia sólidos se presenta como una oportunidad estratégica de futuro, y una responsabilidad compartida por todos los presentes, desde los autores de artículos hasta quienes ocupan responsabilidades de dirección y toma de decisiones.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

CIÓN DE PORFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

holders

.news

AGEMENT

AGONISTA DEL MES

MARC
BERGHMANS

NDOS, ESTOS LODOS

APRENDIDAS

INGULARES
ega

NER EN CUENTA

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

El tono inspirador de la mañana se mantuvo durante la intervención de Marcelino Lominchar, cuyo discurso supuso un viaje inesperado, enriquecedor y muy humano por la historia de España. A partir de los relatos recogidos en su obra "Historias de la Historia de España", Lominchar desenmascaró mitos, ofreció detalles sorprendentes y recuperó figuras cuyo legado ha sido frecuentemente eclipsado por prejuicios y narrativas ajenas.

Lejos de limitarse a una crónica tradicional, su charla estuvo plagada de guiños al presente, extrayendo lecciones de gestión, resiliencia y liderazgo de episodios históricos. Sorprendió a los presentes mostrando monedas icónicas como el real de a ocho o el maravedí, verdaderos símbolos de la pujanza hispánica que influyeron decisivamente en la economía global. Detalló cómo personajes como Colón o Magallanes debieron desplegar una impresionante cantidad de habilidades de persuasión para sacar adelante sus proyectos, anticipándose así a lo que actualmente conocemos como gestión del cambio, emprendimiento y defensa de la innovación.

Pero uno de los momentos más celebrados de su exposición fue la reivindicación de Gonzalo Fernández de Córdoba, el Gran Capitán, a quien Lominchar atribuyó – con sólidos argumentos – la invención de una suerte de "agilismo" aplicado al arte de la guerra y, por extensión, a la administración y gestión de proyectos en épocas de incertidumbre.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

STA

logía & Común



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Estas reflexiones sirvieron de nexo para el siguiente bloque de la jornada, la mesa redonda en la que participaron siete colaboradores de las revistas, una suerte de gabinete de expertos en el que confluyeron voces de disciplinas tan variadas como la inteligencia artificial, el derecho, la gestión pública y la creatividad.

El diálogo, hábilmente moderado por Javier Peris, permitió repasar aquellas tendencias, inquietudes y expectativas que han marcado el último año editorial. Los ponentes compartieron reflexiones sobre cómo escogen sus temas, cómo detectan tendencias y qué importancia conceden al rigor y a la originalidad a la hora de abordar asuntos de actualidad, desde la expansión de la inteligencia artificial hasta los desafíos regulatorios o el potencial transformador de la creatividad en los procesos de cambio. Hubo consenso respecto a la urgente necesidad de que la sociedad saque

partido a las mentes divergentes, esas voces innovadoras, a menudo incómodas pero imprescindibles para que cualquier organización y ecosistema profesional pueda reinventarse y crecer.

Muy lejos de un debate corporativo y riguroso, en varios momentos la conversación adoptó un tono cercano y humorístico, rebajando la solemnidad y recordando la importancia del factor humano para el éxito de cualquier iniciativa. Se insistió en la importancia de mantener la independencia intelectual de los colaboradores, de seguir apostando por la pedagogía aplicada y de construir puentes de entendimiento entre generaciones y perfiles profesionales muy distintos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



TECNOLOGÍA Y SENTIDO COMÚN

12:15 a 13:00

					
RICARD MARTÍNEZ	ALEJANDRO ALIAGA	MARLON MOLINA	MARCOS NAVARRO	VICTOR ALMONACID	MARTA MARTÍN
Sección: Ojo al dato	Sección: Radio Security	Sección: Es Tendencia	Sección: AI Futuro	Sección: La Nueva Administración	Sección: Mentes Divergentes

Suscríbete gratis

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

2022

PREMIOS SAPIENS



REVISTA

Tecnología & Sentido Común

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

La mañana prosiguió con la segunda de las mesas redondas, en este caso consagrada a la comunidad internacional de Stakeholders.news.

