

# REVISTA Tecnología & Sentido Común



#55

SEPTIEMBRE  
2025

**Ernesto  
Faubel**

NUESTRO INVITADO  
A #TYSU

24

**El Gubernauta**

JAVIER PERIS

08

**Futuro y  
Seguridad**

MANUEL SERRAT

12

**Tecnoregulación  
en Prospectiva**

NACHO ALAMILLO

16

**Radio Security**

ALEX ALIAGA

48

**Ai Ai Ai**

MARCOS NAVARRO

40

**Es tendencia**

MARLON MOLINA

32

**La nueva  
Administración**

VÍCTOR ALMONACID

44

**El lado oscuro**

DOMINGO GAITERO

20

**Mentes  
Divergentes**

MARTA MARTÍN

52



# REVISTA **Tecnología & Sentido Común**



## **EQUIPO TYSC**

**Javier Peris** - El Gubernauta  
**Manuel Serrat** - Futuro y Seguridad  
**Nacho Alamillo** - Tecnoregulación en Prospectiva  
**Domingo Gaitero** - El Lado Oscuro  
**Marlon Molina** - Es Tendencia  
**Ricard Martínez** - Ojo Al Dato  
**Marcos Navarro** - Ai Ai Ai  
**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



(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





#55

SEPTIEMBRE 2025



# índice

## DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**Ernesto Faubel**

NUESTRO  
INVITADO  
A #TYSC

24



ES TENDENCIA

32

**La accesibilidad  
es tendencia**



Ai Ai Ai

40

**Servicios de TI en Evolución:  
La IA Como Motor de  
la Transformación**



MENTES  
DIVERGENTES

52

**El universo  
paralelo del TDAH**



Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te  
recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

De la “Buena Vida” a la  
“Vida Buena” y viceversa

EL GOBERNAUTA  
JAVIER PERIS

08

No al tocomochó:  
estrategias de  
prevención de  
estafas on line

FUTURO Y SEGURIDAD  
MANUEL SERRAT OLMOS

12

Nuevas herramientas  
y procesos digitales  
en el Derecho de  
sociedades: el efecto  
elDAS (parte 2)

TECNOREGULACIÓN  
EN PROSPECTIVA  
NACHO ALAMILLO

16

El lado oscuro  
de los sistemas  
de gestión

EL LADO OSCURO  
DOMINGO GAITERO

20

Ernesto Faubel

NUESTRO  
INVITADO A TYSC

24

La accesibilidad  
es tendencia

ES TENDENCIA  
MARLON MOLINA

32

¿Un curso  
sin pantallas?

OJO AL DATO  
RICARD MARTÍNEZ  
MARTÍNEZ

36

Servicios de TI  
en Evolución:  
La IA Como Motor de  
la Transformación

Ai Ai Ai  
MARCOS NAVARRO

40

¿Quién vigila  
al algoritmo  
que vigila?

LA NUEVA  
ADMINISTRACIÓN  
VÍCTOR ALMONACID

44

La ciberseguridad  
de los sistemas  
GNSS

RADIO SECURITY  
ALEX ALIAGA

48

El universo  
paralelo  
del TDAH

MENTES DIVERGENTES  
MARTA MARTÍN

52

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

EVENTOS

56

Las normas aportan  
un 14,7 % al  
crecimiento medio  
anual del PIB español

NORMALIZACIÓN

72

#55 - SEPTIEMBRE 2025

55

#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



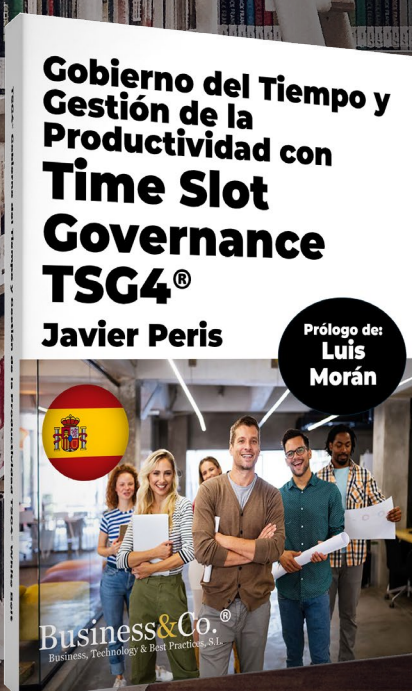
El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista "Tecnología y Sentido Común #TYC". El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene 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.





# ESTE MES TE RECOMIENDO LEER...

por Javier Peris



## 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.

available at  
**amazon**



Javier Peris





# De la “Buena Vida” a la “Vida Buena” y viceversa

Se acabó. El eco de las olas ha sido reemplazado por la cruel melodía del despertador. El sabor a sal y a sobremesa larga se desvanece, sustituido por el café de máquina y la urgencia del primer email del día. Esa camiseta descolorida que ha sido tu segunda piel durante semanas yace ahora en el fondo del armario, humillada por el regreso de la corbata o esa americana que aprieta un poco más que en julio. Es oficial: bienvenido de vuelta a la rutina.

Permíteme que te tutee, querido/a Gubernauta, porque tras el espejismo estival, todos volvemos a ser iguales: navegantes que retoman el timón de su barco (llámese equipo, departamento u organización) con la piel más tostada, pero el alma ligeramente descolocada. Las vacaciones son ese maravilloso paréntesis dedicado casi en exclusiva a “la buena vida”. Y ojo, que bendita sea. La buena vida son los espetos en la playa, la siesta sin alarma, el libro que por fin terminas, la desconexión digital (o el intento), las risas con los tuyos. Es el hedonismo en su máxima expresión, el placer tangible, el *carpe diem* convertido en chanclas y vermut.

El problema no es la buena vida. El problema es creer que es lo único que importa.

Y es justo aquí, en este aterrizaje forzoso en la rutina de septiembre, con el síndrome del PowerPoint vacío acechando, donde nos asalta la pregunta clave, la que de verdad define nuestro liderazgo: ¿hemos

vuelto para seguir trabajando por la *buena vida* o para construir una *vida buena*?

A primera vista, parecen sinónimos, un simple matiz semántico para culturitas. Pero te aseguro, Gubernauta, que en esa pequeña diferencia reside el abismo que separa al mero gestor del verdadero Gubernauta, al jefe del capitán que inspira.

**La buena vida es la del catálogo.** Es el bonus a final de año, el coche de empresa, el reconocimiento en LinkedIn, la mesa en el restaurante de moda. Es el resultado, la métrica, el KPI. Es cuantitativa, medible y, seamos sinceros, maravillosamente seductora. Un directivo enfocado exclusivamente en “la buena vida” (la suya y, por extensión, la que ofrece a su equipo) dirige su barco con un único instrumento: la calculadora. Las decisiones se toman en función del retorno a corto plazo. Las personas son “recursos” que deben ser “optimizados”. El clima laboral es una variable secundaria mientras los números cuadren. Se habla de “ganar”, “aplantar a la competencia”, “ser el número uno”. El barco va rápido, sí, pero a menudo sin rumbo fijo, quemando combustible y tripulación a un ritmo insostenible, persiguiendo la próxima isla del tesoro sin preguntarse si ese tesoro realmente llena algo más que el bolsillo.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



**La vida buena, en cambio, es la de la brújula.** Es un concepto más socrático, más profundo. No niega el bienestar material, pero no lo convierte en el fin último. La vida buena tiene que ver con el propósito, con el legado, con la coherencia entre lo que hacemos y lo que valoramos. Es cualitativa y a menudo intangible.

Un líder que aspira a “una vida buena” no solo se pregunta qué vamos a conseguir, sino *cómo* lo vamos a conseguir y, sobre todo, *para qué*. Este Gobernauta entiende que su responsabilidad va más allá de la cuenta de resultados.

¿Cómo se traduce esto en el día a día en el puente de mando?

Un líder enfocado en “la vida buena” crea entornos de seguridad psicológica, donde el error no se castiga, se aprende de él. Fomenta la colaboración por encima de la competencia interna descarnada. Se preocupa por el desarrollo de su gente, no solo como profesionales, sino como personas. Sus decisiones, incluso las más

duras, se toman con un anclaje ético, pensando en el impacto que tendrán en el equipo, en los clientes y en la sociedad. Este Gobernauta sabe que la lealtad no se compra con un bonus, se gana con respeto, confianza y un propósito compartido. Su barco puede que no sea siempre el más rápido, pero su tripulación rema a una, conoce el destino y se siente orgullosa de la travesía. Y lo más importante: cuando llega la tormenta (y siempre llega), es el barco que no se hunde.

La ironía es que, a largo plazo, la búsqueda de “una vida buena” suele traer consigo, como efecto secundario, los mejores elementos de “la buena vida”. Las organizaciones con propósito, con líderes humanos y con culturas saludables, son las que atraen y retienen al mejor talento, las que innovan de verdad y las que construyen relaciones duraderas con sus clientes. Al final, hasta la calculadora acaba sonriendo.

Así que ahora que estás de vuelta, con el moreno de oficina (ese que palidece progresivamente bajo la luz fluorescente), te invito a una pequeña reflexión antes de sumergirte en la vorágine de reuniones y objetivos trimestrales. Mira a tu equipo. Mira tu organización. Mírate en el espejo Gobernauta.

¿Estás construyendo una maquinaria eficiente para ganar la próxima regata o estás cultivando un ecosistema humano para navegar océanos? ¿Las decisiones que tomes hoy servirán para pagar la próxima escapada de lujo o para que, dentro de diez años, alguien de tu equipo recuerde tu paso como algo que le hizo mejor profesional y persona?

No te equivoques, no hay nada de malo en querer ese cóctel en esa playa. Todos lo queremos. La pregunta clave, la que define tu singladura como Gobernauta en esta undécima temporada que hoy inauguramos, es si ese cóctel es el destino final de tu viaje o la merecida celebración en una de las muchas escalas de una travesía con significado.

Bienvenido de vuelta Gobernauta. Que tengas un viaje extraordinario.



### JAVIER PERIS

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del Portfolio, Programas y Proyectos, Centros de Excelencia así como Marcos de Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información con más de 20 años de experiencia tanto en empresas como en Organismos Oficiales y Administración Pública. Es Profesor de IE Business School e IE Executive Education y dispone de las Acreditaciones Internacionales CGEIT®, CRISC®, COBIT5® Certified Assessor, ITIL® Expert & Trainer, PRINCE2® MSP® MoP® MoV® MoR® P30® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSMTM SIAMTM, OKR, Lean, Kanban, Design Thinking, Scrum & AgileSHIFT® Accredited Trainer ejerce como Business Coach, Business Angel e Interim Manager.

**LinkedIn:** <https://es.linkedin.com/in/javierperis> **Twitter:** <https://twitter.com/JavierPeris>  
**Blog:** <https://javierperis.com>



# P4MGO!<sup>®</sup> Essentials

**Portfolio, Programme,  
Project & Product  
Management &  
Governance**



# No al tocomochito: estrategias de prevención de estafas on line

En anteriores artículos hemos venido lanzando advertencias sobre la proliferación de estafas on line, o que se inician on line, y la ayuda que la Inteligencia Artificial Generativa presta a los delincuentes para facilitar sus crímenes. En este artículo, el primero de la 11ª temporada de nuestra revista, intentaremos dar algunas pistas para evitar caer en este tipo de situaciones.

En la actualidad, el aumento de las interacciones *online* ha traído consigo una preocupante proliferación de estafas a través de medios digitales. En TYSC hemos venido advirtiendo de los riesgos, y de los efectos que determinadas situaciones tienen a nivel económico y psicológico en los afectados. Tanto a nivel personal como profesional, las amenazas cibernéticas se han diversificado y sofisticado, lo que exige una respuesta igualmente compleja y estratégica. Prevenir caer en estafas *online* no es solo una cuestión de tecnología, sino más bien de concienciación, formación y cultura de seguridad, como no se cansan en repetir en España las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, el CCN o el INCIBE. Tampoco hay que olvidar que, si bien todos estamos expuestos a este tipo de comportamientos delictivos, los más mayores y los más jóvenes de nuestra sociedad son objetivos claros de los ciberdelincuentes. Es vital, por tanto, promover campañas de educación digital, ofrecer soporte familiar y establecer controles parentales o comunitarios que protejan a estas poblaciones.

Pero antes de poder prevenir, es esencial entender las amenazas. Ya hemos hablado aquí de que las estafas *online* pueden adoptar diversas formas: *phishing*, *smishing* (phishing por SMS), *vishing* (por voz), *qrishing* (usando códigos QR), fraudes en redes sociales, estafas de soporte técnico, fraudes de inversión, y manipulaciones emocionales como las estafas amorosas. En el ámbito laboral, se suman a éstos ataques como el *Business Email Compromise* (BEC), el *ransomware* dirigido y el fraude del CEO.

