

REVISTA Tecnología & Sentido Común



#56

OCTUBRE
2025

Jesús
Vázquez
González

NUESTRO INVITADO
A #TSC

24

El Governauta

JAVIER PERIS

08

Futuro y
Seguridad

MANUEL SERRAT

12

Tecnoregulación
en Prospectiva

NACHO ALAMILLO

16

Radio Security

ALEX ALIAGA

48

Crónica de la
XI Edición de
Rootedcon
Valencia

EVENTO PROTAGONISTA

56

El lado oscuro

DOMINGO GAITERO

20

Es tendencia

MARLON MOLINA

32

Ai Ai Ai

MARCOS NAVARRO

40

La nueva
Administración

VÍCTOR ALMONACID

44

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://tecnologiasentidocomun.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.

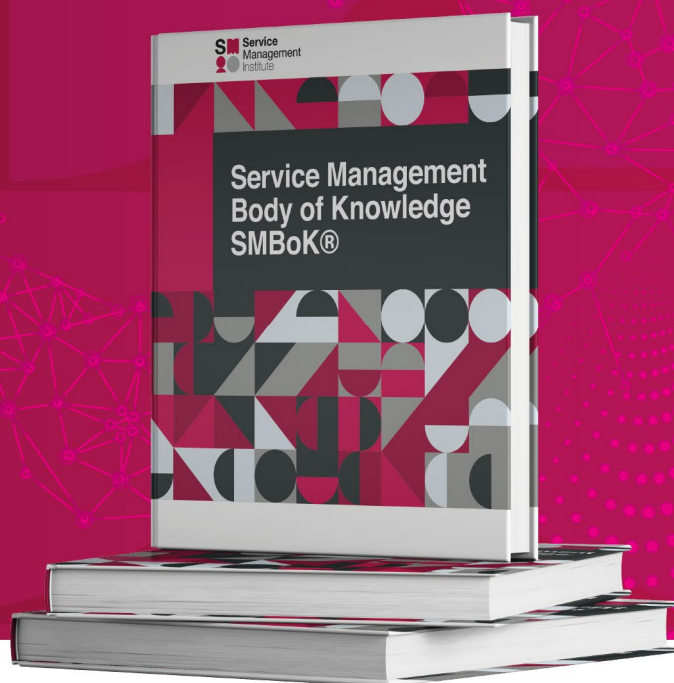
ISSN 2951-8180

La Comunidad Global de **Profesionales**
en la **Dirección de Servicios** Comprometidos
con la **Innovación, las Buenas Prácticas**
y la **Mejora Continua** presenta:



Service Excellence Summit 2025

Estado de la
Excelencia en el
Servicio 2025



ORGANIZA:



COLABORADOR:



ANFITRIÓN:





índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**Jesús Vázquez
González**



**Gobiernos espías
y puertas traseras
son tendencia**



**La universidad del futuro:
confianza y pensamiento
crítico en la era de la IA**



**Crónica de la
XI Edición de
Rootedcon Valencia**

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

El Coste del Desgobierno en los Servicios

EL GOBERNAUTA
JAVIER PERIS

08

La seguridad de la información empieza por nosotros: hábitos, cultura y conciencia (I)

FUTURO Y SEGURIDAD
MANUEL SERRAT OLMOS

12

¡Más cerca de los libros mayores electrónicos cualificados!

TECNOREGULACIÓN
EN PROSPECTIVA
NACHO ALAMILLO

16

Procesos Parásitos

EL LADO OSCURO
DOMINGO GAITERO

20

Jesús Vázquez González

NUESTRO
INVITADO A TYSC

24

Gobiernos espías y puertas traseras son tendencia

ES TENDENCIA
MARLON MOLINA

32

La evaluación de impacto siempre sale bien

OJO AL DATO
RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

36

La universidad del futuro: confianza y pensamiento crítico en la era de la IA

Ai Ai Ai
MARCOS NAVARRO

40

Citas inteligentes

LA NUEVA
ADMINISTRACIÓN
VÍCTOR ALMONACID

44

Fraudes masivos a golpe de SMS, la técnica del SMS BLASTING

RADIO SECURITY
ALEX ALIAGA

48

Las mil caras del TDAH

MENTES DIVERGENTES
MARTA MARTÍN

52

Crónica de la XI Edición de Rootedcon Valencia

EVENTO PROTAGONISTA

56

El Camino Hacia la Excelencia en el Servicio, una Cita Ineludible en UNE

NORMALIZACIÓN

60

#56 - OCTUBRE 2025

Índice

#TYSC

Premios recibidos



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



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

itSMF
ESPAÑA

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



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

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

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

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



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



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



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.



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.



ESTE MES TE RECOMIENDO LEER...

por Javier Peris



Guía de Supervivencia para Project Members

Javier Peris

¿Te han asignado a un proyecto y tienes la sensación de que hablan otro idioma? Pues ¡Esta es tu guía de supervivencia!

Eres un experto en tu trabajo diario, en el "Run the Business". Pero cuando te sumergen en el "Change the Business", el mundo de los proyectos, todo parece un caos: jerga incomprensible (PjM, PjSC, DP...), reuniones interminables y el temor constante de que el resultado final no sirva para nada.

"Guía de Supervivencia para Project Members" no es otro manual teórico de gestión, es la guía de campo oficial, práctica y amena. Está escrita para ti: el experto de negocio, el usuario clave, el Responsable de Negocio que es la pieza clave para el éxito.

Con 60 anécdotas de éxito y fracaso en Administraciones públicas, pymes y startups, y 50 consejos prácticos para llevar, esta Guía de Supervivencia para Project Members te transformará de un participante pasivo en un colaborador indispensable.

Deja de sobrevivir a los proyectos. Aprende a conquistarlos.

available at
amazon

El Coste del Desgobierno en los Servicios

Saludos Gobernautas, en esta ocasión os invito a reflexionar sobre una de las paradojas más costosas y frustrantes de nuestras organizaciones. Vivimos en una cultura que idolatra el "lanzamiento". Celebramos con bombo y platillo la inauguración de una nueva infraestructura, el despliegue de una aplicación revolucionaria o el corte de cinta de un nuevo servicio público. Festejamos el fin del **proyecto**. Pero, ¿qué ocurre al día siguiente? ¿Y al mes siguiente? ¿Y dentro de un año?

Lo que ocurre es la vida real. Lo que queda es el **servicio**: aquello que nuestros clientes, usuarios, ciudadanos o pacientes utilizan, disfrutan o, con demasiada frecuencia, padecen. Y es aquí, en la vasta y a menudo olvidada llanura del "día después", donde se revela el altísimo coste del desgobierno.

Hemos glorificado la gestión de proyectos hasta convertirla, en muchas organizaciones, en el único dios al que se rinde pleitesía. Cumplir con el plazo, ajustarse al presupuesto y entregar los productos del proyecto se ha convertido



en el mantra sagrado. No me malinterpreten, la gestión de proyectos es fundamental. Sin ella, el caos reinaría desde el inicio. Sin embargo, hemos caído en una trampa peligrosa: pensar que la meta es terminar el proyecto, cuando la verdadera meta es que el **servicio funcione de manera adecuada y aporte valor**.

Lamentablemente, la triste y cruda realidad es que muchos proyectos se ejecutan de forma defectuosa. Se toman atajos para cumplir con una fecha imposible, se recortan funcionalidades esenciales para no desviarse del presupuesto, se documenta deprisa y mal, y no se involucra a quienes operarán el servicio en el futuro. El equipo del proyecto, una vez entregada la "criatura", se disuelve y pasa a la siguiente "gran inauguración", dejando atrás un legado a menudo tóxico.

Y entonces, ¿qué nos queda?

•**Un servicio deficiente:** Una aplicación que se cae constantemente, un sistema de citas médicas que genera más problemas de los que resuelve, una plataforma de atención al ciudadano lenta e incomprensible.

•**Costes operativos disparados:** Lo que se "ahorró" en el proyecto se multiplica por diez en costes de mantenimiento, en personal de soporte dedicado a apagar fuegos constantes y en parches de

seguridad urgentes para tapar agujeros que nunca debieron existir.

•**Erosión de la confianza:** El usuario final no sabe nada del diagrama de Gantt del proyecto. Solo sabe que el servicio no funciona. La reputación de la organización, sea pública o privada, se resiente con cada fallo, con cada mala experiencia.

•**Desmoralización interna:** Los equipos de operaciones y soporte heredan un problema que no crearon. Viven en un estado de crisis permanente, lidiando con la frustración de los usuarios y la inestabilidad de una solución mal concebida. Su talento se quema en resolver incidencias, no en aportar valor.

Si un proyecto es la cimentación de una casa, y esa cimentación se hace con prisas y malos materiales, ¿nos sorprende que la casa tenga grietas, goteras y acabe siendo inhabitable? El servicio es la vida en casa, y hoy en día, estamos construyendo demasiadas ruinas donde no se puede vivir.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Ante este panorama desolador, el primer instinto es culpar a la **gestión**. Señalamos al equipo de soporte, a los administradores de sistemas. Les acusamos de no ser eficientes, de no resolver los problemas con la celeridad que el negocio exige. Y efectivamente, una mala gestión puede agravar la situación, pero raramente es la causa raíz.

Para encontrar al verdadero responsable, debemos elevar la mirada. Si la **gestión** consiste en *hacer las cosas bien*, el **gobierno** consiste en *hacer las cosas correctas*. Una gestión deficiente es un síntoma. La enfermedad es la ausencia de un adecuado gobierno, es decir desgobierno.

Pensemos en ello. ¿Quién decidió que el proyecto debía salir en esa fecha, aun a costa de la calidad? ¿Quién aprobó un presupuesto que no contemplaba las pruebas adecuadas o la formación necesaria para el equipo de operaciones? ¿Quién permitió que el proyecto se diseñara de espaldas a la realidad del servicio que debía sustentar? ¿Quién definió las métricas de éxito centrándose solo en el hito del "lanzamiento" y no en la satisfacción del usuario a largo plazo?

La respuesta a todas estas preguntas apunta en una sola dirección: a la falta de una **gobernanza** efectiva.

Quando no existen metodologías claras, cuando no se adoptan buenas prácticas y marcos de trabajo reconocidos, cuando no hay una estructura de gobierno que defina las reglas del juego, las responsabilidades y, sobre todo, que

garantice que la estrategia de la organización se alinea con la creación de servicios de valor, lo que tenemos es el caos.

Una mala gestión es la consecuencia inevitable de un vacío de gobierno. Los equipos operativos hacen lo que pueden con las malas cartas que les han repartido. Pero la partida estaba amañada desde el principio por la ausencia de un director de juego: el gobierno corporativo o institucional.

La buena noticia es que este destino no es ineludible. Asumir una adecuada Gobernanza, Dirección y Gestión del Servicio no significa crear una burocracia paralizante, sino aportar sentido común, visión y estrategia a la creación y sostenimiento de nuestros servicios. Significa entender que la inversión más rentable no es la que se hace en la fiesta de inauguración, sino la que garantiza que el servicio funcione impecablemente durante años.

Para ello, es imprescindible:

1. Establecer un Marco de Gobierno claro: Definir quién toma las decisiones, cómo se mide el éxito de un servicio (más allá del proyecto), y cuáles son las políticas y estándares de calidad que todos deben seguir.

2. Integrar el Ciclo de Vida: Los proyectos deben diseñarse pensando en la operación desde el minuto cero. Los equipos que gestionarán el servicio deben participar activamente en su creación.

3. Adoptar y Adaptar Buenas Prácticas: No hay que reinventar la rueda. Marcos como COBIT para el gobierno de TI o P4MGO Service & Operations para la gestión de servicios nos ofrecen un mapa probado para navegar estas aguas. La clave es adaptarlos a nuestra realidad, no implementarlos ciegamente.