La mesa reunió tanto a colaboradores presentes como a los corresponsales internacionales, que aportaron sus reflexiones en formato de mensaje grabado, conectando así Madrid con América Latina y el Caribe.

Entre los aspectos más destacados del debate figuraron las diferencias regionales en la percepción y aplicación de la innovación social y empresarial, el impacto de la regulación en los procesos de sostenibilidad y la creciente importancia de la ética, la transparencia y las alianzas multinacionales.

Cada colaborador expuso aquello que considera el mayor aporte de su sección durante el año, detallando no solo las temáticas, sino también las reacciones suscitadas entre los lectores y el valor añadido de contar con una red plural y cosmopolita. La interacción entre moderador y ponentes sirvió para poner de manifiesto la transversalidad de los retos contemporáneos y la urgencia de compartir aprendizaje y experiencias más allá de fronteras y disciplinas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



MESA REDONDA
moderada por Javier Pérez



LUIS
MORÁN

Sección:
Personas y
Procesos



#TYSC / PÁG. 60

Sharing

13:00 a 13:30

DA "STAKEHOLDERS.NEWS"

					
JOSE ANTONIO PUENTES	JOSE LUIS PORTELA	RICARDO SASTRE	LUIS GUARDADO	NESTY DELGADO	DANIEL SOROKINS
Sección: Tendencias Puentes	Sección: Empleo y Futuro	Sección: Super PMO	Embajador: El Salvador	Embajador: Puerto Rico	Embajador: Uruguay



Suscríbete gratis

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

#10

2022 PREMIOS SAPIENS

Llanos Cuenca

Alejandro Blasco

Talento y Liderazgo

Es tend

Por Procesos

Consejo de amigo

REVISTA

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Este espíritu de apertura y renovación se evidenció de nuevo durante la presentación en sociedad de los nuevos colaboradores y secciones que integrarán la próxima temporada.

El público recibió con interés las propuestas de Domingo Gaitero, dispuesto a arrojar luz sobre la cara más amenazante y menos conocida de la ciberseguridad; la de Angie López Gea, quien acercará la cultura hacker a lectores de todas las edades; y la de Ismael Novo, que analizará el impacto y las aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en los negocios. A ellas hay que sumar la presencia internacional de Estuardo Castañeda, que aportará un enfoque desde Centroamérica mediante contenidos audiovisuales.

Estas nuevas incorporaciones dan fe de la apuesta continua de ambas revistas por la renovación, la pluralidad y el abordaje de tendencias emergentes con relevantes implicaciones sociales y culturales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Suscríbete gratis

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PORFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders

.news

PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NOVIEMBRE #011 - NOVIEMBRE 2022

»» STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA DEL MES

MARC BERGHMANS

DE AQUELLOS FONDOS, ESTOS LOGROS
en EDITORIAL
con Javier Paris

LECCIONES NO APRENDIDAS
DE LA PANDEMIA
en PROYECTOS SINGULARES
con Carlos Pampliega

DIMENSIONES A TENER EN CUENTA
EN UN PROCESO (SERIO)
DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
en TECNOTRANSFORMACIÓN
con Juan Jesús Urbizu

ESTÁNDARES DE REFERENCIA PARA
LA GESTIÓN DE RIESGOS ISO 21.000
en STEERING COMMITTEE
con Pedro Balza

¿CÓMO MEDIMOS LA RESILIENCIA
DE LAS ORGANIZACIONES?
en ORGANIZACIONES RESILIENTES
con Juan Manuel Domínguez

LAS PMOS EN EL METAVERSO
en SUPER PMOS
con Ricardo Sastre

CONTRATOS ÁGILES
en TRANSFORMACIÓN ÁGIL
con Ángela Plaza

¿CÓMO GENERAS AUTORIDAD
COMO INTERIM MANAGER?
en EMPLEO Y FUTURO
con José Luis Portella