A nivel personal, requerimos una educación continua sobre ciberseguridad. Mantenerse informado sobre las técnicas actuales de los estafadores es fundamental. Seguir a fuentes confiables como agencias gubernamentales de ciberseguridad o medios especializados ayuda a estar al tanto de las amenazas emergentes. Pero seamos realistas: ¿nuestra tía Enriqueta va a seguir en redes sociales a los gurús de este tema? Hace falta que estas cuestiones se traten más en los medios de comunicación de masas, como la radio o la TV.

También es básica la verificación de la autenticidad de los mensajes que recibimos. Nunca se debe hacer clic en enlaces de correos o mensajes sospechosos. Y no sólo porque lo sea el emisor, sino también por su contenido. ¿Qué amigo suyo le va a pedir dinero por Whatsapp, por ejemplo? No hace mucho recomendábamos verificar la dirección del remitente, buscar errores ortográficos o de formato, y contactar directamente con la entidad que supuestamente envía el mensaje. Pero hoy en día, y debido al uso de IA Generativa, los mensajes fraudulentos son perfectos, y es muy complicado diferenciar los maliciosos de los legítimos sin conocimientos técnicos.

También solemos recomendar usar contraseñas únicas y complejas para cada servicio, junto con un gestor de contraseñas, y habilitar la autenticación multifactor cuando sea posible, porque dificulta el acceso a cuentas incluso si una contraseña se ve comprometida. Igualmente, conviene evitar redes Wi-Fi públicas (hoteles, aeropuertos, cafeterías, etc.) sin utilizar una red privada virtual (VPN) para cifrar el tráfico de datos, porque eso nos protege frente a la interceptación de información.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA







También comentamos en una serie de artículos en TYSC sobre la ingeniería social la importancia de desconfiar ante lo urgente o emocional. Los estafadores suelen apelar a la urgencia o las emociones de sus potenciales víctimas. Mensajes que piden actuar rápido, que generan miedo o que apelan a la compasión deben ser tratados con escepticismo.

Con el uso de las redes sociales, nosotros mismos nos ponemos la soga al cuello. Limitar la información que se comparte en redes sociales puede prevenir que estafadores usen esos datos para realizar ataques dirigidos contra nosotros o contra nuestros conocidos o familiares. Téngase en cuenta que hoy en día puede clonarse fácilmente la voz de cualquiera, y que se pueda falsear cualquier mensaje. Y con un poco de tiempo disponible, también la imagen en video puede ser generada artificialmente. Es el potencial adiós a las pruebas judiciales basadas en audio o video. A este respecto, una recomendación que puede sonar a antigua es el establecimiento de una contraseña, o un santo y seña, con nuestros allegados, de manera que si detectamos algún comportamiento extraño en nuestra interacción digital con ellos, podamos recurrir a esa palabra o frase compartida para asegurarnos de que realmente es esa persona con quien interactuamos, y no un ciberdelincuente.

Si se sospecha de que se está siendo víctima de una intento de estafa, o ésta ya se ha consumado, es importante reportarla a las autoridades pertinentes, como la Policía Nacional, la Guardia Civil, o el INCIBE, en España, o instituciones equivalentes en otros países.

En el entorno laboral, es crítico impulsar la cultura de seguridad. Para ello, la concienciación de los empleados es la primera línea de defensa. Programas de formación periódicos, simulacros de phishing y sesiones informativas ayudan a desarrollar una

cultura de seguridad. También es muy importante disponer de políticas claras de ciberseguridad, y comunicarlas: sobre el uso de dispositivos, sobre los intercambios de información, sobre la gestión de contraseñas y sobre las autorizaciones que se requieren en cada servicio. Esto debería minimizar la posibilidad de errores humanos.

Una de las formas en que en los entornos empresariales se materializan las estafas es mediante el engaño a quienes efectúan pagos o tienen la capacidad de ordenar transferencias bancarias. Por ello, es importante disponer de procedimientos claros, y adherirse a ellos siempre, para este tipo de operaciones, incluidas las de establecimiento de las formas de pago de facturas. Hay que tener en cuenta que no se puede cambiar la cuenta en la que pagamos a un determinado proveedor simplemente porque se recibe un supuesto correo de su departamento administrativo. Es necesario corroborar esa información por otros medios, y nunca respondiendo a ese correo electrónico.

Igualmente, hay que evitar el uso de servicios no autorizados para compartir archivos o información sensible, y fomentar el uso de plataformas corporativas seguras para la transmisión de esa información.

Por supuesto, las empresas harían bien en auditar a sus proveedores tecnológicos y exigirles niveles adecuados de seguridad. Muchas brechas ocurren a través de terceros, como también hemos resaltado en artículos anteriores en esta sección.

Tanto en el hogar como en la empresa, existen herramientas que, bien utilizados y configurados, pueden servir como escudos frente a estafas:

- Filtros *antispam* y *antiphishing*.
- Gestores de contraseñas.
- Redes privadas virtuales (VPN).
- Aplicaciones de control parental.
- Aplicaciones de autenticación de doble factor.

Comprender cómo operan los estafadores, qué tácticas utilizan y por qué muchas personas caen en sus trampas es inexcusable. Suelen explotar la confianza, el miedo, la codicia o el amor. Del lado del usuario, la sobrecarga de información y la falta de atención pueden hacer que se bajen las defensas. Por eso, es fundamental fomentar una actitud de pensamiento crítico, pausa y validación. También analizar incidentes reales de estafa *online* ayuda a comprender cómo ocurren y qué se puede mejorar. Casos como el ataque a Twitter en 2020 mediante ingeniería social, o las estafas masivas por SMS en bancos europeos, son lecciones valiosas.

En conclusión, la prevención de estafas online es un reto complejo que requiere acción coordinada entre tecnología, formación, represión policial, legislación y cultura digital. Tanto a nivel personal como laboral, la clave está en anticiparse, educarse y actuar con criterio y sentido común. La tecnología nos conecta y potencia, pero también nos expone. Nuestra responsabilidad es protegernos y proteger a quienes nos rodean, construyendo un entorno digital más seguro, consciente y resiliente.



## MANUEL SERRAT OLMOS

Doctor en Informática por la Universitat Politècnica de València y Master en Dirección TIC de la UPM-INAP, dispone de varias certificaciones internacionales en Operación, Gestión y Gobierno de TI, tales como ITIL, FITSM, PRINCE2 y COBIT. Escritor técnico, ha sido profesor asociado en varias universidades y actualmente coordina el servicio de TI de una organización pública.

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/manuel-david-serrat-olmos/>

**Twitter:** <https://twitter.com/mdserratt>



**¿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**



**[soluciones@p4mgo.com](mailto:soluciones@p4mgo.com)**  
**<https://p4mgo.com>**



# Nuevas herramientas y procesos digitales en el Derecho de sociedades: el efecto eIDAS (parte 2)

Bienvenidos a una nueva temporada de Tecnología y Sentido Común y, en concreto, a esta sección, dedicada a las novedades relativas a la regulación de base tecnológica.

Dedicamos nuestra sección de julio a introducir una de las novedades relevantes de la Directiva (UE) 2025/25 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de diciembre de 2024 por la que se modifican las Directivas 2009/102/CE y (UE) 2017/1132 en lo que respecta a la ampliación y mejora del uso de herramientas y procesos digitales en el ámbito del Derecho de sociedades, como es el certificado de sociedad de la UE.

Procede ahora referirse a otra de las novedades relevantes de dicha norma, como es el poder de representación digital de la UE, en mi opinión llamado a tener un importante efecto transformador.

A esta figura se dedica principalmente el artículo 16 quater de la Directiva.

Conforme a su apartado 1, los Estados miembros velarán por que, a fin de llevar a cabo procedimientos en el ámbito de aplicación de la Directiva en otro Estado miembro, en particular la constitución de sociedades, el registro o el cierre de sucursales y transformaciones, fusiones y escisiones transfronterizas, determinadas sociedades puedan utilizar un modelo de poder de representación digital de la UE para autorizar a una persona a representar a la sociedad.

Dichas sociedades son las enumeradas en los anexos II, esto es, la sociedad anónima, la sociedad comanditaria por acciones, la sociedad de responsabilidad limitada; y en el nuevo II TER, referido a la sociedad colectiva y la sociedad comanditaria simple.

Dispone también el apartado 1 de este artículo 16 quater que el poder de representación digital de la UE se formalizará, modificará o revocará de conformidad con los requisitos nacionales, lo que remite a la aplicación de las normas de cada ordenamiento para esta cuestión.

Sin embargo, se ordena que dichos requisitos nacionales para la formalización, modificación o revocación del poder de representación digital de la UE incluirán, como mínimo, la comprobación, por parte de tribunales, notarios u otras autoridades competentes, de la identidad, la capacidad jurídica y la autoridad para representar a la sociedad de la persona que otorga, modifica o revoca el poder de representación.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**







En nuestro país resulta referencia obligada, en cuanto a la representación orgánica, el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que precisamente fue modificada por la Ley 11/2023, de 8 de mayo, de trasposición de Directivas de la Unión Europea para adecuarse a la Directiva 2019/1151 en su ámbito; pero también deberá estarse al Código Civil en cuanto a la representación voluntaria, y al Código de Comercio en cuanto a las sociedades personalistas, novedosamente incorporadas por la nueva Directiva de digitalización.

También en este caso, los Estados miembros velarán por que el poder de representación digital de la UE pueda autenticarse mediante los servicios de confianza a que se refiere el Reglamento (UE) n° 910/2014 y por que su otorgamiento, modificación o revocación sean compatibles para utilizarse con la cartera europea de identidad tal como se establece en el Reglamento (UE) 2024/1183 (último párrafo del artículo 16 quater.1), constituyendo además en este caso una declaración de atributos que puede ser expedida tanto por la fuente auténtica como por un prestador cualificado de servicios de confianza, que podrá acceder a la fuente auténtica para el cotejo de la información (artículo 45 sexies del Reglamento eIDAS modificado).

El poder de representación digital de la UE se aceptará como prueba del derecho de la persona autorizada a representar a la sociedad según se especifica en el documento (artículo 16 quater.2), pudiendo los Estados miembros podrán exigir

que el poder de representación digital de la UE, o cualquier modificación o revocación de este, se presente en un registro; en cuyo caso, las tasas cobradas por acceder a la información sobre el poder de representación digital de la UE no serán superiores a su coste administrativo, incluidos los costes de desarrollo y mantenimiento de los registros (artículo 16 quater.3).

Muy importante resulta que la Comisión deba establecer el modelo de poder de representación digital de la UE, que incluirá, al menos, campos de datos sobre el alcance de la representación, la persona autorizada para representar a la sociedad y el tipo de representación, debiéndose publicar dicho modelo en el portal, en todas las lenguas oficiales de la Unión (artículo 16 quater.4). Ello garantiza la interoperabilidad del documento y su uso a través de la cartera europea de identidad digital, por lo que formará parte del catálogo de declaraciones a publicar por la Comisión también.

Por supuesto, dispone el artículo 16 quinquies.2, los Estados miembros velarán por que el poder de representación digital de la UE esté exentos de toda forma de legalización y de cualquier trámite similar, exigencia lógica atendiendo a la armonización total del documento.

La extensión del poder de representación digital de la EU es una oportunidad para incrementar la seguridad y la eficiencia del tráfico, inclusive en los procesos internos en los Estados miembros, por lo que habrá que estar atentos a su desarrollo.



### NACHO ALAMILLO

Es Doctor en Derecho por la Universidad de Murcia. Licenciado en Derecho por la UNED. Auditor de Sistemas de Información certificado, CISA. Director de Seguridad de la Información certificado, CISM. Ingeniero Certificado en Soluciones de Protección de Datos, CDPSE, por ISACA.

En la actualidad, es Abogado del Ilustre Colegio de Reus, Asesor de Logalty y Director General de Astrea La Infopista Jurídica SL. Asimismo, colabora con el Grupo de Investigación iDerTec de la Universidad de Murcia.

También es miembro del grupo de Infraestructura de Seguridad de Firma Electrónica del Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones, que normaliza los servicios de confianza, miembro de UNE CTN71/SC307, de CEN-CLC/JTC 19 y de ISO TC 307, relativos a Blockchain.

Dispone de más de 100 publicaciones y ha impartido más de 400 ponencias en identidad digital, servicios de confianza y materias relacionadas.