4. Cambiar la Cultura: Fomentar una mentalidad donde el éxito no sea el "proyecto entregado", sino el "servicio de valor que satisface al cliente, ciudadano, paciente o usuario". Esto empieza desde la más alta dirección.

En definitiva, el coste del desgobierno es inmenso. Se mide en euros, en reputación perdida, en talento quemado y en la frustración de aquellos a quienes debemos servir. Dejemos de obsesionarnos con cortar cintas y empecemos a preocuparnos por construir servicios robustos, fiables y que aporten valor real y duradero. Porque al final del día, el legado de una organización no son los proyectos que inicia, sino la calidad de los servicios que mantiene vivos. Tomemos el timón. Cuando hayan llegado allí, recuérdeme que les hable de Excelencia.



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![®] Essentials

Portfolio, Programme,
Project & Product
Management &
Governance



La seguridad de la información empieza por nosotros: hábitos, cultura y conciencia (I)

¿Por qué escribimos estos artículos sobre las problemáticas de seguridad de la información en el entorno digital? Pues sencillamente porque el componente humano es uno de los factores de mayor riesgo en las organizaciones en este ámbito. En esta serie de artículos analizaremos la cuestión y los enfoques que pueden ayudarnos a reducir ese riesgo.

PRIMERA PARTE: EL FACTOR HUMANO EN LA SEGURIDAD DIGITAL

Cuando escuchamos hablar de ciberseguridad, muchos piensan en algoritmos complejos, en ciberdelincuentes expertos capaces de penetrar sistemas con una sudadera con capucha, un teclado y una pantalla llena de extraños códigos, o en grandes compañías que invierten fortunas en blindar sus sistemas. El cine y la cultura urbana han hecho mucho para que esa sea la imagen percibida del sector. Sin embargo, la realidad muestra una cara mucho más sencilla y preocupante de los problemas que la seguridad de la información afronta en este entorno digital: la inmensa mayoría de incidentes no se deben a fallos técnicos imposibles de prever, sino a un “despiste” humano, provocado o no por malhechores con técnicas sobre las que ya hemos escrito en Tecnología y Sentido Común con anterioridad.

Según diversos informes internacionales, entre el 90 % y el 95 % de los incidentes de seguridad tienen su origen en errores cometidos por las personas. Ojo, errores en muchas ocasiones promovidos o provocados por todo es mundillo al que solemos referirnos como ciberdelincuentes. Pero este dato nos recuerda

algo esencial: el verdadero talón de Aquiles de la seguridad digital casi nunca es la tecnología, sino **el comportamiento humano**. Porque aunque el problema sea tecnológico, como es el caso de las vulnerabilidades de software, éstas se han creado por errores humanos de programación, por no tener seguridad desde el diseño de los productos, porque los administradores de los sistemas no parchean con la suficiente celeridad, etc.

Un simple clic impulsivo puede desencadenar una cadena de problemas. Pensemos en situaciones como estas:

•**Contraseñas débiles o repetidas:** la comodidad de usar “123456” o la misma clave en todas las cuentas facilita el acceso a los atacantes. Una vez vulnerada la contraseña común, los ciberdelincuentes tratan de probar el mismo par usuario+contraseña en otros servicios. De ahí uno de los riesgos de las filtraciones de datos masivas, de las que también hemos escrito aquí.

•**Correos fraudulentos:** abrir un archivo adjunto enviado por un supuesto compañero de trabajo o conocido puede introducir un virus en toda la red corporativa. Esta amenaza se ve materializada a diario, con miles de infecciones por ransomware, que están provocando miles de millones de euros en pérdidas a las empresas y administraciones públicas de todo el planeta.

•**Exceso de confianza en redes sociales:** compartir información aparentemente inocente, como “estoy de viaje en Kuala Lumpur”, puede dar pistas a delincuentes sobre vulnerabilidades físicas. O puede dar la oportunidad para que,

sin estar nosotros presentes, alguien trate de hacerse pasar por nosotros para realizar alguna actividad maliciosa en nuestro entorno. Por no hablar de que si se relaciona nuestra red social con alguna filtración de datos donde aparezca nuestra dirección física real, un delincuente “de los de toda la vida” podría vaciarnos la casa aprovechando nuestra ausencia.

•**Malas prácticas físicas:** es muy clásico quejarnos de que hay quien apunta claves en notas adhesivas o libretitas que deja al lado del ordenador; o dejar ordenadores sin bloquear en espacios públicos, o con contraseñas recordadas en el navegador; o tirar documentos en formato papel sensibles a la basura sin destruirlos. Todo ello son acciones con un riesgo inherente y que debemos extirpar de raíz de nuestras organizaciones, porque, además, pueden suponer incluso sanciones económicas por incumplir ciertas normativas generales o sectoriales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Lo curioso es que muchas de estas conductas **no nacen de la ignorancia, sino de la costumbre**. Sabemos que deberíamos ser más cuidadosos, pero el día a día, las prisas o la sensación de “a mí no me va a pasar” nos empujan a atajos inseguros. Los delincuentes digitales conocen bien cómo funciona nuestra mente y aprovechan sus debilidades. Entre los factores más comunes destacan:

- **El sesgo de urgencia:** los mensajes que exigen actuar “ahora mismo” activan nuestra respuesta automática y reducen nuestra capacidad crítica.

- **La autoridad:** si el correo parece venir de un jefe, una entidad bancaria o una institución oficial, tendemos a obedecer sin cuestionar.

- **La aversión a la pérdida:** tememos más perder algo que ya tenemos que no ganar algo nuevo. Por eso funcionan mensajes como “su cuenta será suspendida si no...”.

- **El exceso de confianza:** creemos que reconocemos los engaños y que a nosotros no nos van a estafar, lo que nos hace bajar la guardia.

En todos estos casos, ejemplos paradigmáticos de ataques de ingeniería social, lo conveniente es pararse, analizar, reflexionar, comprobar, contar hasta cien, y luego actuar. No reaccione de manera inmediata ni irreflexiva. En ediciones

anteriores de la revista también hemos analizado estas debilidades psicológicas y cómo afrontarlas en un entorno corporativo y personal.

Estos sesgos cognitivos, estudiados por la psicología, son los mismos que determinan muchos de nuestros hábitos de consumo o de comportamiento social. En el ámbito de la seguridad, sin embargo, pueden tener consecuencias devastadoras, como ya sabemos.

Sin embargo, no se trata de señalar con el dedo a los usuarios. Culpar a las personas de sus errores solo genera miedo o rechazo, pero no cambia conductas. La solución está en crear **una cultura de la seguridad compartida**, un entorno donde las buenas prácticas se conviertan en algo natural, sencillo y repetido. Del mismo modo que aprendemos desde pequeños a lavarnos las manos para prevenir enfermedades, podemos incorporar **rutinas digitales saludables** que nos protejan sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados.

En los próximos artículos de esta serie analizaremos cómo lograr precisamente incorporar esas rutinas y, sobre todo, como intentar que esa cultura de la seguridad sea global.



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
<https://p4mgo.com>

Nacho Alamillo



¡Más cerca de los libros mayores electrónicos cualificados!

En mi primer artículo de esta sección, en septiembre de 2023 (#33), me referí a la novedad que supuso la primera regulación mundial específicamente referida a las *blockchains* y otras tecnologías de registro distribuido (DLT) como servicio, contenida en la entonces propuesta de modificación del Reglamento eIDAS.

Posteriormente, ya en julio de 2024 (#43), y ya aprobado el Reglamento (EU) 2024/1183, de modificación del Reglamento eIDAS, tuve ocasión de presentar la creación, por la Comisión Europea, del EUROPEUM EDIC, consorcio de infraestructura digital europea dedicado a la futura explotación de una blockchain liderada por entidades del sector público, y los trabajos del proyecto europeo EBSI-NE, liderado por España, en el que he tenido el honor de participar, todos ellos pasos lentos pero firmes, hoy exitosamente finalizado.

En esta ocasión, me voy a referir al siguiente paso en el camino hacia los libros mayores electrónicos cualificados; esto es, el acto de ejecución previsto en el artículo 45 *terdecies*.3 del Reglamento eIDAS modificado, que tiene por objeto que la Comisión establezca una lista de normas de referencia y, en su caso, las especificaciones y los procedimientos para los requisitos de los libros mayores electrónicos cualificados.

Esto es importante por dos motivos: el primero de ellos, porque permite concretar qué y cómo hay que cumplir para poder ofrecer este nuevo servicio de confianza cualificado con garantías; el segundo, porque conforme al apartado 2 del mismo artículo 45 *terdecies*, se presumirá el cumplimiento de los requisitos legales cuando un libro mayor electrónico sea conforme a las normas, especificaciones y procedimientos establecidos por la Comisión Europea.

Se trata, por tanto, de un instrumento de *soft law*, predominantemente basado en normas técnicas producidas por organismos de normalización, y que no resulta obligatorio en sentido estricto, pero que en términos prácticos constituye el desarrollo real de la normativa, y al que los prestadores se adherirán, al objeto de poder obtener el informe de evaluación de la conformidad por parte de organismos de evaluación de la conformidad acreditados.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Nos referimos, esencialmente, a los cuatro requisitos contemplados en el artículo 45 terdecies.1 del Reglamento eIDAS modificado; esto es, a) creación y gestión por uno o más prestadores cualificados de servicios de confianza; b) establecimiento del origen de los registros de datos en el libro mayor; c) garantía de la unicidad del orden cronológico secuencial de los registros de datos en el libro mayor; y d) grabación de datos de modo que sea posible detectar de forma inmediata cualquier modificación posterior de estos, garantizando su integridad a lo largo del tiempo. Otros actos de ejecución concretarán el cumplimiento de las obligaciones comunes a todos los prestadores de servicios de confianza cualificados.

El borrador, que forma parte del denominado lote 5 de actos de ejecución del Reglamento eIDAS, se ha sujetado a consulta previa, entre el 5 de septiembre y el 3 de octubre, en la plataforma “Díganos lo que piensa. Consultas públicas y comentarios” de la Comisión Europea, y su adopción se prevé para finales de este año 2025, y del mismo resultan relevantes las siguientes cuestiones.

El acto de ejecución propuesto se refiere exclusivamente a los libros mayores electrónicos distribuidos, dado que de momento sólo existen normas técnicas para este modelo de computación, dejando fuera, por lo tanto, los libros mayores electrónicos centralizados.

A tal efecto, el anexo incorpora una serie de definiciones, alineadas con la norma UNE-EN ISO 22739:2025, correspondiente a la norma ISO 22739:2024, que resultan relevantes a los efectos de las reglas establecidas a continuación, en el propio anexo. Resulta novedoso el concepto de “informe de libro mayor electrónico”, que sería la presentación estructurada de información verificable extraída de los registros de datos de un libro mayor electrónico, que proporciona información sobre actividades específicas, estados o el cumplimiento de normas predefinidas, y que ciertamente facilitará la aportación de la prueba



de una transacción en blockchain a procedimientos judiciales y administrativos. No parece ser un instrumento obligatorio, pero de ofrecerse, deberá producirse de forma automatizada.

Dado que se trata de un servicio de confianza cualificado, el anexo apuesta por la adopción de ETSI EN 319 401 v3.1.1, con adiciones específicas relativas a los mecanismos empleados para este servicio de confianza, como las firmas digitales o los resúmenes criptográficos, o la gestión de las correspondientes claves, de todo lo cual se desprende la imposibilidad de cualificar libros mayores electrónicos con participantes anónimos.

Asimismo, apuesta por las normas internacionales ISO 23257:2022, arquitectura de referencia, e ISO/TS 23257:2022, directrices de gobernanza, para la concreción del sistema DLT a emplear, y para la gestión de su ciclo de vida.

Deberemos esperar a la aprobación final para una valoración definitiva, pero cabe saludar que se avance hacia la definición completa de este nuevo servicio de confianza.