MANEJANDO LAS EXPECTATIVAS
DE UN PROYECTO
en EL LADO HUMANO
con Chayo Fresneda

ENCOCARSE EN EL BIEN SER DE LA
PERSONAS, UNA DIMENSIÓN MÁS
HUMANA DENTRO DE LA DIRECCIÓN
en PROYECTOS
con Ismael Novo

51 8



#TYSC / PÁG. 62

TECNOLOGÍA Y
SENTIDO COMÚN

13:30 a 13:45

NUEVOS COLABORADORES



**DOMINGO
GAITERO**
El lado oscuro
(TVSC)



**ESTUARDO
CASTANEDA**
Guatemala
(Stakeholders.news)



**ANGIE
LOPEZ GEA**
Hack & News
(Stakeholders.news)



**ISMAEL
NOVO**
Power AI
(Stakeholders.news)





Uno de los momentos más esperados de la mañana fue, como cada año, la entrega de los premios anuales con los que ambas publicaciones reconocen la labor de personas y entidades fundamentales para el progreso del sector. El Premio Tecnología y Sentido Común 2025 recayó sobre la Subdirección de Sistemas de Información del Hospital Universitari i Politècnic La Fe, una distinción más que merecida por su firme compromiso con la modernización digital, la eficiencia clínica y, sobre todo, la calidad asistencial a través de soluciones tecnológicas innovadoras.

Cayetano M. Hernández Marín recogió el premio en nombre de todo su equipo, acompañando el agradecimiento con un breve y emotivo discurso de gratitud, memoria y optimismo, recordando que todo avance tecnológico es, en última instancia, una apuesta por el bienestar del paciente y la dignidad del profesional sanitario.

En el ámbito de la responsabilidad social, Stakeholders.news reconoció a la Fundación The Pink Force por su extraordinaria iniciativa de acompañamiento emocional a niñas en tratamiento oncológico, haciéndolo en colaboración con el entrañable droide rosa R2-KT, inspirado en la historia real de Katie Johnson. El momento en que Andoni Serrano y el propio R2-KT se acercaron al estrado fue, sin duda, uno de los capítulos más conmovedores del evento. La ovación que recibieron, sincera y prolongada, recordó a todos que la tecnología, por avanzada que sea, solo tiene sentido cuando se pone al servicio de las personas más vulnerables.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

Suscríbete gratis

REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PORTFOLIOS
Stakeholders

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT

NÚMERO #011 - NOVIEMBRE

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



ENTREGA DE PREMIOS

PREMIO REVISTA

**Tecnología &
Sentido Común**
20



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Llegados a este punto de la jornada, la sucesión de testimonios espontáneos, agradecimientos y recuerdos personales dibujó un ambiente único de comunidad y pertenencia. Los asistentes revivieron anécdotas de pasadas ediciones, mencionaron logros y desafíos superados, e incluso hubo espacio para la emoción y la lágrima compartida, fruto del profundo compromiso y afecto construido entre los colaboradores. Se homenajeó también la memoria de quienes, por motivos personales o profesionales, no pudieron estar presentes, dejando constancia del legado intergeneracional que caracteriza a las revistas.

La mañana se cerró, como manda la tradición, con un exclusivo catering que sirvió para prolongar la conversación y multiplicar las oportunidades de networking. Con mesas repletas de propuestas gastronómicas, la comunidad disfrutó de un momento de distensión en el que las fronteras jerárquicas desaparecen, permitiendo una interacción franca y productiva entre autores, lectores, directores, expertos y nuevos colaboradores. Este ambiente informal y dinámico, lejos de ser un simple complemento social, se ha revelado como uno de los espacios más fructíferos para el surgimiento de ideas, proyectos y futuras colaboraciones.