**¿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](mailto:soluciones@p4mgo.com)**  
**<https://p4mgo.com>**

# El lado oscuro de los sistemas de gestión

Es para mi un placer daros la bienvenida a esta nueva sección, donde pretendo con humor, ironía, experiencia y rigor, escribir sobre esas "malas prácticas" que muchas veces de manera ingenua admitimos y casi hacemos común en nuestro día a día. Tropezar es normal, tropezar en la misma piedra ocurre no lo podemos evitar, ¡pero enamorarnos de la piedra, para nada!

No pretendo dar lecciones magistrales, porque soy una persona que, a pesar de haber pasado la barrera de los sesenta, sigo aprendiendo, así que lo único que puedo hacer es inspiraros para podáis crecer y mejorar, y por supuesto...hacer frente al lado oscuro de los sistemas de gestión.

Yo pertenezco, afortunadamente, a una generación que en las navidades de 1977 tuvimos la enorme fortuna de que a la mayoría de nosotros nuestros padres nos llevarán al cine a ver una película que parecía que iba a ser especial: "La Guerra de las Galaxias", o "Star Wars" como le gusta recordar a los más eruditos.

Y efectivamente fue muy especial, ya que a la mayoría nos cambió no solamente la manera de ver películas, sino que influyó mucho en nuestra manera de pensar y actuar, situación que 48 años después sigue estando muy presente en nuestra vida diaria.



Personajes ilustres como Quentin Tarantino, Alex de la Iglesia o Alejandro Amenábar, han comentado que ver esa película les confirmo su deseo de dedicarse al mundo del cine.

Yo no tuve tanta suerte, ni por supuesto el apoyo de mis padres que nunca me animaron a que me dedicara a lo que más me ha gustado en esta vida: el cine, pero que no pudieron evitar que su influencia lo haya usado continuamente.

El cine, puede ser que perdiera una estrella, pero a cambio el mundo de las tecnologías, o mejor dicho de la Informática lo ganó, porque ese fue mi destino. Mis diez primeros años profesionales estuvieron centrados en el mundo del *desarrollo y la programación*, lo cual me permitió desde hacer pequeños programas en Fortran V perforando fichas, a vivir de pleno el mundo del Cobol y acabar mi corto camino con los primeros albores del GWbasic y la orientación a objetos.

A partir de ese momento, mi estresante manera de organizarme, documentar y buscar el lado práctico de las cosas me llevo al mundo de la calidad, donde he pasado casi por todas sus ramas, poniendo foco especial en mi querida *Ingeniería del Software* y en la propia *calidad del software*, y especifico lo de "querida" porque parece que, a las nuevas generaciones, y a alguna no tan nuevas, el concepto de "Ingeniería" no lo ven como una buena práctica, como si el manido "Agile" fuera la solución única y viable en el mundo; y aquí es donde enlazo "Informática" con "La Guerra de las Galaxias".

Para mí la calidad, o mejor dicho, los sistemas de gestión nos son métodos o normas, sino son una cultura, una forma **de hacer, ver y sobre todo gestionar empresas**. No estoy hablando de certificados ni de auditorías, estoy hablando de una cultura que, nuevamente desde mi punto de vista, proviene de Lean, el cual transformó realmente en los años sesenta la manera de gestionar empresas.

Un buen ejemplo de ello lo tenemos en Japón, podemos estudiar o leer, como un país destruido en su totalidad por una Guerra Mundial se reconstruyó convirtiéndose en una de las principales potencias de la actualidad, pero eso es otra historia.

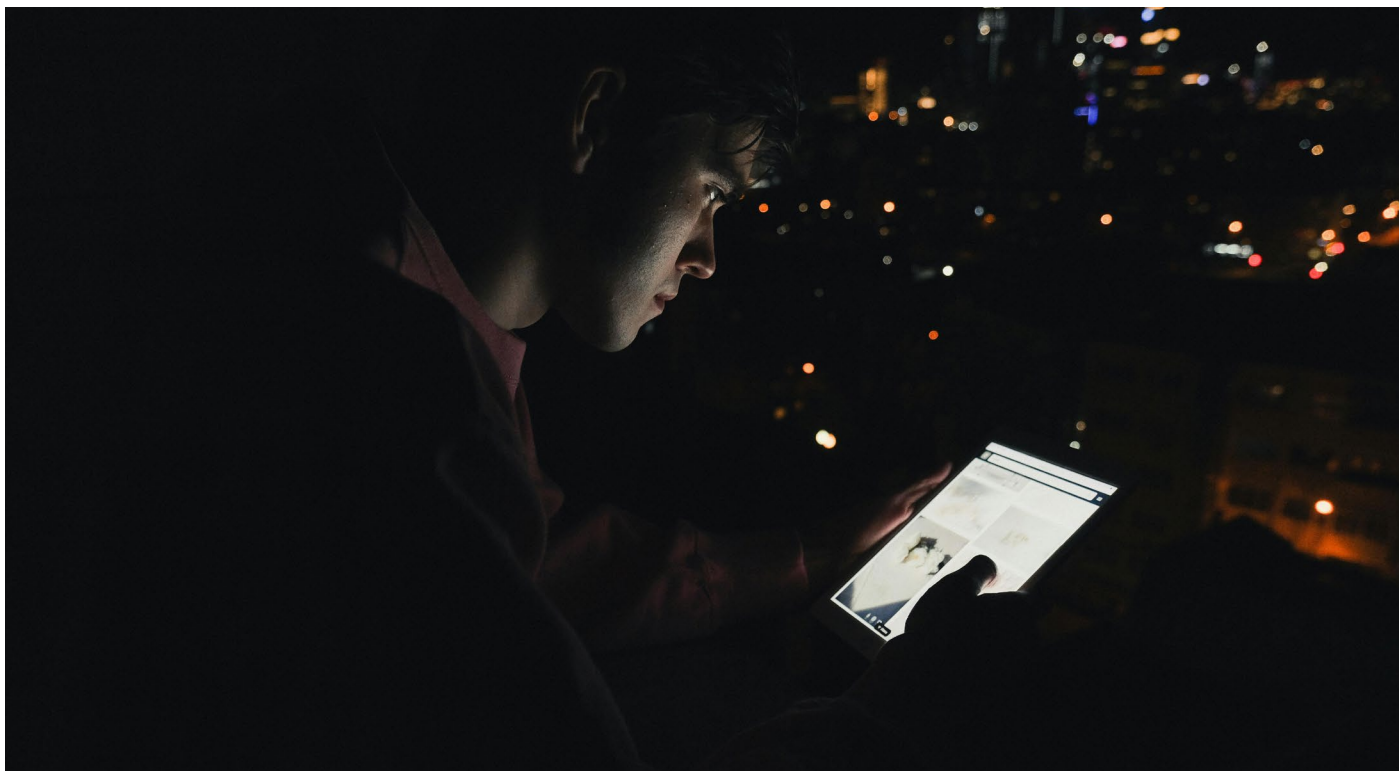
En "La guerra de las Galaxias", los caballeros Jedi son los que defienden una cultura, una forma de ser, apoyados por una energía especial denominada "**fuerza**", pero como contrapunto a ellos existen los lores Sith que representan *el mal, el odio, el dolor* y que trabajan en lo que conocemos como "**el lado oscuro**".

Esa dicotomía siempre me ha apasionado y al igual que mi admirado y querido amigo Javier Garzás, vengo usando desde hace mucho tiempo para indicar el lado contrario a las buenas prácticas que hacen crecer a una empresa y por ende, a una sociedad.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





siglo XXI y con la irrupción del “concepto” de la innovación se acuñó el acrónimo **VUCA** que venía a describir un entorno, con unas soluciones o unas propuestas muchas veces, **Volátiles**, es decir algo cambiante, que se mueve de manera constante, que nunca se termina de definir. Con **incertidumbre**, alineado con duda o indecisión, no hay acuerdos sino más bien desacuerdos. **Complejo**, nadie entiende claramente lo que hace o lo que pretende, y por último **ambiguo**, es decir que puede admitir varias interpretaciones.

Si a este contexto, le añadimos una *pandemia*, donde, insisto desde mi punto de vista, el bueno se hace más bueno, el malo más malo y los tontos más tontos, nos lleva a un nuevo acrónimo denominado **BANI** el cual nos describe un mundo **frágil, ansioso, no lineal e incomprensible**. Un acrónimo que contrasta con el anterior y que nos lleva a un estado de confusión que *preocupa e inspira* al sabio, e incomprensiblemente “*da alas*” al incompetente.

El maestro Yoda, personaje por excelencia de la saga galáctica dice textualmente: “*el miedo es el camino hacia el lado oscuro. El miedo lleva a la ira, la ira lleva al odio y el odio lleva al sufrimiento*”, así que me permito el lujo de parafrasear al maestro Jedi y proclamar “*que la fragilidad lleva a romper fácilmente los sistemas o estructuras, eso provoca ansiedad que lo único que hace es generar inquietud y preocupación, con lo cual nuestros actos dejan de ser predecibles y eso provoca efectos inesperados*.”

*Todo eso nos genera dificultad de entender y comprender la situación que vivimos”.*

Mucha gente culpa a las *nuevas tecnologías* de todo esto, pero no es así, es el propio ser humano que no acepta que estamos viviendo un “*nuevo Renacimiento*” donde todo está por hacer y definirse de nuevo. Donde hay más oportunidades de empleos nuevos, que eliminan algunos obsoletos, y que por lo tanto hacen que la formación continua sea un elemento vital en nuestra vida, no una tarea que forma parte del capítulo 7 de las normas ISO.

Esto es lo que quiero comunicar desde este espacio, el *reinventar* la manera de auditarnos, el uso del análisis de riesgos como herramienta que nos marque la *estrategia*, la constante necesidad de *medir* para poder hablar de “*hechos*” en vez de “*dar opiniones*”, de la *convergencia* de la **calidad** con la **seguridad** y la **sostenibilidad** como solución única, lejos de tres responsables, tres departamentos o tres auditorías, se trata de unir, de converger, no de separar.

**El lado oscuro existe**, pero en todas las películas de la saga, los pilotos rebeldes hemos sido capaces de destruir la estrella de la muerte, así que si decidís ser pilotos rebeldes os espero cada mes aquí. **Que la fuera os acompañe...siempre.**



### DOMINGO GAITERO

Domingo Gaitero es un consultor y emprendedor que, pese a haber sufrido varias adversidades desde su temprana juventud, ha logrado construir una carrera distinguida en el sector de las Tecnologías de la Información.

Domingo se caracteriza por ser un ponente excepcional dotado de un enorme sentido del humor, así como por ser un maestro de la resiliencia. Con su amplio bagaje de conocimientos y experiencia, su pasión es ayudar a todo aquel que quiera mejorar o cambiar su forma de vida.



**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









# Ernesto Faubel

## ¿Quién es Ernesto Faubel?

A nivel personal, en primer lugar soy un lleriano afincado en Valencia, padre de una niña maravillosa, una persona muy familiar y muy amigo de mis amigos. Mantengo mi grupo de amigos de la EGB, del instituto, de la Facultad de Informática y de los diferentes puestos de trabajo por los que he pasado. Es decir, la familia y las amistades juegan un papel fundamental en mi vida. Disfrutar del tiempo con las personas a quienes aprecio es algo que valoro en gran medida. Me encanta viajar y soy un aficionado incondicional del Valencia C.F. Me gusta mucho el deporte aunque no haya destacado nunca en ninguno. Le dedico muchas horas al trabajo pero intento no renunciar a tener una vida personal plena.

## ¿Háblanos de tus éxitos o logros profesionales?

Para mí, el mayor éxito es venir motivado todos los días a la oficina. Cuento con un excelente equipo de trabajo con un gran ambiente y ello hace mucho más sencillo que se consigan los objetivos y se disfrute del trabajo. El hecho de haber recibido premios colectivos por parte de la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI), de Greencities o de algún Colegio Profesional, no hace más que reforzar el compromiso y la motivación. Logro es haber dejado amistades por todos los sitios por donde he pasado a lo largo de mi trayectoria profesional. Logro es que la gente que ha compartido proyectos en el pasado te busque para otros nuevos. En definitiva, que para mí los logros son más cuestiones que vienen de lo cotidiano que de lo extraordinario.