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
<https://p4mgo.com>

Domingo Gaitero

Procesos Parásitos

Lunes, 09:00 de la mañana, en cualquier oficina de Madrid (pero podía ser de España sinceramente).

Llegan a trabajar Mónica, Antonio y Alfonso. Se acercan a su mesa, encienden el ordenador, miran el correo y se van directamente hacia la máquina del café. El único que ha bloqueado la sesión es Alfonso, el responsable de Seguridad, a Antonio como responsable de IT no le preocupan esas cosas y Mónica hasta que no se apruebe el procedimiento PRI-CA-001.002-V3 sobre el bloqueo de sesiones no está dispuesta a llevarlo a cabo. Además, lleva un mes esperando que Alfonso la escriba el documento.

En la máquina del café se encuentran los tres como aparentemente buenos compañeros que son, además los tres tienen cargos de responsabilidad, lo cual los debería de llevar a dar ejemplo. Mónica se considera la *"mamá gallina de todos"*, Antonio, que dirige el grupo más numeroso, piensa que es el *"macho Alpha"* de la empresa, y Alfonso los desprecia a todos.

Las alianzas "secretas" existen. Antonio y Mónica odian a Alfonso, y siempre están hartos de su prepotencia dibujada en forma de ISO 27000, sin embargo, realmente la alianza fuerte es la que tienen los 600 empleados contra Mónica y su pequeño grupo de tres consultores dedicados a explotar el sistema de Gestión que desde hace tres años está funcionando en la empresa.

Y lo cierto es que el Sistema de gestión está enfrentándose a una muy peligrosa **crisis de identidad**. El postureo con las ISO, el empoderamiento de los sellos, los auditores de otra época confunden aquellos principios con los que se empezó de aportar valor, crear espacio para la mejora, escuchar al cliente... tal y como dijo el replicante Roy Batty al final de Blade Runner: *"Todos esos momentos se perderán en el tiempo, como lágrimas en la lluvia. Llegó el momento de morir"*.

Si a todo esto escuchamos a Antonio que continuamente nos habla de los rápidos e importantes avances tecnológicos y la IA, empezamos a estar de acuerdo que efectivamente **se ha cambiado la forma en crear productos** y por lo tanto en la **forma de gestionarlos**.

Ya resulta imposible gestionar en base a un *"miserable Excel"* como se hacia hace unos años, además sin darnos cuenta *hemos pasado a formar parte del problema en vez de formar parte de la solución*.

Realmente somos "generadores (casi Ingenieros) de problemas". Nos gusta tanto la heroicidad que nuestro ego convierte todo en urgente, no dejando espacio para la prevención o la mejora.

Este verano, con motivo de los incendios producidos en nuestro país, vi un cartel en Internet que decía "no hace falta tanto bombero para extinguir fuegos, sino ingenieros que prevengan los incendios"

Hemos aceptado el Caos como forma de vida, celebramos no tener tiempo, y sin embargo tanto Antonio como Alfonso denuncian a los cuatro vientos cosas como:

"el equipo no entiende porque se han cambiado las prioridades a la hora de entregar software",

"los stakeholders nos enteramos siempre tarde de las cosas",

"las planificaciones no son reales".

Sin darse cuenta de que ellos forman parte de la cadena que debe evitar esas situaciones.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





No vale solo con el manual de calidad, o los procedimientos, porque tanto a Antonio como Alfonso, no les importa actualizar o revisar los riesgos, a no ser que sean técnicos, ya que son incapaces de ver que cada vez es más necesaria la **“convivencia de los sistemas de gestión”**.

No me cansaré de repetirlo: hoy en día me resulta muy difícil de ver un sistema de calidad que no se relacione con la seguridad de la información, y que a su vez no sea sostenible.

Sin hablar que si carecemos de esta visión me aterra pensar como se están educando los sistemas de IA. Y como hemos sido capaces de llegar aquí, pues precisamente por lo que yo he denominado **“procesos parásitos”**.

Hace poco leí una cita de Andrés Santacruz, ingeniero industrial cofundador de Centrik que decía así:

“Si todo es urgente, alguien no está planificando. Y si nadie sigue el proceso, es porque nunca lo entendieron”.

Me hizo pensar, y he de reconocer que muchas veces puede ser cierto, desde luego en la empresa de nuestros amigos Mónica, Antonio y Alfonso, que ocurre.

Sin embargo, como muchas veces pasa, donde menos te los esperas te aparece otra forma de ver las cosas, siempre y cuando estés atento, por supuesto.

Yo practico un arte marcial: laido. El cual consiste en el arte de manejar la espada japonesa.

La minuciosidad de los movimientos (katas) es impresionante. Cada paso, cada movimiento, cada posición de las manos o de los pies, es fundamental, la mirada, la respiración todo debe ir en armonía.

Durante los entrenamientos mi maestro; Alejandro Robledo, me repite continuamente que la mayoría de las Katas me salen mal por la cantidad de “movimientos parásitos” que hago.

La primera vez que me lo dijo hasta tuve un poco de miedo, pero un día lo vi claramente. Si tengo que subir las manos por encima de cabeza, cogeré mejor la espada y podrá hacer bien el corte, pero si subo una mano antes que la otra, agarro mal la espada, los pies no están centrados y en vez de usar la fuerza en la cintura la pongo en los brazos, el kata saldrá mal.

Pues con el uso de los procesos en las empresas ocurre lo mismo, si un día hacemos una auditoria y en vez de terminar el informe a continuación, en las primeras 24 horas como dice el proceso, lo dejo para la semana que viene, no solamente ejecutaré mal el proceso, sino que como al final tendré el informe, igual creo que lo puedo hacer de otra manera y acepto terminar los informes una semana más tarde.

¿Qué ocurrirá? Que la calidad de ese informe desaparecerá y posiblemente el cliente también; y sinceramente, con perdón de la expresión, habremos interiorizado “el modelo C2C” (Con dos cojones), del cual presumimos sin darnos cuenta de que esto nos lleva hacia **EL LADO OSCURO**.

El analfabeto de hoy en día no será quien no sepa leer (como diría Perez Reverte), sino quien no aprenda a pensar.

Lunes, 20:00 de la noche, en cualquier oficina de Madrid. Antonio ha llamado a casa porque hay un problema en una subida a producción que no ha tenido tiempo de probarse, y piensan que la noche va a ser larga. Alfonso lleva una hora en el tren de regreso a casa pensando en que los de TI son ineptos. Mónica se fue a las 18:00 sin enterarse de esto, si eso mañana se lo contarán.

Todo lo escrito aquí es imaginado, cualquier parecido con la realidad de los hechos o nombres es pura coincidencia.



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.

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

**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



ISO 9001:2015

ISO 21001:2018





Jesús Vázquez González

Introducción

Hola Jesús, es un verdadero placer tenerte aquí para esta entrevista. Tu trayectoria en la gestión de proyectos y tecnología de la información es impresionante, especialmente en el ámbito del "Interim Management" y su conexión con el "Project Management". Con tu experiencia estoy seguro de que tienes mucho que compartir con nosotros hoy.

¿Quién es Jesús Vázquez González?

Jesús es un destacado profesional en el ámbito de las tecnologías de la información, con un enfoque especial en el "Interim Management" y el "Project Management". Su trayectoria está respaldada por una sólida formación académica, incluyendo una licenciatura en Informática, un MBA, y un Máster en Dirección de Proyectos Informáticos. También cuenta con certificaciones como Six Sigma Yellow Belt, Scrum Máster I (PSM I), y Project Management Professional (PMP) por el Project Management Institute. Además, Jesús ha logrado éxito como inversor y trader.

En el ámbito personal, Jesús es hijo de padres trabajadores, afortunado de tenerlos a ambos. Es marido de su amada esposa, con quien comparte su vida desde la infancia, y quien siempre ha sido su apoyo en lo personal y en lo profesional. Orgulloso padre de dos hijos excepcionales: su hija mayor es Doctora en Medicina Pediátrica y su hijo menor es Ingeniero Informático.

Actualmente, Jesús ocupa el cargo de Presidente del PMI Madrid, España, donde lidera iniciativas para promover la gestión de proyectos como una profesión. Su experiencia y liderazgo han sido fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la comunidad de gestión de proyectos en la región.

Jesús, ¿por qué crees que los stakeholders son tan importantes en la gestión de proyectos?

Los stakeholders son importantes porque son quienes tienen un interés directo en el proyecto y pueden influir de manera importante en su éxito o fracaso. En mi experiencia, he aprendido que entender sus necesidades y expectativas es clave para alinear los objetivos del proyecto con los de la organización. Recuerdo un proyecto particularmente desafiante en el que involucrar a los stakeholders desde el principio fue crucial. Esto no solo ayudó a mitigar riesgos potenciales, sino que también fomentó un sentido de propiedad y compromiso entre todos ellos, lo cual fue fundamental para el éxito. Además, he observado que los stakeholders pueden proporcionar información valiosa que puede no ser evidente desde la perspectiva del equipo. Por ejemplo, en un proyecto de transformación digital, los stakeholders externos aportaron perspectivas sobre las expectativas del cliente y las tendencias del mercado que sirvieron para ajustar la estrategia y mejorar el resultado final. Este tipo de colaboración y comunicación abierta es esencial para garantizar que el proyecto cumpla con sus objetivos internos, y que también genere valor para todos los interesados.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



¿Cómo ves el impacto de la tecnología en la evolución de la gestión de proyectos?

La tecnología ha cambiado por completo el cómo manejamos los proyectos. Ahora tenemos herramientas que hacen que planificar, ejecutar y seguir su progreso sea mucho más fácil. En mi experiencia, he usado plataformas de colaboración y software de gestión que han ayudado a los equipos a trabajar juntos de manera más eficiente, sin importar dónde estén. La tecnología nos da acceso a datos en tiempo real, lo que nos permite tomar decisiones más informadas y rápidas. Pero, claro, para que todo esto funcione bien, hay que pensar estratégicamente en cómo integrar estas nuevas tecnologías con lo que ya estamos haciendo.

La tecnología ha mejorado mucho la comunicación en los proyectos. Con las herramientas en la nube, los equipos pueden compartir actualizaciones, documentos y comentarios al instante, lo que ayuda a evitar malentendidos y errores. También, al automatizar tareas repetitivas, se libera tiempo para enfocarse en actividades más importantes.

Un ejemplo que me viene a la mente es un proyecto de transformación digital en una empresa multinacional. Se usó una plataforma de gestión de proyectos en la nube que no solo mejoró la comunicación entre equipos en diferentes países, sino que también se integró perfectamente con las herramientas de análisis de datos que ya existían. Esto permitió identificar rápidamente las áreas que necesitaban atención y ajustar estrategias. Poder acceder a datos en tiempo real y compartir información de manera transparente con todos los involucrados fue clave para el éxito.

¿Puedes compartir un ejemplo donde el sentido común haya sido crucial para el éxito de un proyecto?

El sentido común es muy importante para tomar decisiones prácticas y resolver problemas complicados. En un proyecto surgió un problema inesperado que amenazaba con retrasar todo. Se aplicó para ver las opciones disponibles y se adoptó una decisión que nos permitió seguir adelante. Este enfoque flexible y práctico es algo que siempre trato de inculcar en los equipos con los que trabajo. En este caso, nos enfocamos en las tareas más importantes y movimos recursos temporalmente, lo que nos ayudó a entregar el proyecto a tiempo y de manera exitosa.

El sentido común también es saber cuándo hay que cambiar el enfoque del proyecto para adaptarse a nuevas situaciones. En otro proyecto, los requisitos del cliente cambiaron mucho por nuevas regulaciones. En vez de seguir el plan original, se decidió reevaluar las prioridades y ajustar el alcance del proyecto para cumplir con los nuevos requisitos. Esta decisión ayudó a evitar retrasos costosos y asegurar que el cliente quedara satisfecho.

¿Cómo se relaciona el Interim Management con PMI y la gestión de proyectos?