Culminado el acto, lo que queda es mucho más que el recuerdo de una celebración o el repaso a una década de publicaciones: es precisamente la constatación de que detrás de cada artículo, cada premio, cada panel y cada colaboración hay una apuesta decidida por el humanismo tecnológico, la ética profesional y la convicción de que el conocimiento debe ser compartido, discutido y puesto en acción colectiva. La décima edición del evento de cierre de temporada de Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news se reafirma, así, como un espacio de encuentro, inspiración y referencia para el ecosistema innovador en habla hispana.

El horizonte que se adivina tras esta cita es aún más prometedor. Los desafíos de la próxima década serán, si cabe, todavía más complejos y apasionantes. Nuevos colaboradores y lectores se sumarán a la conversación, las disciplinas seguirán expandiéndose y las alianzas, tanto nacionales como internacionales, pondrán a prueba la capacidad de adaptación, resiliencia y sentido común de toda la comunidad. Pero, como quedó patente a lo largo de toda la jornada, si algo distingue a los protagonistas de esta historia es su voluntad de cielo abierto y mirada larga. Porque, en definitiva, la tecnología y el compromiso social solo son motores de cambio si encuentran a mujeres y hombres dispuestos a caminar juntos, sumar talento y soñar, cada día, una sociedad mejor.



**Curso de
Certificación en:**

Gobierno del Dato

**UNE 0077
Data
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma: UNE 0077
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



UNE presenta su Estrategia 2030 para lograr un mayor impacto de las normas en la sociedad

Se basa en tres objetivos estratégicos: poner el conocimiento recogido en las normas al servicio del progreso compartido de España; impulsar la comunicación sobre los beneficios de las normas y su aplicación; y aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto.

La Estrategia 2030 de la Asociación Española de Normalización, UNE, aprobada en Asamblea General por sus miembros, se basa en tres objetivos y 14 prioridades, con los que la Entidad cumplirá su propósito: contribuir al progreso compartido de la sociedad.

Para lograr la Estrategia, UNE ampliará el alcance de su actividad y generará soluciones para facilitar su aplicación, poniendo el foco en visibilizar los beneficios de los estándares: la normalización aporta un 14,7 % al crecimiento medio anual del PIB en España.

La Asociación Española de Normalización, UNE, ha puesto en marcha su Estrategia 2030, que tiene como objetivo lograr un mayor impacto de las normas en la economía y en la sociedad.

Este ambicioso plan, aprobado por los miembros de UNE en Asamblea General, se basa en tres objetivos estratégicos: poner el conocimiento recogido en las normas al servicio del progreso compartido de España; impulsar la comunicación y el apoyo a la aplicación de las normas; y aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto.

Con ellos, el Organismo español busca ampliar el alcance de la actividad de normalización y dar respuesta eficaz a los grandes desafíos de las organizaciones españolas, potenciando la generación de soluciones que faciliten su implementación; para ello, adaptará el contenido de las normas a sus necesidades con las nuevas herramientas que ofrece la digitalización y, en especial, la inteligencia artificial (IA).

El vicepresidente de UNE, Luis Rodulfo, ha señalado: “La Estrategia UNE 2030 es una hoja de ruta que marca con claridad y suficiente nivel de detalle hacia dónde debemos dirigir todos nuestros esfuerzos y capacidades los próximos años para lograr nuestro propósito: contribuir al progreso compartido de la sociedad y a la creación de un mundo más seguro, sostenible y competitivo a través del desarrollo de estándares”.

En la definición de la Estrategia UNE 2026-2030 se han contemplado los elementos que definen el contexto geopolítico, económico, digital, social, legal y medioambiental, en los que las actividades de normalización y cooperación deben contribuir a lograrla. Además, se ha contemplado la contribución de UNE y de las normas técnicas a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Estos objetivos estratégicos aterrizan la ambición de UNE de seguir aportando un valor único a la sociedad y a la economía española, consolidando su impacto positivo. De hecho, la normalización aporta un 14,7 % al crecimiento medio anual del PIB en España, lo que se traduce en una contribución de más de 140.000 millones de euros en las últimas cuatro décadas, según el reciente Estudio “Impacto económico de la normalización en España”, realizado por el Centro de Estrategia y Prospectiva Industrial (CEPI), entidad impulsada por el Ministerio de Industria y Turismo y la Fundación EOI.