## Háblanos de tu experiencia profesional, vivencias incluso anécdotas

Mi experiencia profesional se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito público, con más de 30 años como funcionario de carrera del Ayuntamiento de Valencia y un periodo de 22 años como profesor asociado en la Universitat Politècnica de València. En el Ayuntamiento, he pasado por diferentes puestos con niveles de responsabilidad muy dispares en servicios como Planeamiento (Urbanismo), Innovación, TIC y Ciudad Inteligente. En los últimos años, los proyectos en los que he participado, me han permitido visitar numerosos países como Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, Italia, Turquía, Noruega, Finlandia, Grecia, Países Bajos, Polonia, Eslovaquia, Emiratos Árabes Unidos o Macedonia del Norte. En todos ellos, he tenido la ocasión de intervenir hablando en público en eventos, congresos o reuniones. Recuerdo que cuando era muy joven, me daba vergüenza hablar en público. Ahora me encanta. Sin exagerar, diría que he intervenido en más de 300 presentaciones, mesas redondas o charlas, sobre temáticas muy diversas. En mi época en Urbanismo, centradas en el desarrollo urbano de la ciudad y los sistemas de información geográfica.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

En los últimos 10 años centradas en Smart cities, gemelos digitales y citiverso. Aunque algunas han sido sobre temáticas más curiosas. Recuerdo especialmente una en la que me pidieron que hablara durante una hora sobre “Energías azules y acuicultura”, un tema nada habitual para un informático de profesión. Tengo que decir que cuando me dijeron el título de mi presentación me quedé en shock pero que finalmente ha sido una de las que he acabado más satisfecho.

### **¿Cómo fueron tus comienzos en el mundo de la tecnología?**

Todavía recuerdo el momento en el que decidí dedicarme al mundo de la Informática. La película Juegos de Guerra, con Matthew Broderick, despertó en mí la curiosidad por la tecnología que se desató cuando en una publicación coleccionable vi en una portada “1+1=10”, impactante para mí hasta que entendí el sistema binario de numeración. Le pedí a mis padres que me la compraran y ahí empezó todo. Luego vino el Commodore 64 que me trajeron de Andorra y en 1986 entraba en la Escuela Universitaria de Informática de la UPV. A partir de ahí, tras acabar la carrera, me interesó el mundo de la informática gráfica e hice un máster en CAD/CAM/CIM. Tuve una beca en la factoría de IBM de La Pobla de Vallbona y otra en el Ayuntamiento de Valencia, con la gran fortuna de que se convocaron oposiciones tras muchos años sin hacerlo, justo al acabar la beca. Las aprobé y ya me quedé. Hasta hoy.

### **¿Cuál es tu actual responsabilidad?**

En la actualidad, desde 2022, soy el Jefe del Servicio de Ciudad Inteligente y Gestión de Datos del Ayuntamiento de Valencia, dirigiendo un equipo de más de 20 personas. En el ámbito internacional, ostento el puesto de Chair del Consorcio Europeo de Infraestructuras Digitales sobre Gemelos Digitales y Citiverso (LDT CitiVERSE EDIC), que agrupa a día de hoy a 14 estados miembros de la Unión Europea. Asimismo, sigo teniendo contacto con la docencia, de manera esporádica con la UPV y la Federación Valenciana de Municipios y Provincias. Por lo que respecta al asociacionismo, pertenezco a la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Ingeniería en Informática de la Comunitat Valenciana desde hace unos cuantos años.

### **¿Cómo fueron tus comienzos en el mundo de las Smart Cities?**

Tras un largo periodo dedicado a los Sistemas de Información Geográfica, especialmente en el campo del Urbanismo, me propusieron participar como representante del Ayuntamiento en un proyecto Europeo de Smart Cities llamado Grow Green. A los pocos meses, se me ofreció la coordinación de otro proyecto europeo de nombre MATchUP. Sin duda, el principal punto de inflexión en mi carrera profesional. Estaba atravesando un momento complicado en lo personal y era un auténtico reto que me planteó Paula Llobet, entonces compañera y actualmente responsable política de mi servicio. Siempre le estaré agradecido por esa oportunidad que cambió mi carrera profesional, traspasando el ámbito puramente municipal y entrando en el europeo. Coordinar el proyecto MATchUP me permitió crecer muchísimo a nivel profesional y también diría personal. Destacaré como uno de mis principales logros el haber generado un ambiente de trabajo maravilloso en un grupo tan heterogéneo, tanto a nivel cultural como geográfico, con 28 socios de 8 países diferentes y más de 200 personas implicadas en el mismo con diversos niveles de dedicación y responsabilidad.

Pasado ya un tiempo desde que finalizó el proyecto, sigo teniendo contacto con gran parte de ellas. Luego vino la propuesta de dirigir el servicio en el que estoy actualmente y más recientemente, me llegó la oportunidad de presidir una iniciativa importantísima a nivel europeo, el LDT CitiVERSE EDIC. La verdad es que este reto mayúsculo vino un poco por casualidad. En primer lugar, hubo que convencer al Gobierno de España para que mostrara interés en que nuestro país estuviera en el EDIC. Lo conseguimos y además delegó su representación en el Ayuntamiento de Valencia. En aquel momento, había un



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





Molt prompt València comptarà amb més de 1000 places d'aparcament intel·ligents als seus carrers. Un projecte pilot per a zones de càrrega i descàrrega, places de mobilitat reduïda i parades de taxi que gràcies als sensors

et permetrà saber on hi ha una plaça lliure només mirant el mòbil. Una iniciativa per una mobilitat sostenible i intel·ligent que reduirà trajectes innecessaris i en permetrà un millor ús i aprofitament.

**SmartCity València**

València convertirà en intel·ligents 19-4 edificis municipals gràcies al projecte ConnectaVLCI, cofinançat amb fons europeus. Museus, escoles, mercats i instal·lacions esportives podran estalviar en consum energètic i guanyar

en sostenibilitat alhora que oferim nous serveis a la ciutadania. Podreu reservar una pista per a fer esport, comprar entrades i abonaments amb un clic i molt més gràcies a edificis intel·ligents i sostenibles. Com València, com tu.

**SmartCity València**

València ja compta amb un sistema eficaç, un sistema que accelera la transició i garanteix el seu futur.

# Nuestro invitado a #TYSO

REVISTA  
**Tecnología & Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



GANADOR

CATEGORÍA "MUNICIPIOS DE MÁS DE"

A M N



#TYSC / PÁG. 28

TECNOLOGÍA Y  
SENTIDO COMÚN



grupo de trabajo que estaba preparando los estatutos del consorcio dirigido por un alemán que actuaba como Chair. Esta persona renunció al puesto porque se fue como experto nacional a la Comisión Europea. Se quedó el puesto vacante y un colega de la Comisión me sugirió que me postulara a Chair. Inicialmente, no acepté pero tras consultarlo a diferentes niveles, di un paso adelante y presenté mi candidatura, que fue aceptada. Dos años después ya tenemos el EDIC en marcha y comenzando a operar.

#### **¿Cuáles crees que son los factores a corregir o mejorar respecto de las Ciudades Digitales?**

Creo que en este campo, se están llevando a cabo proyectos muy ambiciosos que suponen una gran inversión pero que no están teniendo gran impacto en la ciudadanía. Muchas veces se está fallando en la comunicación y diseminación, lo que hace que excelentes proyectos tengan un impacto limitado. Con cierta frecuencia, al acabar de hacer una presentación en la que he descrito un producto, aplicación o proyecto que hemos desarrollado, me han comentado que no conocían la existencia de esas iniciativas. Teniendo en cuenta que en la mayor parte de mis intervenciones la audiencia es del ámbito tecnológico, quiere decir que ni siquiera estamos llegando a las personas con mayores conocimientos en la materia, con lo que es evidente que será aún menor el uso en el resto de los colectivos. Otro aspecto a mejorar es dónde ponemos el foco de los proyectos. Deberíamos pensar en las necesidades más acuciantes de la ciudadanía, centrándonos en el para qué y evitando el despliegue improductivo e innecesario de tecnología. La tecnología debe ser el medio y no el fin.

#### **¿Qué relevancia tiene España y más concretamente Valencia en el Panorama Europeo o Global en Ciudades Inteligentes?**

España es una referencia en este ámbito. Tanto las ciudades como empresas, universidades y centros tecnológicos, están participando en proyectos muy relevantes a nivel internacional. Recuerdo cuando comencé a coordinar MATchUP que había 14 proyectos de ese nivel en toda Europa. 7 de ellos estaban coordinados por socios españoles. También hay que destacar el papel de la RECI, un modelo que quieren replicar en otros países de Europa. Respecto a la ciudad de Valencia, puedo afirmar con orgullo, que somos un referente a nivel nacional, europeo e incluso diría mundial. En España, coordinamos uno de los grupos de trabajo de la RECI, somos miembros muy activos en la red y hemos sido seleccionados en prácticamente la totalidad de convocatorias competitivas a las que nos hemos presentado. En Europa, coordinamos iniciativas y proyectos de gran relevancia (EDIC, MATchUP, CitCom.ai,...). Y a nivel de Naciones Unidas, colideramos el grupo de Plataforma de ciudad en la iniciativa U4SSC y estamos representados en el Executive Committee y Steering Committee de la "Global Initiative on Virtual Worlds and AI. Discovering the Citiverse", liderando uno de los 3 pilares junto a UNICC.

#### **Volviendo a ti ¿De qué te sientes más orgulloso en tu carrera profesional?**

Diría que lo más relevante que he conseguido a nivel profesional es presidir el EDIC sobre gemelos digitales y citiverso, iniciativa que está cogiendo mucha fuerza y se prevé que juegue un papel fundamental en el ecosistema de innovación y Smart cities a nivel europeo. Lo cierto es que me ha permitido estar en foros muy importantes en los que EDIC ha despertado



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**

# Nuestro invitado a #TYS

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



gran expectación. Es gratificante comprobar que una iniciativa a la cual le has dedicado mucho tiempo va dando pasos de manera significativa, tomando forma y, finalmente, despegando. Hemos contribuido a crear una entidad que va a ser clave en los próximos años a nivel europeo.

Pero una vez más, creo que de lo que más orgulloso me siento es de haber dejado amigos por donde he pasado y haber contribuido a generar un ambiente de trabajo que ha permitido a mis compañeros y compañeras disfrutar y crecer a nivel profesional. El equipo que consigues hacer a tu alrededor normalmente es la clave de tu éxito. Recuerdo cuando teníamos las reuniones del proyecto MATCHUP que siempre incluía en mis presentaciones fotografías del equipo con la palabra TEAM, por equipo, representando cada una de las letras que componen la palabra con Together Everyone Achieves More, o sea, juntos todos conseguimos más. Creo que eso ayudó a generar la sensación de equipo.

### **¿Qué consejos le darías a otras ciudades que quieren modernizarse?**

Que trabajen en red, compartiendo conocimiento y que aprendan de los que llevan más años de recorrido. No tratemos de reinventar la rueda cada uno de nosotros sino intentemos aplicar las lecciones aprendidas de otros, con sus aciertos y, sobre todo, con sus errores. Gracias a las herramientas de video conferencia, se hace más sencillo colaborar con compañeros de otras ciudades, sin olvidar que de cuando en cuando, el contacto personal es necesario y conveniente. En este aspecto, la RECI es un ejemplo a seguir. El ambiente de colaboración es excelente, el intercambio de conocimiento y experiencias es muy productivo y, además, nos lo pasamos bien. Ese es un aspecto importante, ya que como decía la Madre Teresa de Calcuta, "Lo importante no es solo hacer el trabajo sino disfrutar haciéndolo". Intento aplicarlo en mi día a día.

Otro consejo sería que no desplieguen tecnología sin un para qué claro. En numerosas ocasiones nos involucramos en proyectos sin un objetivo claro y con un impacto que puede ser mucho menor que el esfuerzo dedicado. Cuando los recursos humanos y

económicos son escasos, es fundamental poner el foco en lo más prioritario evitando la dispersión en proyectos que no generen valor de forma significativa.

### **¿Qué papel juega en todo esto la normalización?**

Juega un papel muy importante. Nosotros, en el Ayuntamiento, estamos muy comprometidos con varios organismos e iniciativas de normalización a nivel de Smart cities (UNE. CTN 178, ISO, ITU, Mecanismos Mínimos de Interoperabilidad-MIMs) habiendo recibido reconocimientos en este ámbito y participando en la definición de nuevos estándares, como es el MIM 8 relativo a gemelos digitales. La interoperabilidad es otro tema estrella en el ámbito de la tecnología. En esta línea se están llevando a cabo proyectos con una inversión muy alta, por ejemplo en el ámbito de los espacios de datos o dataspace, ecosistemas organizados y seguros en los que diferentes actores comparten, acceden y reutilizan datos bajo reglas comunes de gobernanza, interoperabilidad y confianza. Proyectos como SIMPL a nivel europeo o EDINT a nivel nacional, son buenos ejemplos de ello.