El Interim Management y PMI están muy conectados cuando se trata de gestionar proyectos y liderar de manera temporal. Como Interim Manager, he podido usar las prácticas y estándares de PMI para alcanzar objetivos específicos en diferentes organizaciones. PMI ofrece un marco sólido con metodologías, herramientas y técnicas que son clave para gestionar proyectos de manera efectiva. Estos recursos han mejorado mis habilidades y credibilidad, y también han resaltado la importancia de ser flexible y adaptable en entornos que cambian rápido.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Nuestro invitado a #TYS

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

El Interim Management es una gran solución para las organizaciones que enfrentan desafíos críticos o necesitan implementar cambios rápidamente. En mi experiencia, al aplicar las mejores prácticas de PMI, he podido integrarme rápidamente en una organización, identificar problemas específicos y desarrollar estrategias para solucionarlos de manera efectiva. Este enfoque resuelve problemas inmediatos, y también deja un legado de mejora continua que beneficia a la organización a largo plazo.

Además, el enfoque del Interim Management es especialmente útil cuando se necesita una intervención rápida y efectiva. He tenido la oportunidad de liderar equipos en momentos de crisis, donde es crucial tomar decisiones rápidas y basadas en datos. Usando las metodologías de PMI, se pudo establecer rápidamente un marco de trabajo que permite a los equipos enfocarse en los objetivos clave y lograr resultados tangibles en poco tiempo. Este marco proporciona claridad y dirección, lo cual es esencial para mantener el impulso y la motivación del equipo durante períodos de incertidumbre.

Un ejemplo concreto se dio en una empresa de tecnología cuando se enfrentó a una crisis de liderazgo tras la salida inesperada de su CEO. La organización necesitaba una dirección clara y una estrategia de recuperación rápida. Aplicando las prácticas de PMI, se implementó un plan de acción que incluía la reestructuración de equipos y la redefinición de prioridades estratégicas. En cuestión de semanas, se logró estabilizar las operaciones y establecer un camino claro hacia la recuperación. Se trabajó estrechamente con los líderes internos para transferir conocimientos y asegurar que las mejoras implementadas se mantuvieran en el tiempo, fortaleciendo así la resiliencia de la organización.

Otro aspecto importante del Interim Management es la transferencia de conocimientos y habilidades a los equipos internos. Esto asegura que la organización continúe beneficiándose de las mejoras implementadas incluso después de que el Interim Manager haya completado su mandato. En mi experiencia, encontré que la formación y el desarrollo de los equipos internos son fundamentales para garantizar que las prácticas y procesos mejorados se mantengan y evolucionen con el tiempo. Esto fortalece la capacidad de la organización para enfrentar futuros desafíos, y también fomenta una cultura de aprendizaje y adaptación continua.

La relación entre el Interim Management y PMI es una combinación poderosa que une la experiencia práctica con un marco teórico sólido, permitiendo a los gestores de proyectos enfrentar desafíos complejos con confianza y eficacia. Esta combinación de habilidades y recursos es esencial para navegar el panorama empresarial actual, que está en constante evolución y presenta nuevas oportunidades y desafíos.

¿Qué cambios anticipas en el Interim Management y la gestión de proyectos en los próximos años?

Ambos campos están a punto de cambiar mucho, principalmente por los avances tecnológicos, especialmente en inteligencia artificial (IA). La IA está cambiando cómo se gestionan los proyectos, haciendo todo más eficiente y permitiendo análisis de datos en tiempo real. Esto ayuda a tomar decisiones más informadas, lo cual es muy importante en un entorno empresarial que cada vez es más complicado y dinámico.

Una de las tendencias más grandes es el aumento del trabajo remoto, que ha cambiado cómo se gestionan los equipos. Ahora, los gestores de proyectos tienen que desarrollar habilidades para liderar personas que están en diferentes lugares, asegurando que todos interactúen en la misma página con los objetivos del proyecto. Esto requiere una comunicación efectiva y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración y el seguimiento del progreso del proyecto.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

A photograph of a middle-aged man with a grey beard and hair, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. He is holding a black microphone with a yellow band and speaking. The background is dark with some architectural elements and a bright light source on the right.

Nuestro invitado a #TYSC

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Además, hay un enfoque creciente en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la gestión de proyectos. Las organizaciones están viendo la importancia de integrar prácticas sostenibles, no solo para cumplir con las regulaciones, sino también para mejorar su reputación y crear un impacto positivo en la sociedad. Esto significa considerar todo el ciclo de vida de los proyectos y buscar formas de minimizar el impacto ambiental y maximizar el valor social.

En cuanto a las capacidades necesarias, habrá una mayor demanda de habilidades blandas junto con habilidades técnicas avanzadas. Los gestores de proyectos deberán ser capaces de liderar equipos diversos y gestionar el cambio en un entorno empresarial dinámico. La capacidad de gestionar riesgos de manera proactiva también se verá mejorada con el uso de herramientas de IA, lo que permitirá anticipar y mitigar problemas potenciales antes de que se conviertan en obstáculos significativos.

La integración de la IA en la gestión de proyectos promete cambiar cómo se abordan la planificación y ejecución. Con la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos y proporcionar recomendaciones basadas en patrones y tendencias, la IA puede ayudar a identificar riesgos antes de que se materialicen y optimizar la asignación de recursos.

La IA puede facilitar la personalización de las experiencias del cliente, asegurando que los proyectos cumplan con los requisitos técnicos, y que también generen un valor significativo para los clientes y las partes interesadas.

Un ejemplo concreto de cómo estos cambios están impactando es un proyecto donde se implementó una solución de IA para gestionar un portafolio en una empresa. La IA permitió analizar datos de rendimiento en tiempo real y ajustar estrategias de manera proactiva para optimizar el uso de recursos y minimizar el impacto ambiental; al integrar prácticas sostenibles desde el inicio, se cumplieron las regulaciones, y también se mejoró la percepción de la empresa como líder en responsabilidad social corporativa. Este enfoque benefició a la empresa y generó un impacto positivo en la comunidad

local, demostrando el poder transformador de la tecnología y la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

El futuro estará marcado por una mayor integración de la tecnología, un enfoque en la sostenibilidad y una demanda creciente de habilidades interpersonales y técnicas. Los profesionales que puedan adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías estarán mejor posicionados para liderar con éxito en este entorno en constante evolución.

Conclusión

El Interim Management y el Project Management son áreas dinámicas que requieren una combinación de habilidades técnicas y humanas, y están estrechamente vinculadas a las prácticas del PMI. La gestión eficaz de los stakeholders es crucial para el éxito de los proyectos, ya que su participación desde el inicio ayuda a reducir riesgos y alinear los objetivos con las expectativas organizacionales. La tecnología juega un papel clave en la transformación de la gestión de proyectos, mejorando la eficiencia y la comunicación. Además, el sentido común es esencial para tomar decisiones prácticas y adaptarse rápidamente a cambios. Los profesionales deben estar preparados para liderar con agilidad y visión, integrando prácticas sostenibles que benefician tanto a sus organizaciones como a la sociedad. El éxito se mide por la entrega puntual y el impacto positivo y duradero de los proyectos, convirtiendo a los gestores en agentes de cambio que impulsan la innovación y el progreso.

Cierre

Gracias, Jesús, por la oportunidad de compartir tus experiencias y perspectivas con nosotros. Estoy seguro de que nuestros lectores apreciarán tus valiosas ideas y consejos.

Estoy disponible para responder cualquier pregunta adicional o proporcionar más información, y espero seguir colaborando y participando en discusiones profesionales.

Ha sido un placer tener esta conversación contigo. Tus contribuciones continuarán teniendo un impacto positivo en el campo de la gestión de proyectos

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



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



Marlon Molina



Gobiernos espías y puertas traseras son tendencia

El Gobierno del Reino Unido emitió una orden bajo la Investigatory Powers Act de 2016, conocida como la "Carta del espía", exigiendo a Apple que implementara una "puerta trasera" en el sistema operativo de sus teléfonos, que permitiera el acceso a datos cifrados de cualquier usuario mundial.

Apple reaccionó retirando su función de seguridad más avanzada —Advanced Data Protection (ADP), para los usuarios en el Reino Unido y llevó el caso ante el Investigatory Powers Tribunal, un tribunal especial del Reino Unido encargado de supervisar y resolver quejas sobre la vigilancia y las actividades de los servicios de inteligencia y organismos públicos.

Este verano el gobierno británico accedió a retirar la orden después de reunirse con el vicepresidente de los Estados Unidos J.D. Vance, quien ha jugado un papel principal en las negociaciones, y a quien se atribuye el mérito de hacer retroceder a los británicos en su petición.

Ahora parecen contrincantes, sin embargo, tanto Estados Unidos como el Reino Unido pertenecen a la alianza llamada Five Eyes, compuesta por estos dos países más Canadá, Australia, y Nueva Zelanda.

Desde el año 2018 los países Five Eyes han emitido declaraciones conjuntas pidiendo a las grandes tecnológicas (Apple, Facebook, Google, WhatsApp, etc.) que implementen accesos excepcionales para que las agencias de seguridad puedan leer comunicaciones cifradas extremo a extremo.

"La libertad no puede ser una licencia revocable"

Quizá no sea posible equilibrar los derechos individuales, la privacidad y la lucha contra el crimen organizado. O quizá estamos mirando en la dirección equivocada.

¿Necesito probar todos los días que soy una buena persona?

Una serie de televisión surcoreana incluyó una frase que me resultó muy clarificadora: "el mal acampa a sus anchas y se mueve con libertad, mientras que el bien tiene que probar todos los días que se mantiene firme".

Estos intentos por espiarnos a todos de forma indiscriminada nos ponen en la situación de indefensión, en una situación donde tenemos que probar todos los días que somos inocentes. Una broma absurda podría desencadenar un conflicto.

Quizá el problema está en lo débil que son las investigaciones y la cooperación internacional, en que las leyes no permiten bloquear directamente las IPs que atacan desde un país extranjero, que cuando se captura a los malos, parece que están en la situación de haber escrito ellos mismos las leyes pues salen sin nada que temer.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

El modelo de vigilancia necesita un enfoque diferente, para empezar con expertos. Las puertas traseras no solo son la respuesta fácil, también son la respuesta peligrosa porque los malos también las usan. Justamente durante la pasada campaña, el gobierno chino espió a Donald Trump utilizando puertas traseras existentes en las empresas de telecomunicaciones de Estados Unidos.

Es lamentable que los expertos no tengan la oportunidad de explicarlo a los gobernantes. Quizá podrían ver el horrible episodio de Star Wars VIII, un desastre de guion hecho por aficionados, en el episodio, hay un momento en el que la Primer Orden está bombardeando la cueva donde se refugia la Resistencia en el planeta Crait. Se supone que solo existe la entrada principal, sin embargo, encuentran una puerta trasera y cuando están saliendo todas las demás naves ya están ahí o están llegando al lugar que se supone que nadie conocía. Quiero decir, que la puerta trasera no es exclusiva, a partir de su existencia todos van a ir a visitarla, con la llave o sin ella.

Sorprende pensar que quienes están en las instituciones gubernamentales dedicadas a la ciberseguridad no sepan dónde mirar. Cuando empecé en el campo de la ciberseguridad, una de las situaciones que me sorprendió es ver tantos ataques originados en Corea del Norte. Los norcoreanos estudian en centros de educación chinos y rusos, ahí aprenden en profundidad los sistemas informáticos que usamos. Según la ONU, en la última década se han hecho con más de tres mil millones de dólares con el cibercrimen. Es difícil imaginar que no sabemos dónde mirar y que los gobiernos necesitan espiar a cada uno de sus ciudadanos.