Los tres objetivos estratégicos son:

1.Poner el conocimiento recogido en las normas técnicas al servicio del progreso compartido de España

Para lograrlo, UNE se ha marcado cinco prioridades: reforzar la Norma como un servicio para las entidades públicas y privadas; dar respuesta a los retos a los que se enfrenta la empresa española con un catálogo de normas actualizado y alineado con sus necesidades; impulsar el liderazgo internacional y europeo de la normalización española; desarrollar un ecosistema equilibrado de alianzas de colaboración entre el ámbito público, privado y la sociedad civil; y ser ejemplar en materia de buen gobierno corporativo.

UNE es depositaria del mejor conocimiento generado por los 12.500 expertos de organizaciones españolas que participan en el desarrollo de estándares en los 200 Comités UNE.

2.Impulsar la comunicación sobre los beneficios de las normas y su aplicación

UNE reforzará la comunicación sobre los beneficios de las normas y generará soluciones para facilitar su aplicación a través de cinco prioridades: incrementar la aplicación de las normas en apoyo a las Administraciones públicas para simplificar la legislación y el despliegue de políticas públicas; garantizar la adecuación del contenido de las normas a las necesidades de aplicación del mercado; impulsar la difusión y aplicación de las normas mediante la actividad de cooperación a nivel nacional, internacional y multilateral, fijando una senda de crecimiento reputacional y económico; promover la cultura de cumplimiento de las normas apoyando la vigilancia de mercado y la evaluación de la conformidad en el marco de la infraestructura de la calidad; y fortalecer la comunicación de UNE.

3.Aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto

Mediante la contribución de todos los actores de su cadena de valor. El tercer objetivo se basa en cuatro prioridades: lograr una mayor contribución económica de las Administraciones públicas a la sostenibilidad de UNE; garantizar la aportación de la explotación del contenido de las normas a la sostenibilidad de UNE en el entorno cambiante de las necesidades de los usuarios; aumentar la contribución de los proyectos de cooperación fijando objetivos de rentabilidad económica y reputacional; y analizar otras líneas potenciales de crecimiento orgánico derivadas del valor generado por UNE



**Hace mucho
tiempo que
hablas.**

**¿Pero hace
cuánto no
dialogas?**



Somos una organización global de beneficio para la comunidad cuya misión es crear normas para contribuir a la construcción de un mundo más seguro, sostenible y competitivo.

Creamos espacios de colaboración neutrales e inspiradores en los que compartir conocimiento para desarrollar, a través del diálogo y el consenso, normas que sirvan a los intereses de toda la sociedad y que movilicen a los que apuestan decididamente por la excelencia empresarial y la conciencia social.

NUEVOS MASTERS



MasterPPM®
Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de
Portfolios, Programas y Proyectos

MasterGEIT®
Gobierno y Gestión de
Información y Tecnología

TITULACIÓN
MasterGEIT®

CONTENIDO DEL MASTER

Módulo 01: Gestión del Tiempo
Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt

Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio
Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PgM) Executive + ISO 21502 Leader

Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PgM) Executive + ISO 21503 Leader

Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología
Curso de Doble Certificación FITSM Executive + ISO 2000 Leader

Módulo 06: Gestión de Seguridad de la Información
Curso de Doble Certificación CSX Executive + ISO 27000 Leader

Módulo 07: Gestión de la Continuidad del Negocio
Curso de Doble Certificación CBC Executive + ISO 22301 Leader

Módulo 08: Gobierno de Información y Tecnología
Curso de Doble Certificación COBIT 2019 Executive + ISO 38500 Leader

Módulo 09: Gobierno del Dato
Curso de Doble Certificación DANA Executive + ISO 38505 Leader

Módulo 10: Gobierno Corporativo
Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

MISIÓN
Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignatura del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

Escuela de Gobierno eGob®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

eGob®

Escuela de Gobierno eGob®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>