### **¿Cómo serán las ciudades del futuro?**

Más que cómo serán voy a decir cómo creo que deberían ser. Ante todo sostenibles en cuanto al consumo de recursos, resilientes ante las amenazas derivadas del cambio climático y, fundamentalmente, centradas en la ciudadanía, con la tecnología como un medio y no como un fin, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas. La sostenibilidad es un concepto que va muy ligado al de ciudad inteligente. De hecho, la conocida como "Misión climática" es en realidad la "Climate-Neutral and Smart Cities Mission". En cuanto a la resiliencia, desgraciadamente hemos podido comprobar en nuestras propias carnes tras la fatídica DANA de Octubre de 2024 que es un aspecto fundamental para la calidad de vida de la ciudadanía. Aquí se hizo patente la importancia del dato para poder enfocar la ayuda en las zonas afectadas a los colectivos más vulnerables (hogares solo con personas mayores, personas que viven solas, familias monoparentales con niños en edad escolar,...). Ni que decir tiene, la caravana de solidaridad que se desplegó. Nosotros colaboramos con iniciativas solidarias llevamos conectividad a los centros donde se había perdido o ayudando en la iniciativa para recuperar los datos de equipos dañados por la inundación. El hecho de poder colaborar para facilitar la recuperación en los meses posteriores a la catástrofe fue tremendamente satisfactorio. Por lo que respecta a la ciudad centrada en la ciudadanía, vemos que cada vez se está poniendo el foco en las personas, con el objetivo final de mejorar su calidad de vida.

### **Conclusiones**

A modo de conclusión, me gustaría resaltar la relevancia que está tomando la ciudad de Valencia en el ecosistema de innovación de las Smart cities y el empuje que están teniendo las iniciativas centradas en gemelos digitales y citiverso. Como consejo, la importancia de trabajar en red. Personal y profesionalmente, me ha aportado mucho el hecho de colaborar con otras ciudades españolas y europeas.

Finalmente, me gustaría resaltar que trabajar en el sector público, algo en ocasiones denostado y criticado, la mayor parte de veces de modo injustificado, puede ser tremendamente satisfactorio y gratificante. Esa mala fama que tiene el sector público, en mi opinión, es muy injusta, al menos en el entorno en el que me muevo. Se trabaja mucho y bien. Detecto en el ámbito de los que nos dedicamos a la tecnología un objetivo aspiracional de aprendizaje constante y mejora continua.

No me gustaría perder la oportunidad de agradecer la oportunidad de realizar esta entrevista en un ambiente tan distendido y con gente a la que le tengo tan alta estima.



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



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





Marlon Molina





# La accesibilidad es tendencia

El pasado 28 de junio, justo antes del verano, entró en vigor la Ley Europea de Accesibilidad (EAA- European Accessibility Act), esta normativa, transpuesta en España a través de la Ley 11/2023, es una apuesta seria de la Unión Europea para que los productos y servicios digitales sean más accesibles para todos. La ley no solo contempla requerimientos, también se alza en estándar de la industria definiendo no solo el qué, sino también el cómo, algo poco común en estos reglamentos.

En España hay instalados más de 47.000 cajeros automáticos que han tenido que adaptarse para cumplir con las nuevas reglas que incluyen adaptar los iconos, el texto y el brillo de la pantalla para una mejor visualización.

La ley no se queda corta, además de cajeros automáticos en el sector de pagos incluye máquinas expendedoras, lectores electrónicos, teléfonos móviles, ordenadores, sistemas operativos, televisores inteligentes, kioscos interactivos, etc.

Podría requerirse que "todo" sistema sea accesible, sin embargo, incluye listados para facilitar su comprensión: sitios web y apps de empresas (excluyendo PYMES muy pequeñas), comercio electrónico, banca y servicios financieros, transporte, telecomunicaciones, comunicación electrónica, libros electrónicos, y otros.

---

**Un sistema accesible ayuda a todas las personas**

---

Lo cierto es que hacer que un sistema sea accesible para personas que tienen alguna discapacidad, ayuda al resto de la población. Un texto más grande hace que las personas mayores lo lean mejor, y todas las personas que necesitan ayuda con su visión. También ayuda para que las personas con discapacidad cognitiva puedan encontrar mejor las opciones, ya que el diseño se obliga a ser mejor... y una vez conseguido también una persona cuyo idioma no es el nativo.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





### Sanciones

Los requisitos son altos, las sanciones también son altas, la pregunta es si será posible o no. Para empezar, no se ha hecho una comunicación masiva. Yo soy miembro de CINTAC y me he enterado, pero la población en general no lo ha hecho, aunque si un número suficiente para desequilibrar la balanza, es decir, para que unos pocos cumplan y muchos no.

Es tendencia en los medios especializados, y posiblemente pase a ser tendencia en los medios generales y en las redes sociales cuando aparezcan las primeras sanciones.

Por ejemplo, imagine que un proyecto de un millón de euros financiado con los fondos Next Generation de la Unión Europea no ha incluido la accesibilidad. Podrían reclamarle todo el dinero subvencionado. Esto sería un caos. Pero un caos con todas las de la ley, como suele decirse.

### Ciberseguridad

Las prisas son malas para la ciberseguridad, muy malas. El Reglamento Europeo se publicó en el año 2019, y la trasposición de la ley en España ocurrió en el año 2023, sin

embargo, algunas empresas e instituciones han reclamado falta de información y herramientas.

Un cambio masivo de interfaces genera nuevos vectores. Un texto grande ayuda a las personas a poder ver mejor, y al mismo tiempo, a quienes están detrás observando. Lo mismo ocurre con los soportes de audio, que facilitan las escuchas, pero también permiten que otras personas escuchen.

Lamentablemente ahora estamos frente a una necesidad de cumplimiento, lo que no necesariamente es sinónimo de seguridad. Algunos dispositivos físicos podrían cambiarse por otros más accesibles, perdiendo en seguridad, aunque ganando en accesibilidad.

La accesibilidad es un derecho, y es un elemento de la ciberseguridad, porque todos necesitamos ambas capas en la arquitectura.



### MARLON MOLINA

Marlon Molina es ingeniero en informática, es certification officer en Computerworld University desde donde lidera la certificación Business IT, también dirige el laboratorio de ciberseguridad para los Parlamentos de las Américas en la OEA, es profesor en varias Escuelas de Negocio, y es asesor de varios Consejos de empresa en España e Internacionales. En 2019 Cherwell le incluyó en el TOP 5 de los líderes técnicos de la transformación digital en EMEA.

**LinkedIn:**

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



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



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



Ricard Martínez Martínez





# ¿Un curso sin pantallas?

Leer el informe sobre creación de entornos digitales seguros para la infancia y la juventud que realizamos en el Comité de Expertos del Ministerio de Juventud e Infancia resulta sencillamente devastador. Si prefieren una lectura en un formato más amigable, pero igualmente estremecedora, les recomiendo “La generación ansiosa” de Jonathan Haidt. Me temo que llegarán a la misma conclusión: desde la aparición de redes sociales y su confluencia con los smartphones hemos causado graves daños psicológicos a nuestros niños, niñas y adolescentes. Si, el tiempo verbal es correcto “nosotros”, ustedes y yo. Porque no lo duden ni un segundo, las redes sociales y la economía de las emociones digitales se limitan a ofrecer un producto que libremente usan todos.

Es posible que no hayan caído en la cuenta de un hecho por lo demás obvio: nadie les amenazó con un arma para registrarse en una red social. ¿No es así? Es más, ¿recuerda haber leído en alguna cláusula legal que se les reconozca la condición de cliente o consumidor? Lo cierto que es que son usuarios de un servicio que amablemente se les ofrece gratis y recuerden que deben consentir expresamente en ser perfilados o “pagar”, -aunque sigan sin ser consumidores-, no por malevolencia del oferente sino “por que obligan las leyes de su país”. Tampoco nadie les obliga a estar todo el tiempo visionando videos estúpidos por no más de diez segundos, o a sentir mariposas en el estómago cuando hacen una publicación soñando con los like y con ser tendencia.

El proveedor tampoco es responsable de que haya sujetos que se conviertan en influencers consagrandos el pensamiento débil y la estupidez. Y mucho menos de promover a aquellas personas que son agresivas, que desprecian a los demás con su superioridad o con un sexto sentido para remar a favor de corriente. De esos los hay por decenas y algunos incluso pasan por ser reputados expertos en sus áreas. En el fondo, a estas alturas ya debería haber aprendido que en el ocio en pantalla, y para mi pavor esto alcanza cada día más a la libertad de expresión, no somos sujetos sino el objeto del negocio, la carne cruda que alimenta el sistema, los siervos digitales.

¿Recuerdan que el tabaco no era una droga? Era una venerable hierba con propiedades curativas que se podía vender a los menores. Esto y mucho más. El hombre de Marlboro era un recio, fornido y atractivo trabajador casi tan interesante como el aventurero de Camel o esa sensación patria de libertad en velero del Fortuna. No, no se trata de algo distinto. Se trata de lo mismo. Una industria de la dependencia que únicamente se ajusta a la coerción de las multas salvajes y de las demandas millonarias se ha promovido varias generaciones de individuos dependientes, asociales y con un alto riesgo de depresión.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



Lo que dicen los datos es que las formas de socialización en red son sencillamente contrarias al modo en el que nuestro cerebro socializa y aprende. Somos una especie cultural cuyo córtex prefrontal necesita de experiencias en el mundo físico desde la pubertad a la edad adulta. Es más, nuestra condición emocional necesita del contacto físico y de la interacción.

Aprendemos a relacionarnos desde la experiencia próxima de nuestro entorno social inmediato con referentes adultos cercanos en un entorno que por definición debe ser seguro. Por otra parte, disponemos de mecanismos químicos de recompensa que han sabido activar los vendedores de tabaco, alcohol, drogas o juego y, ahora, las redes sociales. Los likes generan endorfinas y promueven el consumo de horas de redes. El scroll infinito nos hace estar atados a la pantalla y el diseño luminoso inhibe la síntesis de melatonina y nos mantiene en vigilia. Y sí, todo esto lo saben quienes diseñan las redes. Además, juegan con una ventaja adicional. No hay redes alternativas, no hay espacios de socialización en competencia. En cada segmento son prácticamente monopolistas. Si no te enganchas no eres nadie es la muerte social para un menor.

Y, a pesar de saber esto ahora que comienza el curso los colegios e institutos volverán a enviar el consabido

impreso de consentimiento para que sus hijas y sus hijos sean impudicamente expuestos en internet. Es paradójico quienes conforme a media docena de leyes orgánicas y el Código Civil deben velar por ellos les lanzan un mensaje claro: debes posar muy bien y bailar perfecto porque el cole es un influencer en las redes sociales. Y este centro escolar, le facilitará un documento de consentimiento impecable que les habrá redactado un experto en protección de datos, facturando religiosamente por ello y sin el menor sentimiento de responsabilidad. Y, permitan que me sorprenda porque cuanto más vueltas le doy más difícil se me hace pensar que existe una manifestación libre del consentimiento en este tipo de casos y que no se esté lesionado gravemente el interés superior del menor. Tampoco espero ninguna circular de autoridades independientes en este ámbito. Sean pacientes, en un par de años o de lustros la próxima ley lo resolverá todo.

La respuesta a la pregunta inicial es obvia. En el curso que comienza las pantallas deberían desaparecer y limitarse al aprendizaje de competencias digitales. La sobreexposición de los menores por sus propios centros debería remitir y reconducirse al mínimo necesario para el ejercicio del derecho a la información y la libertad de expresión, siendo siempre modulado por el principio de interés superior del menor. Y los profesionales de la privacidad no deberíamos contribuir a blanquear a quienes vulneran los derechos fundamentales de nuestra infancia y juventud. La situación actual desborda cualquier límite. Incluso en las aulas universitarias compites con los avisos de las redes sociales hasta el punto de que algunos colegas prohíben el uso de tecnología. Las capacidades de atención y concentración decrecen generación tras generación, el análisis racional y la discusión democrática esta siendo sustituida por un discurso emocional en el que el odio y el enemigo definen la posición de las personas.

Cuando comience el curso algo debe empezar a cambiar porque el daño comienza a ser irreversible. Generaciones deprimidas, crecimiento de la dependencia y de los suicidios, cosificación de la mujer, dismorfias y trastornos alimentarios, manipulación de las emociones y de la ideología de las personas, crecimiento del odio, una democracia en riesgo permanente...

Desgraciadamente el profesor Castells se equivocó, las redes no venían a construir una sociedad conectada, generosa, tolerante y participativa... Aunque puede que no fuera un error sino una lectura inteligente de los nuevos señores feudales de lo digital que supieron monetizar todo lo de bueno que proponía internet y arruinarlo para siempre.