En España también se ha intentado abrir el espionaje generalizado, ya lo intentó el Partido Político Podemos cuando tuvo la vicepresidencia del Gobierno, en ese momento fue el diputado Gabriel Rufián quien advirtió que, si bien la coalición en ese momento se sentía con la moralidad suficiente para espiar a todos los usuarios de España, era importante recordar que los gobiernos cambian, y si se aprueban autorizaciones de tanto nivel, el siguiente gobierno contará con la misma herramienta.

El resumen es claro, equilibrar la vigilancia no es fácil, los gobiernos quieren espiar, quieren puertas traseras, que tarde o temprano servirán para espiarles a ellos mismos. La receta suele ser siempre la misma, involucrar a profesionales con conocimiento, y desde luego, no crear puertas nuevas.



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



La evaluación de impacto siempre sale bien

El Reglamento General de Protección de Datos incorporó la evaluación de impacto relativa a la protección de datos como un instrumento esencial para orientar las condiciones de cumplimiento normativo y asegurar la preservación de los derechos de las personas. Este instituto jurídico incorpora una metodología de análisis de riesgos muy específica que es coherente con la propia naturaleza del derecho fundamental a la protección de datos. A lo largo de los años y habiendo tenido la oportunidad de revisar más de una EIPD vengo constatando dos errores comunes en su práctica. Estos solo pueden imputarse al palmario desconocimiento de la realidad jurídica del que hace gala más de un pretendido experto en privacidad. También, a un cierto grado de negligencia profesional en lo que se refiere a la posición de independencia que no solo debería predicarse de las personas delegadas de protección de datos sino también de los que prestan soporte legal y asistencia técnica en esta materia.

El primero de los dos errores consiste en que por alguna extraña razón se utiliza la EIPD exclusivamente para verificar si existe algún riesgo o afectación para el derecho fundamental a la protección de datos ignorando que este no es el objetivo esencial de esta metodología. La EIPD, y cualquier análisis de riesgos en protección debe centrarse primariamente en la verificación de las condiciones de impacto en los derechos fundamentales de las personas. Esta naturaleza específica de la EIPD adquiere todavía más relevancia en el contexto de la inteligencia artificial donde para los sistemas de alto riesgo la herramienta puede ser utilizada para acreditar que se ha realizado el análisis de riesgo para los derechos fundamentales,

Por tanto, la EIPD exige un enfoque holístico que contemple el conjunto de los derechos que reconoce la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (CDFUE) y las respectivas cartas de derechos nacionales, en función del contexto geográfico sobre el que se proyecta un tratamiento. Esta es una cuestión obvia cuando se entiende la naturaleza instrumental que juega el derecho reconocido por el artículo 8 del CDFUE respecto de la esfera de derechos de las personas. El derecho a la protección de datos es un derecho de naturaleza relacional que se proyecta sobre la esfera jurídica del individuo en función de los fines y en la naturaleza del tratamiento. Puede citarse un ejemplo básico al alcance de cualquiera: el incorrecto funcionamiento de un sistema de evaluación de riesgo financiero vinculado a la solvencia patrimonial puede repercutir sobre aspectos como el acceso a la vivienda, el derecho a la propiedad privada o la libertad de empresa todos ellos altamente dependientes de la existencia de liquidez en nuestra cuenta bancaria.

Y el anterior es un ejemplo banal. En el manejo de datos de salud pueden producirse graves riesgos de discriminación. Desde un punto de vista material cuando el tratamiento se encuentra relacionado con un dispositivo que interactúa con el mundo físico el conjunto de bienes jurídicos afectados puede alcanzar a la integridad corporal, a la salud de las personas o generar riesgos sociales graves.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



¿Se imaginan un mal funcionamiento de un chatbot de asistencia en llamadas de urgencia al 112? ¿Qué sucedería si un problema de calidad de datos determina el funcionamiento anormal de un dispositivo biomédico insertado en el cuerpo de un paciente?

Por otra parte, se suele cometer un segundo error cuando se adopta el enfoque que acabamos de describir. Cuando nuestro marco de referencia se basa exclusivamente en la privacidad tendemos a adoptar decisiones que minusvaloran el impacto en otros derechos fundamentales y convertimos este derecho en un instituto jurídico que prevalece frente a cualquier otra consideración. Es lo que hicimos en COVID. Y nunca me cansaré de escribir que la historia demostrará que uno de los problemas más graves a la hora de atajar la epidemia derivó de la imposibilidad de manejar información de calidad en tiempo real para la trazabilidad de contactos. Y ello fue debido a una interpretación liberal-individualista y antisocial del derecho fundamental a la protección de datos.

Y no es el único sesgo que se puede apreciar en estas evaluaciones de impacto. No es infrecuente detectar esfuerzos de análisis de riesgos orientados *prima facie* a demostrar que el tratamiento es perfectamente lícito. Aunque me avergüence compartirlo, he tenido la oportunidad de leer lindezas como,

por ejemplo, sustentar que publicar datos en una red social concede el derecho a cualquier tercero de utilizar herramientas de scraping e incluso a negar que exista un tratamiento porque el periodo de latencia entre la captura del dato real y su anonimización sea mínimo. Del mismo modo he podido constatar cómo personas delegadas de protección de datos han excluido expresamente de su objeto de análisis cualquier derecho fundamental *“que no sea el suyo*, llegando a la conclusión autosatisfecha de que no existe ningún problema y evaluando positivamente el tratamiento.

La calidad de una EIPD, y la profesionalidad de quienes la lideran o supervisan no depende de que resulte satisfactoria para la consecución de los objetivos del responsable del tratamiento. Su objetivo consiste en proporcionar un mapa de riesgos y un marco de gobernanza que sea capaz de eliminarlos, mitigarlos o transferirlos de manera eficiente.

Las lecciones aprendidas en una buena EIPD se trasladan a la tecnología y a los procesos de gestión a partir de la protección de datos desde el diseño y por defecto. Y no es en absoluto improbable que mediante el despliegue de esta metodología podamos conseguir que un tratamiento de datos no solo no repercuta en los derechos, sino que opere positivamente contribuyendo a su preservación e impulso.

Además, la EIPD exige transferencia de conocimiento a los equipos de desarrollo y producción. Por ello se despliega en un contexto de interacción permanente. De este modo, o se concibe como un proceso complejo y sostenido en el tiempo hasta el momento de la entrada en el mercado, o bien incorpora los debidos puntos de control y auditoría que aseguren que los objetivos de esta sean satisfechos de modo adecuado y eficiente. Y ello sin duda exige un esfuerzo importante para gobernar el riesgo.

Por mucho que queramos las evaluaciones de impacto en la protección de datos casi nunca van a salir del todo bien. Y, si no es así con toda probabilidad habrá algún riesgo implícito que no hemos sido capaces de identificar y gobernar. En tal caso, lejos de satisfacer las expectativas del responsable o del encargado del tratamiento seremos responsables de transferir un alto riesgo regulador poniendo en peligro la viabilidad del tratamiento, afectando a la reputación y a veces a la sostenibilidad de la actividad del responsable. Y lo que es infinitamente peor pondremos en riesgo a las personas.



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:

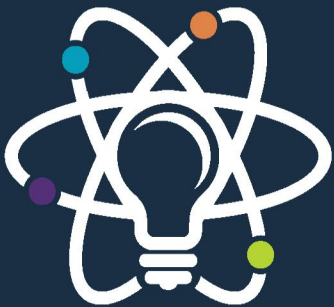
<https://www.linkedin.com/in/ricardmartinezmartinez/> Twitter: <https://twitter.com/ricardmm>

Gov Book

Governance

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!
PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE

Marcos Navarro



La universidad del futuro: confianza y pensamiento crítico en la era de la IA

Cómo la inteligencia artificial está cambiando el entorno universitario y el modelo de aprendizaje

Como profesor universitario y de escuelas de negocios, estoy observando cómo la inteligencia artificial generativa está transformando y trastocando el modelo de educación que hasta ahora tienen todas las universidades. Atrás quedó la adaptación a la formación online, en la que se transformaron los medios formativos y las evaluaciones. El cambio ahora es trascendental e implica, no solo cómo enseñar y aprender, sino también el papel de los profesores, y finalmente, el de la universidad.

La inteligencia artificial (IA), y muy especialmente la IA generativa, ha pasado de ser promesa a convertirse en compañera en el aula. Ya no hablamos solo de digitalizar contenidos o de subir apuntes a un campus virtual; hablamos de un cambio de fondo que cambia la forma de aprender, el papel del profesorado y, en última instancia, la misión de la propia universidad. La verdad es que el impacto es profundo: la IA puede crear materiales didácticos desde cero, adaptar explicaciones y ofrecer retroalimentación al alumno en minutos.

La Inteligencia Artificial (IA) no ha llegado a la educación como un invitado discreto, sino como un visitante que está sacudiendo las mismas bases de la educación. Eso genera la esperanza de la formación universal, ya que cualquier niño en cualquier parte del mundo podrá tener un profesor adaptado a sus necesidades. Sin embargo, la inquietud se cierne sobre el sector educativo. ¿qué pasa con la esencia humana del aprendizaje?

La IA está cambiando radicalmente cómo aprendemos y enseñamos. Pero no es una revolución uniforme. Mientras una tercera parte del planeta sigue desconectada, el acceso a las mejores herramientas de IA está reservado a quienes pueden pagarlas, tener la infraestructura adecuada o dominar ciertos idiomas. Esta brecha no es solo técnica; determina qué conocimientos, valores e idiomas prevalecen, moldeando sistemas educativos que cada vez dependen más de algoritmos. Pero esta promesa viene con contradicciones profundas. Es como si tuviéramos dos clases de aulas: unas con ventanas al futuro y otras encerradas en el pasado.

La IA generativa (como ChatGPT) es quizás la ruptura más impactante. Ya no somos solo usuarios de herramientas; ahora interactuamos con agentes que pueden actuar como tutores, compañeros o incluso profesores virtuales. ¡Es fascinante! Imaginemos un AI-tutor que responde tus dudas a cualquier hora. Pero esta promesa viene con contradicciones profundas. La educación se está convirtiendo en un campo de batalla entre modelos comerciales que prometen velocidad y eficiencia, pero que amenazan con erosionar el sosiego necesario para el aprendizaje profundo, la reflexión, la contextualización, y el pensamiento crítico.

Los mismos sistemas que abren nuevas puertas pueden llevarnos a un callejón sin salida: "descarga cognitiva",

pensamiento crítico menguante y, peor aún, la amplificación de las brechas existentes.

La "descarga cognitiva" se refiere al riesgo de que los estudiantes deleguen tareas mentales complejas a los sistemas de IA, en lugar de realizarlas ellos mismos. Esto implica que, si las máquinas asumen el trabajo intelectual de los alumnos, se puede generar una dependencia tecnológica que inhiba el desarrollo de habilidades cognitivas esenciales. Como decía el gran Ramón Mustieles en sus clases, "órgano que no se usa, se atrofia". El cerebro."

El pensamiento crítico menguante está directamente relacionado con la descarga cognitiva. La dependencia excesiva de la IA puede llevar a una disminución en la capacidad de los estudiantes para pensar de forma independiente y crítica, así como para resolver problemas de manera creativa.

En cuanto a las brechas existentes, un tercio de la humanidad permanece desconectada, y el acceso a los modelos de IA más avanzados requiere suscripciones, infraestructura y capacidades lingüísticas. Esto restringe quién puede usar la IA y determina qué conocimientos, valores e idiomas dominan los sistemas que influyen cada vez más en la educación.

La realidad es que los grandes modelos de lenguaje (LLM), de momento, no "entienden" ni "razonan"; simplemente generan texto estadísticamente plausible, como un copista que se permite algunas licencias al realizar la copia. Por otro lado, en contraposición con la libertad de cátedra está que esta "educación artificial" está controlada por unos pocos gigantes tecnológicos que están modelando la educación según sus propias reglas, no las de la sociedad.