## RICARD MARTÍNEZ

Profesor en el Departamento de Derecho Constitucional, Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Privacidad y Transformación Digital. Doctor en Derecho por la Universitat de València. Miembro de la mesa de expertos en datos e Inteligencia Artificial de la Consejería de Innovación y Universidades de la Generalitat Valenciana. Miembro del grupo de expertos para la elaboración de una Carta de Derechos Digitales de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Ha sido Presidente de la Asociación Profesional Española de la Privacidad y responsable del Área de Estudios de la Agencia Española de Protección de Datos.

### LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/ricardmartinezmartinez/> Twitter: <https://twitter.com/ricardmm>

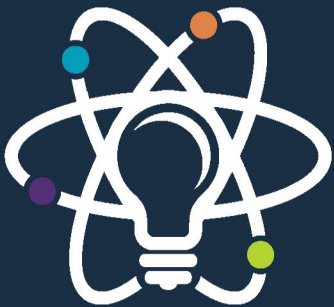


# Gov Book

## Governance

### Body of Knowledge

# P4MGO!®



**P4MGO!**  
PORTFOLIO, PROGRAMME  
PROJECT & PRODUCT  
MANAGEMENT & GOVERNANCE

# Servicios de TI en Evolución: La IA Como Motor de la Transformación

Con este artículo se inicia una nueva temporada en Tecnología y Sentido Común. En esta sección se van a ir analizando como la tecnología esta cambiado cada uno de los sectores empresariales, como están afectando a las personas que ahora disponen de nuevas tecnologías disruptivas. Estas nuevas tecnologías están transformando los perfiles profesionales y están suponiendo un reto a las empresas para adaptarse a la nueva situación, primero para ver cómo se posicionan en sus sectores concretos, como establecen una nueva estrategia en el reparto del trabajo entre personas y tecnología e identificar donde está realmente su aporte de valor de cada una de ellas.

La primera estación de nuestro viaje se centra en los servicios de tecnología de las empresas. Los servicios de TI están experimentando una profunda transformación con la aplicación de la Inteligencia Artificial en sus diferentes facetas. Las tareas repetitivas han sido absorbidas por bots, las decisiones operativas se basan cada vez más en datos y son sugeridas por algoritmos, y los centros de soporte están evolucionando hacia modelos autoservicio y de gobernanza y experiencia. El perfil del profesional de servicios de TI también ha cambiado radicalmente: de ser un técnico ejecutor, ahora es un diseñador de procesos inteligentes y un gestor de ecosistemas híbridos humano-máquina.

## TECNOLOGÍAS CLAVE QUE IMPULSAN LA TRANSFORMACIÓN

La nueva era de los servicios de TI se cimienta en varias tecnologías revolucionarias que están creando un modelo de gestión más inteligente, proactivo y centrado en el usuario.

### Inteligencia Artificial (IA) y Modelos Generativos

Los asistentes virtuales y chatbots, potenciados por el Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP/NLU), resuelven automáticamente hasta el 30% de los tickets repetitivos en entornos corporativos,

según Forrester. Plataformas como Moveworks y Aisera han revolucionado la interacción con el usuario, permitiendo que canales como Microsoft Teams o Slack se conviertan en hubs de soporte automático. Modelos generativos avanzados, como los de OpenAI o Anthropic, se integran en plataformas como ServiceNow y Freshworks para crear y automatizar respuestas contextuales.

### AIOps (Inteligencia Artificial para Operaciones de TI)

AIOps, término acuñado por Gartner, utiliza Machine Learning (ML) y Big Data para automatizar y mejorar las operaciones de TI. Herramientas como Splunk, Dynatrace y ServiceNow AIOps detectan anomalías, predicen incidentes y proponen soluciones antes de que el usuario final se vea afectado, reduciendo significativamente el Tiempo Medio de Detección (MTTD) y el Tiempo Medio de Resolución (MTTR).

### RPA (Automatización Robótica de Procesos)

La RPA permite que bots ejecuten tareas rutinarias y repetitivas, como restablecimientos de contraseñas y aprovisionamiento de hardware o software. La orquestación de RPA con IA generativa automatiza flujos de trabajo complejos, liberando al personal de TI para tareas de mayor valor.

## AUTOMATIZACIÓN DE ACTIVIDADES TRADICIONALES

La irrupción de estas tecnologías avanzadas ha transformado radicalmente los procesos de gestión de TI, pasando de un enfoque manual y reactivo a uno altamente automatizado y proactivo.

**Centro de Soporte (Help Desk / Service Desk):** Lo que antes era un ecosistema intensamente humano, hoy se ha transformado con asistentes virtuales dotados de IA. Herramientas como Freshdesk, ServiceNow Virtual Agent, Zendesk AI e Intercom permiten la resolución automática de tickets de primer nivel.

El principio del SPOC ha evolucionado de una simple línea telefónica o portal a una integración omnicanal.



Hoy, los empleados acceden al soporte desde cualquier canal (Slack, WhatsApp, Teams, voz) con respuestas inmediatas. Plataformas como Power Virtual Agents y Drift orquestan esta experiencia multicanal, garantizando coherencia, trazabilidad y eficiencia.

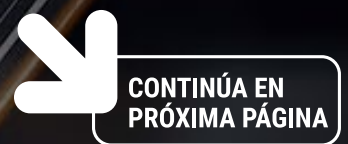
El triaje técnico tradicional ha sido reemplazado por sistemas de clasificación automática que, mediante IA, solucionan errores conocidos o los escalan al equipo técnico especializado. Sistemas avanzados ejecutan diagnósticos iniciales y aplican soluciones conocidas. Si el problema persiste, el ticket es escalado con un resumen del diagnóstico, logs relevantes y sugerencias, acelerando el proceso y elevando la calidad del soporte. BMC Helix integra IA, RPA y orquestación para ofrecer estas capacidades.

**Gestión de incidencias:** La gestión es proactiva. AIOps en plataformas como Splunk, Dynatrace y ServiceNow AIOps monitorizan logs, métricas y eventos en tiempo real. Al detectar anomalías, se crea automáticamente un incidente, se aplica remediación o se ejecutan scripts preventivos, anticipando y mitigando el impacto.

**Gestión de Problemas:** Este proceso ha evolucionado de reactivo a predictivo. Plataformas como BigPanda o PagerDuty no solo correlacionan incidentes repetitivos, sino que, mediante machine learning, descubren patrones ocultos que indican causas subyacentes no identificadas. Esto permite crear tareas proactivas de remediación, como ajustes de configuración o parches de software, antes de que los incidentes reaparezcan.

**Gestión de Cambios:** Lo que solía ser un proceso burocrático, hoy se gestiona de forma automática y con análisis de riesgo basado en datos. Sistemas como ServiceNow Change Manager y Jira Service Management utilizan IA para sugerir ventanas óptimas de cambio, evaluar el riesgo según el historial e impacto previsto, y automatizar notificaciones y aprobaciones. Algunos incluso simulan el cambio en entornos virtuales antes del despliegue real.

**Gestión de Configuración (CMDB):** La base de datos de configuración ha pasado de ser una lista estática a un sistema vivo. Herramientas como Lansweeper, Tanium y ServiceNow Discovery realizan escaneos automáticos de red, detectan cambios en el inventario y actualizan la CMDB en tiempo real. Las relaciones de dependencia entre activos y servicios se representan gráficamente, permitiendo un análisis de impacto más preciso ante incidentes o cambios.





**Gestión de releases y despliegues:** Con DevOps, los procesos de despliegue se han automatizado completamente a través de pipelines CI/CD con herramientas como GitLab, Jenkins, Bitbucket Pipelines o Azure DevOps. Las integraciones con el resto de los procesos de gestión de TI, como la que ofrece ServiceNow, aseguran control, trazabilidad y capacidad de rollback, validando criterios de la release antes de ejecutar en producción.

**Gestión de la Capacidad:** Gracias a la monitorización predictiva, es posible prever picos de demanda antes de que ocurran. Soluciones como Turbonomic, vRealize Operations o CloudHealth analizan cargas, consumo histórico y comportamientos estacionales para ajustar automáticamente los recursos en entornos on-premise y cloud, evitando cuellos de botella o sobrecostes.

**Gestión de Disponibilidad:** Las caídas de servicio ya no se “arreglan”, se previenen. Con monitorización distribuida y análisis predictivo de herramientas como Datadog, New Relic o AppDynamics, las organizaciones detectan degradaciones de servicio antes de que escalen a incidentes críticos. Esto permite activar respuestas automáticas como asignación dinámica de recursos o reinicio de servicios.

**Continuidad del Servicio:** La resiliencia ya no depende solo de backups. Plataformas como Zerto, Rubrik o AWS DRS replican servicios en tiempo real y permiten failover instantáneo. Además, la IA puede priorizar la recuperación de sistemas más críticos y simular escenarios de desastre para validar la eficacia de los planes de continuidad.

**Gestión de Niveles de Servicio (SLA):** Los acuerdos de nivel de servicio ahora se visualizan en tiempo real. Con cuadros de mando integrados (por ejemplo, con Power BI, Tableau o ServiceNow Performance Analytics), los responsables de TI pueden monitorizar el cumplimiento, detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas inmediatas. La IA puede alertar sobre riesgos antes de que se incumpla un SLA, ajustando automáticamente prioridades o recursos asignados.

### El Elemento Humano y el Futuro de la gestión de los servicios de TI

Esta transformación no solo ha impactado en los procesos y las herramientas, sino que ha redefinido profundamente el rol del profesional de TI y las habilidades necesarias en el sector.

El primer efecto tangible de esta revolución es la disminución de tareas repetitivas y reactivas, como la gestión de tickets de Nivel 1. Flujos de trabajo estandarizados están siendo automatizados a gran escala, aliviando la carga operativa de los equipos y aumentando la velocidad de respuesta.

Sin embargo, esta transformación no implica una destrucción del empleo, sino su evolución. Hay nuevos roles emergentes con fuerza: arquitectos de AIOps, especialistas en orquestación de automatizaciones, analistas de experiencia digital (XLA) y entrenadores de chatbots corporativos. La adquisición de Moveworks por parte de ServiceNow en 2024 por 2.850 millones

de dólares no fue casual: la startup ya resolvía más del 40% de los tickets sin intervención humana, anticipando el camino que seguirán muchas otras.

En este nuevo paradigma, las competencias humanas se vuelven más valiosas que nunca. Pensamiento estratégico, diseño de experiencias centradas en el usuario, gestión de excepciones y gobernanza de la IA son habilidades que ya marcan la diferencia entre un perfil técnico tradicional y uno preparado para liderar esta nueva era.

La tecnología no sustituye al talento humano: lo amplifica. La clave estará en combinar capacidades técnicas con competencias transversales en una sinergia que impulse la innovación.

### RECOMENDACIONES CLAVE PARA UN ECOSISTEMA EN TRANSICIÓN

Si eres un profesional de TI, es el momento de actuar es ahora. Dominar tecnologías como RPA, IA y AIOps será una ventaja competitiva decisiva. Formación y certificaciones en estas tecnologías, junto a una participación activa en comunidades técnicas, posicionarán a los profesionales como actores clave de esta transformación.

Si eres un gestor de TI, hay que poner en foco en priorizar la automatización de procesos de alto volumen y bajo riesgo permite obtener resultados visibles rápidamente. Pero más allá de la eficiencia operativa, es vital establecer una estrategia clara sobre el uso de IA y definir indicadores centrados en la experiencia del usuario.

Si eres una institución educativa, el futuro se construye desde la base. Es imprescindible fomentar programas de formación dual que integren tecnología y competencias transversales e impulsar iniciativas de reskilling.

La gestión de los servicios de TI ha trascendido su función tradicional de soporte para convertirse en una plataforma estratégica que mejora la resiliencia, la eficiencia y la experiencia digital de las empresas. La combinación sinérgica de IA generativa, AIOps y automatización está habilitando un modelo de gestión inteligente, proactivo y centrado en el usuario.

Esta transición exige una visión humana, colaborativa y ética, donde la tecnología actúa como un amplificador del talento, y no como un sustituto. Aquellos departamentos de TI que logren esta integración no solo lograrán reducir costes, sino que se posicionarán como verdaderos catalizadores de innovación y valor dentro de sus organizaciones, marcando un antes y un después en la forma en que se gestionan los servicios tecnológicos.