La evaluación en crisis y el papel del profesor

La IA está poniendo en jaque la evaluación tradicional. Con modelos que generan trabajos impecables con un clic, verificar la autenticidad se convierte en un rompecabezas. El sistema de evaluación tal como lo conocemos está colapsando. La solución pasaría por una evaluación continua que evalúe los conocimientos adquiridos, pero esto es algo que llevo escuchando hace décadas y no es fácil llevarlo a las aulas por muchas razones. Implicación de todos los actores, como son los alumnos, padres, profesores e instituciones. Además, la IA debería jugar un papel de colaborador, trabajando con rúbricas diseñadas por profesores, enriqueciendo la retroalimentación y fortaleciendo las pedagogías. El papel del docente es clave



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

aquí. No se trata de reemplazarlo, sino de reimaginarlo. El objetivo de la educación es “culturizar y cultivar a los alumnos” dotándoles de conocimientos, autonomía y reflexión crítica. También es cierto que depender demasiado de la IA puede socavar estas condiciones esenciales.

El camino no es fácil. No se trata de adaptarnos cautelosamente, sino de replantearnos radicalmente cómo diseñamos, gobernamos e integramos los sistemas humano-máquina en la educación. Solo con un compromiso ético sostenido y voluntad política en todos los niveles podremos crear de manera conjunta y coordinada futuros educativos éticos, centrados en el ser humano y orientados al aprendizaje y al razonamiento crítico.

La cultura nos hace críticos. Esta es la lucha contra la desinformación y el pensamiento único.

La Universidad: de emisoras de títulos a faros de confianza

La palabra “Universidad” viene de universitas: una comunidad de profesores y estudiantes alrededor del conocimiento.

Este ideal cobra nueva vida en la era de la IA. Por un lado, la IA acelera la necesidad de replantear planes de estudio, normas y procesos, y por otro, obliga a clarificar qué promete y qué garantiza la universidad, como son el rigor, el criterio y la confianza.

La verdad es que la IA no es solo una herramienta tecnológica; es un terremoto que sacude los cimientos de cómo enseñamos y aprendemos. Por un lado, acelera la necesidad de replantearnos planes de estudio, normas y procesos: ¿siguen siendo válidos los temarios rígidos del siglo XX en un mundo donde la información fluye a velocidad de luz? Pero, por otro lado, nos obliga a responder a una pregunta incómoda pero necesaria: ¿qué promete y qué garantiza la universidad hoy? Rigor, criterio y confianza son valores que nunca deben pasar de moda, pero que necesitan actualizarse.

Ya no basta con que los profesores “expliquen temarios” como si fueran recetas de cocina. Ahora, la universidad tiene que convertirse en una orquesta: coordinar experiencias de aprendizaje donde los estudiantes construyen conocimientos, no solo los reciben, y acreditar competencias con pruebas sólidas, no solo notas en un examen.

Y es que el listón se mueve, y rápido. La transformación pasa por los siguientes cambios:

•**De temarios a capacidades.** Toda titulación necesita un núcleo transversal de IA (fundamentos, ética, evaluación de fiabilidad, prompting aplicado) pero no como un “parche” añadido. Imaginemos un estudiante de Derecho usando IA para explorar argumentos jurídicos. Lo crucial aquí es que la universidad no se quede en el “usar IA”, tiene que exigir que ese estudiante contraste los resultados con jurisprudencia real, anote fuentes y explique por qué esa información es confiable. Así, la IA deja de ser un “truco” y se convierte en una herramienta para pensar críticamente.

•**De planes rígidos a trayectorias personalizadas:** Si pensamos en los planes de estudio como un rompecabezas de LEGO. Antes, teníamos bloques grandes y rígidos que encajaban solo de una manera. Ahora, necesitamos “microasignaturas”, pequeños bloques que los estudiantes puedan combinar como quieran, creando trayectorias únicas. Al final, tienen un “portafolio digital” donde guardan todos sus “bloques”: trabajos, proyectos, reflexiones. Cuando buscan trabajo, no solo muestran un título, sino cómo construyeron sus habilidades paso a paso.

•**De “cazar trampas” a calidad en el aprendizaje:** La calidad académica no es solo detectar plagios o controlar exámenes. Hoy, es algo más amplio: ¿cómo transfieren los estudiantes lo que aprenden a situaciones reales? ¿Qué impacto tienen sus proyectos en el mundo real? Se deben usar rúbricas que evalúan no solo si acertaron, sino cómo pensaron, cómo comunicaron y cómo aplicaron el método. Además, se deben implementar políticas claras sobre IA: ¿es obligatorio usarla en un ensayo? ¿Opcional? ¿Prohibido? Todo depende del objetivo de la tarea.

•**De torres de marfil a ecosistemas vivos:** Las universidades no pueden seguir aisladas. Necesitan ser espacios de colaboración donde estudiantes de Ingeniería, Economía, Humanidades y Comunicación trabajen juntos en un proyecto real. La universidad debe prepararnos para la vida. Así, no solo aprenden teoría, sino cómo resolver problemas complejos, colaborar con perfiles diversos y entender el impacto de su trabajo en el mundo real.

A pesar de todos estos cambios, la universidad sigue siendo algo irremplazable. Y debe seguir siendo:

•**Aseguradora del conocimiento:** No todo lo que hay en internet es válido. Alguien tiene que filtrar, seleccionar y contextualizar información, esa es una de sus funciones más importantes.

•**Certificadora de competencias:** Un título que dice “soy bueno en esto” necesita respaldo. Los portafolios digitales, las rúbricas transparentes y las experiencias reales dan ese respaldo.

•**Formadora de pensamiento crítico:** En un mundo donde la desinformación es fácil, enseñar a los estudiantes a preguntar “¿es esto cierto?” es más vital que nunca.

La universidad no es solo un lugar de estudios; es un refugio de la verdad contrastada. En la era de lo verosímil frente a lo falso, sostiene algo inestimable: una cultura donde aprender a discernir, a cuestionar y a construir conocimiento con rigor no es una opción, sino una responsabilidad.

Y en eso, la universidad debe ser irremplazable.

La universidad del futuro no es un repositorio de contenidos, sino un ecosistema de confianza que forma en conocimiento, método y valores con la IA como aliada crítica, no como atajo.



MARCOS NAVARRO ALCARAZ

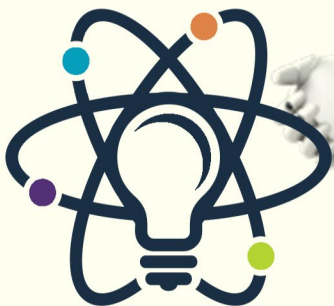
Consultor experto en Tecnologías de la información y ha sido ejecutivo de TI en varias compañías multinacionales. Ahora es experto en Outsourcing de TI, Robots y Autoamización y es profesor universitario y en escuelas de negocio.

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**



Víctor Almonacid

**El Real Decreto 203/2021
defiende el concepto
de multicanalidad, pero en
la práctica seguimos
abocados al ‘vuelva usted
mañana’
o ‘no le atiende sin cita
previa’**

Citas inteligentes

Desde una óptica meramente administrativa, la pandemia nos dejó impactos más bien positivos de cara a la mejora funcional de la Administración, siendo la causa del impulso de proyectos de innovación demorados o incluso jamás iniciados, algo realmente grave cuando además supone un incumplimiento legal. Pero también se generaron inercias negativas, como la generalización de la cita previa; insufrible en presencial e incomprensible en su nueva modalidad de "cita previa electrónica", ridícula sobre todo cuando se establece como trámite previo de otro trámite igualmente electrónico. La cita previa, que podía tener alguna justificación durante las tristemente famosas fases 0, 1, 2 y 3 del "desconfinamiento", no es que apareciera con la pandemia, porque evidentemente ya existía, pero su auge durante la misma y, sobre todo, su mantenimiento más allá de la situación de crisis sanitaria extrema, es una mala costumbre que finalmente se consolidó. Pero del mismo modo que siempre defendemos acabar con las antiguas malas costumbres de la Administración, debemos atacar las nuevas malas costumbres, y si es posible antes de que se consoliden. Por eso solemos proponer alternativas a la cita previa que permitirían eliminarla, o al menos dejarla como instrumento residual justificable únicamente en algunos casos, siendo por tanto la excepción, no la regla general.

El Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos regula por primera vez una serie de canales válidos para relacionarse con la Administración. Partimos del "derecho a elegir" de la inmensa mayoría de las personas físicas, las cuales se pueden dirigir a la Administración vía presencial o telemática, indistintamente.

Las distintas entidades públicas deben tener ambas puertas bien abiertas, poniendo a disposición del público servicios de atención accesibles y de calidad en cualquiera de los formatos. El Real Decreto defiende así el concepto de multicanalidad, recogiendo un amplio catálogo de estos canales que, no obstante, debemos ampliar en base a una realidad tecnológica que va por delante de la norma. Cada uno de esos canales, por cierto, es en sí mismo una alternativa a la cita previa.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



La administración pública española se encuentra en plena transformación digital, adoptando soluciones innovadoras que prometen cambiar radicalmente la forma en que los ciudadanos interactúan con los servicios públicos. Entre estas innovaciones destacamos, en relación al tema que nos ocupa, el sistema de “cita inteligente” con Inteligencia Artificial (IA), una herramienta que, aunque no gestiona citas tradicionales, representa un salto cualitativo en la personalización de los canales de atención ciudadana.

¿Qué es la cita “inteligente”? Contrariamente a lo que su nombre podría sugerir, este sistema no se centra en la programación de citas convencionales. Se trata de un servicio avanzado de personalización de canales que utiliza IA para analizar múltiples variables en tiempo real y recomendar al ciudadano el canal de atención más eficiente según sus necesidades específicas. Por lo demás, el asistente de IA evalúa diversos factores:

- Tipo de trámite solicitado por el ciudadano
- Carga de trabajo actual en cada canal (presencial, online, telefónico)

- Perfil del usuario y sus preferencias históricas
- Complejidad del procedimiento administrativo
- Disponibilidad en tiempo real de los diferentes servicios

Por supuesto, esta innovación se enmarca del contexto más amplio de la transformación digital administrativa, esa nueva Administración que siempre defendemos, en la cual, según datos recientes, la IA puede reducir hasta un 250% la carga de trabajo en equipos de atención al público, mientras que el 68% de la población internauta ya realiza gestiones con la administración a través de canales digitales.

Y es ahí donde encaja la cita inteligente. La implementación de este y otros sistemas responde a una demanda ciudadana creciente de servicios más personalizados, accesibles y eficientes. La ciudadanía por fin podrá elegir la modalidad de acceso que mejor se adapte a sus necesidades, porque usuarios de los servicios públicos hay muchos y muy diferentes. Pues eso: multicanalidad, y hoy hemos defendido un nuevo canal que consideramos muy interesante.



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.

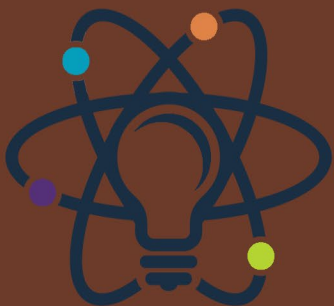
LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/in/victoralmonacid/>
Twitter:
<https://twitter.com/nuevadmno>
Blog:
<http://nosoloaytos.wordpress.com/>

PMO Book

Management Offices

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

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



Alex Aliaga

Fraudes masivos a golpe de SMS, la técnica del SMS BLASTING

El ecosistema global de telecomunicaciones móviles atraviesa una fase crítica marcada por la intensificación de ciberamenazas que explotan vulnerabilidades “legacy” heredadas de versiones anteriores del protocolo GSM. A pesar de la modernización progresiva hacia redes 5G, la persistencia de 2G en algunas ubicaciones, como tecnología de respaldo mantiene abierta una puerta que los ciberdelincuentes están aprovechando con eficiencia.