#### MARCOS NAVARRO ALCARAZ

Consultor experto en Tecnologías de la información y ha sido ejecutivo de TI en varias compañías multinacionales. Ahora es experto en Outsourcing de TI, Robots y Autoamización y es profesor universitario y en escuelas de negocio.

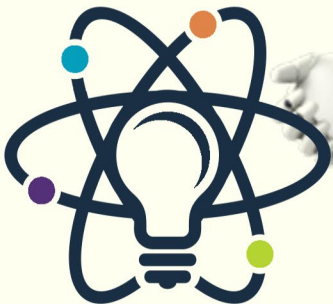
**Twitter:**  
<https://twitter.com/mnalcaraz>

**LinkedIn:**  
<https://www.linkedin.com/in/mnalcaraz/>



# **CoE Book**

## **Centres of Excellence Body of Knowledge P4MGO!®**



**P4MGO!**

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



# ¿Quién vigila al algoritmo que vigila?

La IA, con su capacidad para detectar patrones, puede ser utilizada para identificar posibles fraudes o intentos de falsificación. Esto es esencial para asegurar que la información presentada en documentos o durante actos jurídicos es legal y fidedigna. Por ejemplo, una IA puede analizar un documento y mostrar si hay indicios de manipulación o falsificación, como inconsistencias en el texto o firmas, que podrían no ser detectables fácilmente por un humano. En concreto, las herramientas inteligentes y automatizadas que nos ayudan en el control de la legalidad en la Administración, son:

- El monitoreo automatizado en tiempo real, la detección de irregularidades mediante la identificación de patrones sospechosos.
- La verificación de cumplimiento normativo (compliance), la adecuación del tipo de control al tipo de organización, el análisis predictivo para identificación de riesgos (áreas y mapas de riesgos).
- La mejora operativa del control financiero posterior.
- La revisión automatizada de documentos y contratos.
- La auditoría automática de procedimientos (tipo check list).
- La automatización de los propios informes de control, la intervención automática en caso de incumplimientos normativos.
- La optimización del proceso de fiscalización, la automatización de la subsanación de observaciones.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



“  
La clave del futuro  
de la gestión pública  
radica en nuestra  
adaptación inteligente a  
la tecnología inteligente,  
sin perder las riendas ni  
la visión de lo público,  
pero promoviendo un  
equilibrio adecuado  
entre automatización y  
humanidad





Vemos que, en general, el beneficio que supone una mayor transparencia y trazabilidad. En definitiva, la IA nos permite un control de la legalidad más fidedigno, basado en datos y en sistemas de gestión de datos muy precisos. Pero, ¿quién vigila al algoritmo?

La irrupción de herramientas y funcionalidades como las descritas aviva la necesidad de activar una gobernanza ética en la Administración. La implementación de la IA no debe centrarse únicamente en la eficiencia y la automatización. Ni siquiera en la legalidad estrictamente formal. Es imperativo establecer marcos éticos y de gobernanza que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en el uso de estas tecnologías.

En concreto, los algoritmos utilizados en la administración deben ser transparentes y explicables. Los ciudadanos tienen el derecho de entender cómo y por qué se toman decisiones que les afectan, especialmente cuando estas decisiones son automatizadas.

El ejercicio de la función de control y fiscalización no debe ser una excepción a este razonamiento, ya que en la misma también están en juego los derechos e intereses legítimos de las personas.

Por otra parte, es esencial establecer mecanismos claros de responsabilidad. Cuando un algoritmo comete un error o produce un resultado injusto, debe haber procesos establecidos para corregirlo y para que los responsables rindan cuentas.

La IA debe ser diseñada y utilizada de manera que no perpetúe ni amplifique sesgos existentes. Es fundamental realizar evaluaciones de impacto ético y social antes de implementar sistemas automatizados en la administración. También es importante involucrar a la ciudadanía en el diseño y supervisión de sistemas de IA puede aumentar la confianza pública y garantizar que estas tecnologías sirvan verdaderamente al interés general.

En conclusión, la clave del futuro de la gestión pública radica en nuestra adaptación inteligente a la tecnología inteligente, sin perder las riendas ni la visión de lo público, pero promoviendo un equilibrio adecuado entre automatización y humanidad. La adopción de la IA en la Administración pública ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. Sin embargo, sin una gobernanza ética sólida, corremos el riesgo de socavar los principios fundamentales de la nueva Administración.



### 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 NovaGob 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/>

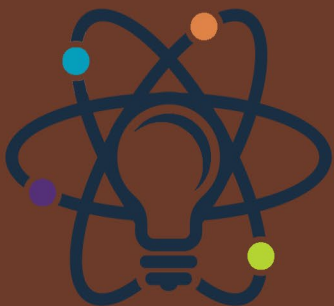


# **PMO Book**

## **Management Offices**

### **Body of Knowledge**

# **P4MGO!®**



**P4MGO!**

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





Alex Aliaga

# La ciberseguridad de los sistemas GNSS

Arrancamos una nueva temporada con la misma pasión de siempre y muchas ganas de compartir contenido técnico, útil y riguroso. En los próximos artículos exploraremos temas clave en el ámbito de la tecnología y las radiocomunicaciones, analizando avances, retos y casos prácticos que marcan el pulso del sector. Si te interesan los sistemas críticos, la innovación aplicada y los entornos operativos exigentes, estás en el lugar adecuado.

## La ciberseguridad en los sistemas GNSS: una cuestión crítica para las infraestructuras espaciales

Los sistemas GNSS (Global Navigation Satellite System) son un pilar fundamental de nuestras sociedades digitalizadas. No hablamos solo de la navegación en smartphones o vehículos; su funcionalidad trasciende lo cotidiano y se extiende a sectores estratégicos como la aviación, la logística, la sincronización de redes eléctricas, la emisión de TDT o la gestión de flotas. GPS es el más conocido, pero no el único: el sistema europeo GALILEO, el ruso GLONASS y el chino BeiDou forman parte de este ecosistema global que nos proporciona datos de posicionamiento y temporización en tiempo real.

Estos sistemas dependen de una constelación de satélites que orbitan la Tierra, y que, junto a estaciones terrestres y segmentos de control, forman parte de lo que debemos considerar como una infraestructura crítica. Su correcto

funcionamiento no solo sostiene servicios básicos, sino que también da soporte a operaciones de defensa, control de fronteras o monitorización de emergencias. Sin embargo, su creciente exposición a ciberamenazas ha convertido la protección de estas infraestructuras en un asunto urgente.

## Amenazas reales, consecuencias críticas

Durante años, los sistemas GNSS se consideraban lo suficientemente aislados o robustos como para resistir ataques dirigidos. Esa visión, a día de hoy, resulta ingenua. Los incidentes que han afectado a estos sistemas, algunos documentados con detalle, evidencian que el coste técnico y económico de interferirlos ha descendido notablemente.

Una de las amenazas más frecuentes es el **spoofing**, una técnica de suplantación mediante la cual se emiten señales GNSS falsas que confunden a los receptores, alterando su percepción de la ubicación o el tiempo. Esto permite, por ejemplo, desviar la ruta de un buque, redirigir drones o falsear registros de posicionamiento. El caso del petrolero británico *Stena Impero*, desviado en el Estrecho de Ormuz, o los continuos ataques registrados en Ucrania tras la invasión rusa, son ejemplos muy claros de su uso con fines estratégicos.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA









El **jamming**, por su parte, se basa en la emisión de señales de RF para saturar o enmascarar las legítimas, provocando denegaciones de servicio. Es una técnica ampliamente conocida, pero no por ello menos eficaz, especialmente en entornos donde la disponibilidad de señal es crítica. En su variante más sofisticada, conocida como meaconing, el atacante graba señales auténticas y las reemite con retardo y mayor potencia, induciendo errores en los receptores. La reciente interferencia en los sistemas de navegación de aviones comerciales en el Pacífico Occidental, en el contexto de la tensión geopolítica con China, ilustra la dimensión global del problema.

Estos ataques no son teoría ni ejercicios de laboratorio. El ataque contra el sistema **KA-SAT** de Viasat, perpetrado el 24 de febrero de 2022 –horas antes del inicio de la ofensiva militar rusa en Ucrania–, supuso la desconexión de miles de terminales satelitales en Europa y afectó incluso a parques eólicos en Alemania, donde más de 5.800 turbinas perdieron la conectividad. Una acción quirúrgica que evidencia cómo una única operación puede comprometer al mismo tiempo servicios civiles y capacidades críticas de defensa.

### Una defensa que debe ser sistémica

Proteger el entorno GNSS no implica únicamente reforzar los propios satélites. Hay que considerar toda la arquitectura: segmentos espaciales, redes terrestres,

estaciones de control, software, firmware y canales de comunicación. Esta visión integral es la única que permite reducir la superficie de ataque real.

La Unión Europea, consciente de esta necesidad, está impulsando iniciativas que refuerzan la resiliencia satelital y la soberanía tecnológica. El proyecto **IRIS<sup>2</sup>**, aprobado recientemente por el Parlamento Europeo, persigue desplegar una constelación de satélites seguros que garanticen comunicaciones cifradas, resistentes a ciberataques y accesibles para usos civiles, institucionales y de defensa. Es un paso decisivo para no depender exclusivamente de sistemas extranjeros y para mitigar los riesgos asociados a posibles interferencias o manipulaciones externas.

Además, existen iniciativas como el proyecto **STRIKE<sup>3</sup>**, cuya finalidad es analizar de forma sistemática la actividad interferente sobre las señales GNSS a nivel mundial. Este proyecto ha logrado identificar más de 50.000 eventos intencionados de interferencia, agrupados en más de 300 patrones diferenciados. A partir de esta caracterización, se trabaja en la estandarización de mecanismos de detección y respuesta frente a este tipo de ataques, así como en el desarrollo de bancos de pruebas que evalúen la resistencia de los receptores GNSS frente a amenazas reales.

### La ciberseguridad satelital no es opcional

La dependencia de los servicios GNSS es absoluta en sectores como el transporte marítimo, la aviación, la gestión del espacio aéreo, los sistemas financieros, la sincronización de redes eléctricas, la localización de personas, o la respuesta ante emergencias. El impacto de una disrupción coordinada puede alcanzar dimensiones catastróficas. Un estudio del gobierno británico estimó que una caída de los sistemas GPS podría provocar pérdidas económicas superiores a los 1.000 millones de dólares diarios durante los primeros cinco días.

Por tanto, proteger los satélites y las redes GNSS debe considerarse una prioridad dentro de cualquier estrategia nacional de ciberseguridad. Esta protección pasa necesariamente por introducir capacidades de detección temprana, análisis de inteligencia de amenazas, automatización de respuesta ante incidentes y un robusto programa de pruebas frente a técnicas de spoofing, jamming o manipulación remota de los controladores terrestres.

El uso de inteligencia artificial, la monitorización constante del espectro radioeléctrico y la colaboración internacional para el intercambio de señales anómalas son pilares que deben formar parte de cualquier hoja de ruta estratégica.



### ALEX ALIAGA

Profesional Especializado en la Gestión de la seguridad, tanto desde el punto de vista tecnológico como desde el punto de vista estratégico. Con más de 20 años de experiencia en el sector, ha trabajado tanto en España como en otros países ayudando a las empresas en la gestión, y mitigación de los riesgos TIC, aplicando siempre las mejores prácticas y controles para aportar siempre la protección adecuada. Es colaborador habitual en diversos congresos de seguridad, así como, medios de comunicación, radio y prensa escrita, a nivel internacional donde sus publicaciones técnicas y estratégicas son muy apreciadas. Puede hablarte de ciberseguridad en 3 idiomas.



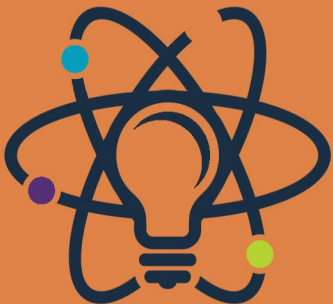
# **PgM Book**

## **Programme**

## **Management**

## **Body of Knowledge**

# **P4MGO!®**



**P4MGO!**

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



Marta Martín

# El universo paralelo del TDAH

**Ser neurodivergente es vivir en un continuo espacio-tiempo que desafía la concepción clásica de los cerebros neurotípicos. En este sentido, encontrar un lugar donde desarrollar este potencial es un reto, aunque no un imposible.**

No deja de asombrarme pensar que esta es ya la cuarta temporada al frente de esta sección. Me emociona que hablar de neurodivergencia ocupe y preocupe a tantos lectores. Durante tres años he analizado los síntomas, las dificultades y las fortalezas de las personas con TDAH. He utilizado este espacio para dar voz a una comunidad que, a pesar de ser tan numerosa, resulta desconocida para la mayoría. He aprendido a la vez que investigaba y escribía sobre tantos aspectos del TDAH, de mi TDAH, gracias a la oportunidad que esta revista me regaló hace ya unos años.