Dentro de este contexto, debemos destacar el reciente auge de los denominados “sms blasters”, dispositivos capaces de emular estaciones base falsas para inyectar mensajes SMS maliciosos directamente en los terminales de los usuarios, se ha convertido en un fenómeno técnico y operativo que redefine el panorama del fraude digital.

No es algo que deba sorprendernos, la llegada de los llamados “SMS Blasters” marca un antes y un después en las posibilidades del cibercrimen y los retos a los que nos enfrentamos los defensores. Atrás quedaron los días en que los filtros de los operadores bastaban para detener el fraude por mensajes de texto. Organizaciones criminales en Europa y Asia han perfeccionado el uso de falsas estaciones base portátiles, capaces de enviar cientos de miles de mensajes fraudulentos por hora, completamente fuera del alcance de los controles tradicionales y generando millones de víctimas potenciales en zonas urbanas de alta densidad.

Los SMS Blasters explotan vulnerabilidades en el protocolo GSM, en particular, la falta de autenticación mutua y de un cifrado robusto en conexiones cuando estas son forzadas a usar

la red 2G. Lo más perturbador es la simplicidad con la que el ataque puede desplegarse: basta con un dispositivo del tamaño de una torre de PC y un sistema de alimentación portable para su emisión. Los atacantes operan desde furgonetas, mochilas o bicicletas, eligiendo ubicaciones con alta concentración de teléfonos.

Este renacimiento del smishing –mucho más directo y difícil de bloquear– obliga a los operadores, fabricantes de dispositivos y empresas de ciberseguridad a repensar todo el modelo de detección y respuesta frente a este tipo de ataques.

No nos cansaremos en esta sección, de demostrar que la ciberseguridad va más allá del protocolo IP y las redes, existen “ataques no convencionales” como el que se muestra en este artículo que demuestra la necesidad de explorar este tipo de vectores de ataque en los sistemas de comunicaciones.

Cómo opera un dispositivo SMS BLASTER

A nivel físico, un SMS Blaster consiste en una estación base falsa equipada con un sistema de transmisión de alta potencia y múltiples antenas. El dispositivo emula la presencia de una estación base legítima (BTS), presentando al UE una señal más fuerte que la que le ofrece su operador de telefonía móvil, lo que fuerza a los teléfonos a conectarse automáticamente e incluso a degradarse a la red 2G cuando originalmente operaban bajo 4G o 5G.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Una vez que el dispositivo móvil ha realizado el "handover" (cambio de estación móvil), la estación falsa generada por el atacante, aprovecha la ausencia de autenticación mutua –la característica que solo es obligatoria en 3G, 4G y 5G– para enviar mensajes SMS arbitrarios con remitentes suplantados y contenido fraudulento.

El atacante no necesita conocer los números de teléfono de las víctimas: cualquier móvil en el radio de acción recibirá el mensaje al conectarse a la falsa estación. Esto elimina la necesidad de bases de datos filtradas de usuarios y hace viable la operación cibercriminal a escala masiva. En ataques recientes, se han reportado casos de uso en furgonetas camufladas que enviaron un millón de mensajes en tres días, con los equipos operando desde el maletero y moviéndose de un punto a otro de la ciudad

Ataques cada vez más frecuentes

El fenómeno del sms blasting ha dejado de ser anecdótico para convertirse en una tendencia global documentada en múltiples jurisdicciones. En Corea del Sur, el ataque a KT supuso la primera brecha confirmada de este tipo en el país, con cerca de 19.000 dispositivos afectados en un solo incidente. La magnitud del evento obligó a las autoridades a replantear sus mecanismos de monitorización de tráfico. En Reino Unido, la condena de un estudiante chino por desplegar un blaster en el maletero de un vehículo en Londres demostró la facilidad con la que estos dispositivos pueden integrarse en la vida urbana sin levantar sospechas. Casos similares en Nueva Zelanda, Tailandia, Indonesia y Omán refuerzan la naturaleza transnacional de la amenaza y la participación recurrente de actores vinculados a organizaciones chinas.

Japón, tradicionalmente cauto en su aproximación a incidentes de telecomunicaciones, emitió en 2025 una alerta pública tras detectar sms blasters activos en Tokio y Osaka. Filipinas y Brasil también han reportado múltiples arrestos, lo que indica que la amenaza no distingue entre mercados emergentes y desarrollados.

En Bangkok, las autoridades capturaron a un grupo criminal que, desde una furgoneta adaptada con una estación base, envió casi un millón de mensajes en tres días empleando suplantación avanzada de bancos y simulando sitios web personalizados

Implicaciones de seguridad de este tipo de ataques

Los ataques mediante SMS Blaster representan una amenaza significativa para la seguridad tanto de las

infraestructuras móviles como de los usuarios finales. El usuario muchas veces no percibe que sus mensajes provienen de una red fraudulenta, ya que el SMS Blaster puede replicar metadatos y campos de remitente para simular al banco, gobierno u otros servicios confiables, dificultando la detección manual del ataque y aumentando la efectividad del ataque.

Una vez más, es importante la formación y concienciación en materia de ciberseguridad al usuario final para evitar que este caiga en engaños. Una buena higiene en ciberseguridad cada vez es más necesaria; como usuarios de sistemas de comunicaciones debemos conocer a qué riesgos nos enfrentamos y cómo podemos defendernos.

Conclusión

El carácter ubicuo y portátil de estos dispositivos ha permitido su uso -que conozcamos- en ciudades de Asia, Europa y América Latina, multiplicando la escala y la velocidad de las campañas de los cibercriminales. El hecho de que ataquen simultáneamente a cualquier terminal dentro de su área de influencia –sin conocer previamente los números de teléfono–, convierte este vector en una amenaza impredecible y masiva. Esta técnica, por tanto, sienta un preocupante precedente: los sistemas de filtrado, bloqueo y monitorización, largo tiempo perfeccionados por las operadoras de telecomunicaciones, resultan en estos casos inútiles, pues los mensajes jamás pasan por las infraestructuras protegidas. Además de dejar latente la necesidad de invertir mucho más en ciberseguridad orientada a protocolos de comunicaciones más allá del wireless, bluetooth, etc.

Desde la perspectiva del usuario final, la situación es aún más delicada. La imposibilidad técnica de detectar manualmente si el mensaje proviene verdaderamente de un operador, banco o servicio gubernamental incrementa el riesgo de engaño. La suplantación de remitentes y la personalización de los textos con ingeniería social avanzada facilita el robo de credenciales, datos personales y códigos de autenticación, abriendo la puerta al fraude financiero, secuestro de datos y pérdida de privacidad en tiempo real.

Además, la migración forzada a redes 2G y la explotación de vulnerabilidades históricas del protocolo GSM reafirman la urgencia de abandonar tecnologías legacy y blindar los dispositivos ante todo tipo de conexión sospechosa.



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.

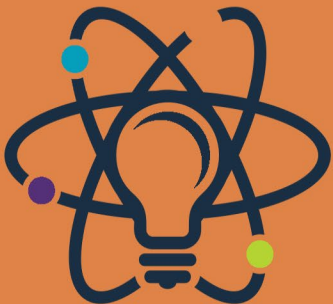
PgM Book

Programme

Management

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

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



Marta Martín

Las mil caras del TDAH

El TDAH no es una experiencia universal. Es un espectro, una constelación de vivencias con tantas manifestaciones como personas que lo experimentan.

Sandra, una seguidora de Instagram, me cuenta que se identifica con muchas de las cosas que publico. Me explica que se ha pasado la vida despistada, rodeada de notas y que, aun así, a veces olvida citas importantes. Que se paraliza cuando tiene una tarea urgente o decisiones importantes y que desconecta de las conversaciones por mucho que se esfuerce en permanecer atenta. Me dice que durante años pensó que simplemente era rara hasta que descubrió que su cerebro funcionaba de otra manera. Todo eso se parece mucho a lo que yo explico, a mi experiencia vital. Sin embargo, también me comenta que en otras publicaciones no se ve reflejada. No sabe entonces si lo que tiene es TDAH o tal vez es otra cosa porque se parece, pero no del todo.

Sandra no es la única que me dice que esta falta de encaje, estas etiquetas tan rígidas, le hace dudar de su propio TDAH porque la visión reducida de los síntomas no refleja la complejidad real de la condición.

A todas les comento lo mismo. El TDAH es una condición con infinitas expresiones, con un universo de matices que se han invisibilizado obviando grandes diferencias como las que afectan a las mujeres, diagnosticadas tardíamente o sin diagnosticar por presentar síntomas que no se ajustan al modelo dominante.

Más allá de los síntomas nucleares

Si nos acogemos a los principales manuales de psiquiatría, el DSM-5 y el CIE-11, comprobamos que el TDAH se manifiesta en tres subtipos: inatento, hiperactivo y combinado. Sin embargo, hay otras manifestaciones que se quedan fuera de estas clasificaciones tales como la desregulación emocional, la hipersensibilidad o las alteraciones del sueño. Expresiones que pueden coexistir, alternarse o evolucionar en el tiempo porque el TDAH no es una condición estática y su expresión depende de múltiples factores que nos acompañan durante nuestro trayecto vital.

Sin duda, los manuales ofrecen criterios útiles, pero no son moldes rígidos en los que se desecha lo que no encaja. No es necesario cumplir todos los requisitos o cumplirlos de la misma forma para que el TDAH sea real.

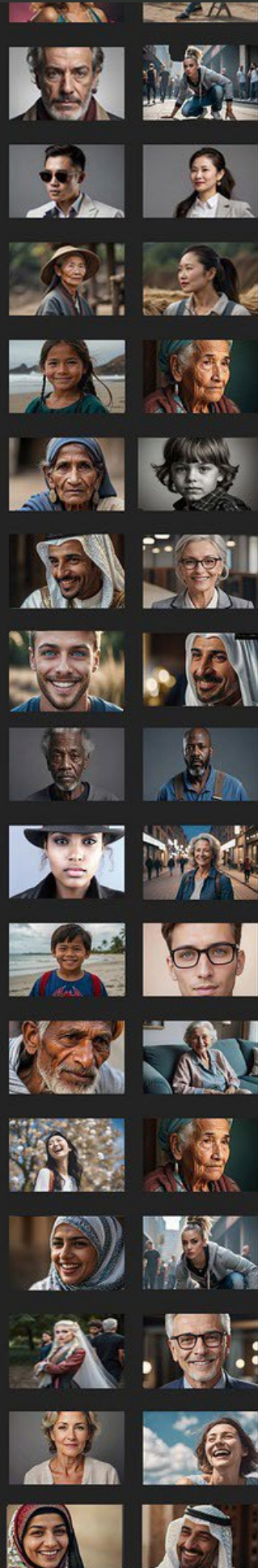
¿Qué influye en el TDAH?