Y de este viaje, me han quedado claros algunos conceptos. Por ejemplo, que cada persona con TDAH vive los síntomas de una manera muy particular y que estos evolucionan de forma desigual a lo largo de la vida. Pero que hay algo que es común y no es otra cosa que el saber que las personas con TDAH son diferentes y que no terminan de encajar en un mundo diseñado por y para neurotípicos. Los esfuerzos para no desentonar conllevan graves consecuencias que se traducen en ansiedad, depresión, agotamiento crónico y baja autoestima.

También he comprobado que hay una explicación para todos y cada uno de los comportamientos asociados a la condición y estrategias para afrontarlos.

Pero lo que más me sorprendió a lo largo de esta travesía es constatar que el mayor obstáculo para comprender y manejar el TDAH se basa





en un error: la suposición incorrecta de que las personas con TDAH deberían ser como el resto. La buena noticia es que también he podido comprobar cómo, a pesar de tanto despropósito, hay un ligero movimiento, una brisa sutil que nos dice que no hay nada problemático en ser neurodivergente, y que esa brisa aspira a ser un vendaval que reclame su sitio en un dominio tradicionalmente neurotípico.

Es cierto, apenas notamos esa suave corriente porque tenemos poca autoconciencia. Nos cuesta vernos a nosotros mismos, actuamos pensando que todo va bien, que funcionamos con normalidad y, sin embargo, los comentarios que nos llegan sobre nosotros mismos no son lo que esperábamos. No siempre se entiende la forma en la que funcionamos y nuestras respuestas y reacciones suelen diferir de lo que se considera estándar. Pensamos que sí, pero es que no. Ponemos en duda nuestra propia percepción y la confianza en nosotros mismos se evapora como el agua de lluvia en el verano. Así que, esta vulnerabilidad a la retroalimentación negativa de los demás y la falta de capacidad para observarse a uno mismo, pueden aislar socialmente a más de una persona con TDAH.

Y aún hay más. Porque a lo anterior hay que sumarle el hecho de que la experiencia vital es mucho más intensa. El mundo se nos presenta en tecticolor y con el volumen a tope. La potencia es tan alta que nuestro sistema nervioso tiene serios problemas para poder desconectar. Nuestros cinco sentidos funcionan sin tregua y nos abruman con una cantidad de información difícilmente procesable: somos incapaces de ignorar el más mínimo ruido, cualquier movimiento nos distrae, los olores nos desconcentran, las texturas nos irritan.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



Detalles que la mayoría pasa por alto, suponen una experiencia agotadora. Es decir, nuestra percepción de la realidad es muy diferente. Vivimos con varias conversaciones simultáneas en nuestro cerebro, como si viésemos muchas televisiones encendidas e intentando hacer caso a todas y cada una de ellas. Sin posibilidad de parar y centrarnos en una sola. Parece extraño, pero para las personas con TDAH esta es su normalidad.

Pero todavía puede ser más complicado, porque las personas con TDAH vivimos en una dimensión paralela en la que el tiempo no es lineal, sino curvilíneo. Pasado, presente y futuro tienen un significado diferente. Todo es ahora, un presente eterno donde las cosas no suceden de forma secuencial. Lo que para el resto tiene un comienzo, un medio y un final para las personas con TDAH no es tan evidente y trabajamos en todas las direcciones a la vez. Simplemente, esta forma de funcionar no encaja con los sistemas de organización más tradicionales basados en linealidad, importancia y tiempo.

Todo esto es solo una pequeña muestra de cómo se vive con TDAH, porque cada uno de los tres síntomas nucleares, la falta de concentración, la impulsividad y la hiperactividad, viene con un kit de complicaciones considerable. Esto es lo que perciben los demás. Por eso lo llaman trastorno en lugar de oportunidad.

El TDAH es mucho más complejo e interesante que esta visión tan superficial. Es desafiante porque pone en duda la forma tradicional en que el mundo es percibido. Es emocionante porque permite sentir lo que está oculto a la mayoría. Es transformador porque no tiene miedo de afrontar riesgos y explorar. Pero también es incomprendido porque lo diferente asusta.

Así que, sí, queda mucho camino por recorrer. Pero eso no supone un problema, el TDAH es inmune a la adversidad. Estamos acostumbrados a caer y reinventarnos para encontrar un hueco en un mundo que no es el nuestro. De momento.



### MARTA MARTÍN

Mujer diagnosticada con TDAH en su madurez, como tantas otras, en una de las revisiones de TDAH de su hijo. Licenciada en Periodismo y Derecho, actualmente cursa sus estudios de Doctorado en Ciencias de la Información y está escribiendo su primera novela. Trabaja en el sector audiovisual y es profesora en la Escuela de Artes Escénicas de Madrid (TAI). Consciente de que el día a día de una mujer adulta con TDAH no es fácil pero tampoco es imposible, ha creado un canal de youtube, Mujeres al borde del TDAH, y una cuenta de instagram con el mismo nombre, para divulgar y ayudar a los adultos que lo padecen.

**LinkedIn:**

<https://www.linkedin.com/in/marta-mart%C3%ADn-garc%C3%ADa-463a5a2a>

**Youtube:**

[https://www.youtube.com/channel/UCn02bjVXA3q9GP0\\_23DRwlw](https://www.youtube.com/channel/UCn02bjVXA3q9GP0_23DRwlw)

**Instagram:**

<https://www.instagram.com/mujeresalbordedeltdah/>



**¿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](mailto:soluciones@p4mgo.com)**  
**<https://p4mgo.com>**

# 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 PROYECTOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

# Stakeholders .news

PORTFOLIO, PROGRAMAS Y PROYECTOS MANAGEMENT

NÚMERO 11 DICIEMBRE 2022

PROTAGONISTA DEL MES

MARC  
RUGHMANS

FONDOS, ESTOS LÓBOS

PRENDIDAS

REGULARES

U

VER EN CUENTA

NO

V DIGITAL

ACIÓN

PRICIA 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>



años, de 1470 a 1484

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





Sharing

13:00 a 13:30

DA "STAKEHOLDERS.NEWS"

|                                                                                  |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |
| <b>JOSE ANTONIO PUENTES</b>                                                      | <b>JOSE LUIS PORTELA</b>                                                          | <b>RICARDO SASTRE</b>                                                             | <b>LUIS GUARDADO</b>                                                              | <b>NESTY DELGADO</b>                                                              | <b>DANIEL SOROKINS</b>                                                            |
| 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

NUESTRA INVESTIGACIÓN A FUTURO

Talento y Liderazgo

Es tend

Alejandro Blasco

La nueva Administración

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 GENERAR 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

ENFOCARSE EN EL BIEN SER DE LA  
PERSONA: UNA DIMENSIÓN MÁS  
HUMANA DENTRO DE LA DIRECCIÓN  
de PROYECTOS  
en CENTROAMÉRICA  
con Estuardo Castañeda



#TYSC / PÁG. 66

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 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>



INFORME "EL IMPACTO ECONÓMICO  
DE LA NORMALIZACIÓN EN ESPAÑA"

# Las normas aportan un 14,7 % al crecimiento medio anual del PIB español

- Esta aportación se traduce en una contribución de más de 140.000 millones de euros en las últimas cuatro décadas, situándose al nivel de los países más avanzados del mundo.

-Acelerar un 5% anual el ritmo de generación de nuevas normas podría sumar más de 23.000 millones de euros al PIB español en 2028.

-El 72,2 % de las empresas indican que las normas tienen un impacto significativo sobre la mejora de la productividad y el 71,9 % reporta también un incremento de su facturación gracias a las normas.

-El 90 % de las empresas exportadoras afirman haber mejorado la calidad y garantía de sus productos gracias a la aplicación de las normas y el 58,4 % dicen que estas tienen un impacto alto o muy alto en la mejora de sus ventas internacionales.

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, situándose su impacto al nivel de los países más avanzados del mundo.

Esta es una de las principales conclusiones del 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, y presentado en un evento celebrado en la sede de la Asociación Española de Normalización, UNE.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA







El estudio se ha llevado a cabo tanto a nivel macroeconómico, analizando el período 1980-2022, y ha utilizado como referencia la guía metodológica internacional de ISO, lo que permite establecer comparativas con otros países; como a nivel microeconómico, a través de una encuesta a 600 empresas industriales.

De esta forma, la normalización se posiciona como una palanca estratégica para el desarrollo económico, la mejora de la productividad y la proyección internacional del tejido empresarial español.

El estudio, que ha seguido la metodología de ISO utilizada en Alemania, Francia, Canadá o los países nórdicos, permite establecer una comparabilidad internacional sólida. Así, el impacto de la normalización en España es equiparable al de estos países. La elasticidad media del PIB como la productividad al stock de normas se sitúa en línea de la de la economía canadiense y la de los Países Nórdicos, y ligeramente por debajo de la de Alemania, Francia o Reino Unido.

### **23.000 millones hasta 2028**

El informe señala que acelerar en un 5 % anual la publicación de nuevas normas podría tener un impacto acumulado superior a 23.000 millones de euros en el PIB español hasta 2028, en comparación con el escenario tendencial actual. Es decir, en este escenario, el PIB proyectado para 2028 pasaría de 1.350.185 millones de euros a 1.373.071 millones de euros. Este resultado plantea así una oportunidad estratégica para reforzar el uso de normas en los sectores productivos como catalizador para el crecimiento económico.

Todos los sectores económicos se benefician del impacto de los estándares, ya que permiten a las organizaciones mejorar la eficiencia de sus procesos internos, reducir costes ligados a funciones comerciales y elevar la calidad de sus productos o servicios.

### **Encuesta a más de 600 empresas**

Además, el estudio se ha apoyado en una encuesta a más de 600 empresas de los sectores de la industria y de la construcción para realizar una aproximación a los niveles de aplicación de normas en el tejido empresarial español y el impacto en su competitividad. Los datos obtenidos de esta encuesta revelan que casi el 70 % de las empresas aplican normas, de las cuales, un 30,7 % las certifica. Además, se identifican diferencias en la aplicación de las normas según el tamaño empresarial, alcanzando el 100 % en grandes empresas y situándose en el 61,5 % en microempresas.

Apostar por su implantación es fundamental para que las empresas puedan maximizar las ventajas de la normalización, mejorando no solo la calidad y la eficiencia de sus procesos, sino también su posicionamiento en mercados internacionales y su marca. El cumplimiento de estándares genera confianza en los consumidores y socios comerciales, facilitando la entrada y consolidación en nuevos mercados, y contribuyendo así al crecimiento sostenible y la competitividad del tejido empresarial español a largo plazo.

Además, el 72,2 % de las empresas indican que las normas tienen un impacto significativo sobre la mejora de la productividad y el 71,9 % reporta también un incremento de su facturación gracias a las normas.

Asimismo, el 51,2% de las empresas encuestadas indican que la implementación de normas reduce sus costes.

### **Impulso a las exportaciones**

Según este sondeo, más del 90 % de las empresas exportadoras afirman haber mejorado la calidad y garantía de sus productos gracias a la aplicación de las normas y el 58,4 % consideran que la aplicación de los estándares ha tenido un impacto alto o muy alto en la mejora de sus ventas en los mercados internacionales.

Promover y facilitar la implementación de normas, particularmente entre las pequeñas y medianas empresas, es una oportunidad estratégica para España de consolidar su posición entre las economías más avanzadas en normalización, fortaleciendo sectores productivos clave y promoviendo mayores niveles de competitividad empresarial.

En el evento, participaron Jordi García Brustenga, secretario de Estado de Industria del Ministerio de Industria y Turismo; Alfredo Berges, presidente de UNE; Víctor Ausín, director General de Política Económica del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa; Maribel Martínez, socia Directora de Abay Analistas; Gema de Cabo, directora de Proyectos de Abay Analistas; José Manuel Prieto, subdirector general de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria y Turismo; Mónica Sanzo, directora de Cooperación y Relaciones Internacionales de UNE; Luis Rodulfo, vicepresidente de UNE y presidente de CEPCO; y José Bayón, director general de EOI.



**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



## 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

Los cursos de Doble Certificación se refieren a los Programas de la Escuela de Gobierno eGob® y a los cursos de la Escuela de Gobierno eGob® que se imparten en colaboración con la Universidad de Zaragoza. El curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader se imparte en colaboración con la Universidad de Zaragoza.

### 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 asignaturas del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.



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

### 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 asignaturas 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>