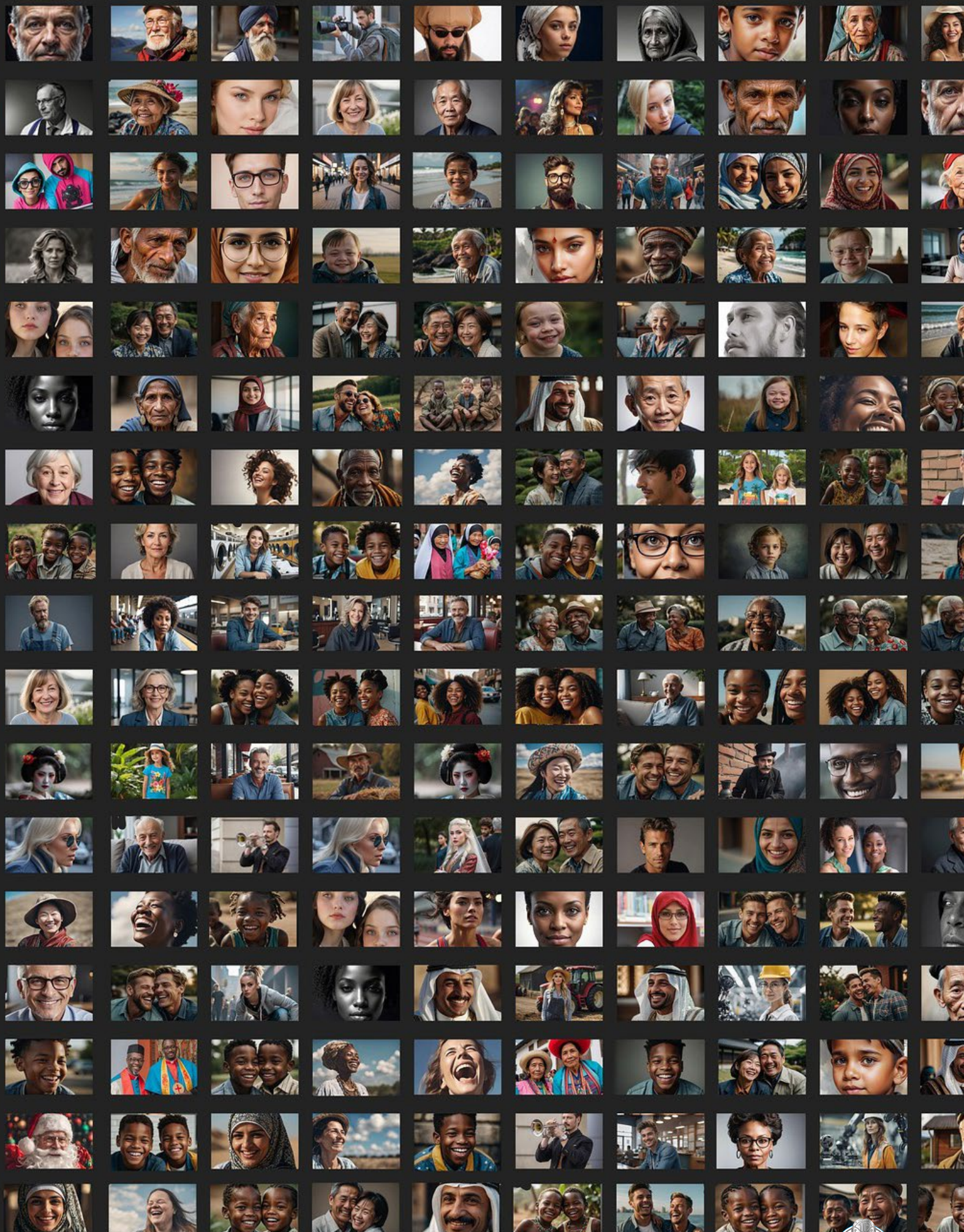
Los factores que afectan al TDAH son múltiples y muy diversos.

- **Diferencias cerebrales** en la actividad y la conexión de ciertas áreas, como la corteza prefrontal, que regula la función ejecutiva, el cíngulo anterior, donde reside la gestión emocional y los ganglios basales que se encargan del control de los impulsos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





A lo que podemos sumar los genes involucrados en la neurotransmisión de dopamina y, en menor medida, noradrenalina y serotonina, que tienen un papel fundamental.

- **Genética.** Aunque el TDAH tiene una heredabilidad que ronda el 80% los genes implicados no son los únicos que determinan la expresión de los síntomas. Hay distintas variantes genéticas que predisponen presentaciones más impulsivas, más atencionales o mixtas.

- **Entorno.** El contexto en el que se crece es determinante. El mismo TDAH en hogares diferentes, da lugar a síntomas muy dispares. Un entorno comprensivo puede amortiguar los síntomas mientras que uno rígido o punitivo puede amplificarlos.

- **Trauma.** Eventos como maltrato, violencia o abandono durante la infancia pueden asociarse con el TDAH. Incluso, los últimos estudios apuntan a que los micro traumas también afectan de forma considerable.

- **Etapa vital.** Los síntomas del TDAH pueden cambiar y variar en intensidad a medida que la persona crece. Hay momentos especialmente determinantes como la adolescencia o la menopausia.

- **El sesgo de género y el diagnóstico tardío.** Las pruebas diagnósticas y los criterios clínicos se han basado históricamente en estudios con niños varones, lo que ha invisibilizado las presentaciones más comunes en mujeres. Ahora se sabe que la manifestación entre sexos es muy diferente debido a factores genéticos y a la influencia del sistema endocrino.

- **Comorbilidades.** El TDAH no suele venir solo, es más, suele coexistir con otras neurodivergencias como el TEA, la dislexia o las altas capacidades, lo que complica aún más su diagnóstico. A esta mezcla única de rasgos, personalidad y contexto hay que añadir otros trastornos, como trastornos de ansiedad, de conducta o problemas de sueño y aprendizaje, lo que nos da como resultado un cóctel



muy complejo de dificultades entre las que resulta complicado encontrar el origen.

- **Factores culturales.** Las creencias y expectativas culturales influyen directamente en la forma en que se interpretan los síntomas.

- **Acceso a tratamiento.** Las disparidades socioeconómicas y culturales pueden crear barreras para el diagnóstico y tratamiento del TDAH en diferentes grupos poblacionales. En España, por ejemplo, el diagnóstico a través de la seguridad social resulta casi imposible por lo que, en muchas ocasiones, hay que recurrir a la sanidad privada con el coste económico que implica.

Más allá de las etiquetas

Sin duda, las etiquetas son necesarias para acceder al diagnóstico, pero no pueden definirnos. Solo cuando se obvian las generalizaciones y se reconoce el TDAH con sus múltiples manifestaciones, podremos diagnosticar con más precisión y, por lo tanto, prescribir tratamientos personalizados, con ajustes en el entorno y estrategias adaptadas a cada necesidad.

La realidad es que el TDAH es un trastorno con mil caras, moldeado a fuego lento por la biología, la genética, el entorno, la etapa vital y la personalidad. En este proceso, cada historia importa. Y al contarla, abrimos el camino para que otros también las cuenten y otros tantos las escuchen.



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_23DRlwIw

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
<https://p4mgo.com>

Crónica de la XI Edición de Rootedcon Valencia

El pasado 26 de septiembre se celebró en el Museo de las Ciencias príncipe Felipe de Valencia la XI edición de RootedCon Valencia, el referente en eventos de ciberseguridad en la ciudad del Turia.

El evento vino precedido de una jornada de formaciones tremendamente especializadas, a cargo de absolutos expertos en materias como forensica digital en incidentes de ciberseguridad, ataques a diferentes tipos de sistemas, y hardware hacking.

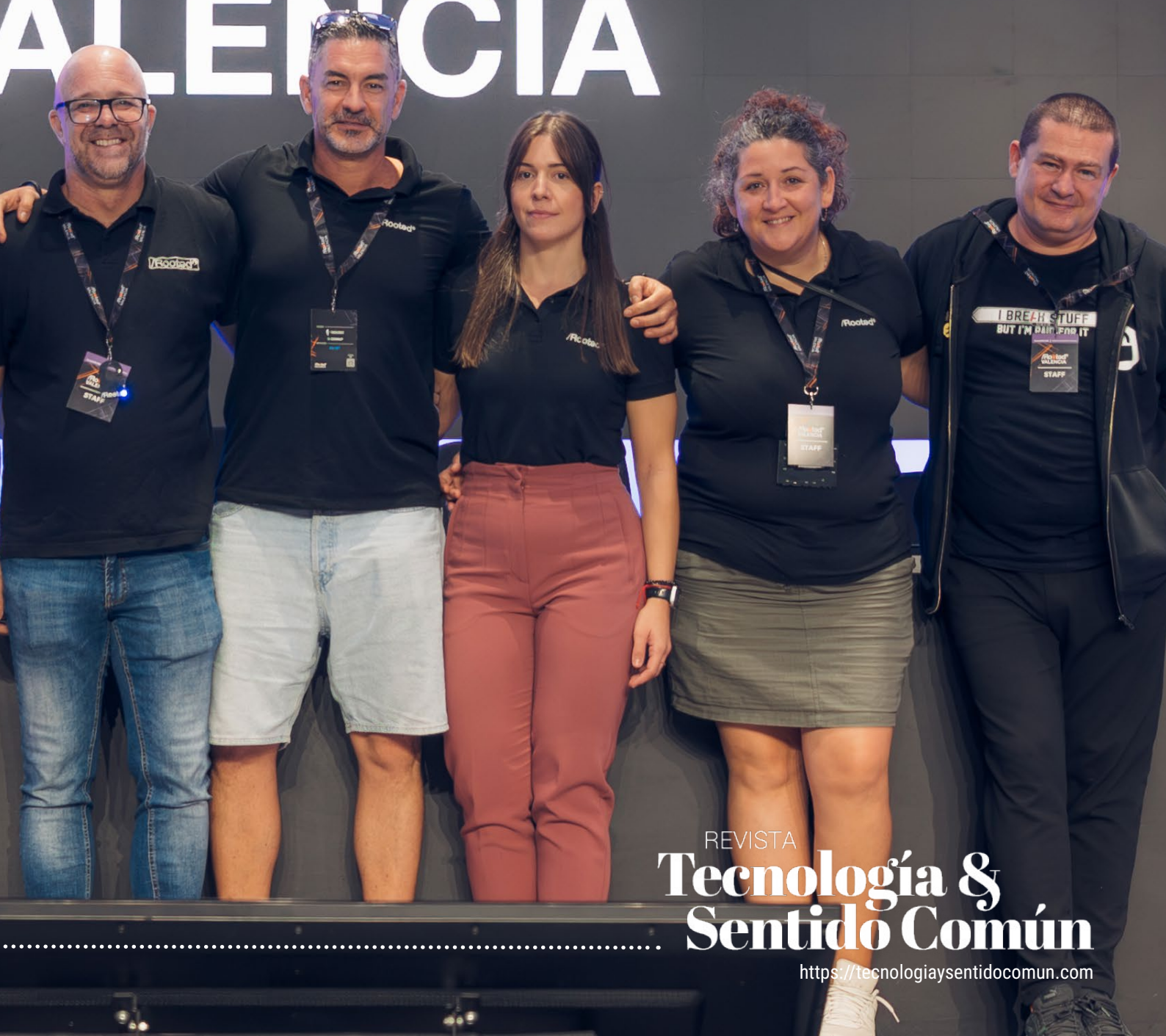
La conferencia comenzó con una *keynote* del líder de la organización en Valencia, Alberto Rodríguez, en la que se rindió un homenaje a los voluntarios que, coordinados con la Asociación Rooted, apoyaron a las víctimas de la DANA del 29 de octubre en la provincia de Valencia en la materia de recuperación de la información de sus soportes digitales afectados por la riada. También informó a los presentes de la iniciativa que Rooted, junto a otros actores de la sociedad civil, está llevando a cabo para denunciar la situación que los bloqueos de acceso a Internet que LaLiga ha forzado judicialmente a imponer a diferentes empresas de telecomunicaciones los días de partidos de liga de fútbol, afectando al derecho de acceso a la Red a miles de empresas y ciudadanos en España.

La primera charla técnica corrió a cargo de Josep Albors, responsable de investigación y concienciación de ESET España, con el título "Auge y ¿caída? de los *infostealers*". Se trata de malware especializado en el robo de información y espionaje, que han ido evolucionando hasta convertirse en una puerta trasera para el despliegue de otros tipos de malware, integradas en plataformas industrializadas de ciberdelincuencia. Estos *infostealers*, de acuerdo a Albors, siguen utilizando los sistemas clásicos de distribución, como el correo electrónico, con técnicas de ofuscación poco elaboradas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Rooted[®] ALENCIA



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

(vu)estra ayuda en la

Lozano. Ingeniero backen
o de Catarroja. Su familia t
a y mobiliario.

que refugiarse en un
u tienda

ermano y su sobrin
de la tienda por de
alcón.

milia de Ximo ha per
latos para poder recon

compañeros de Ximo in
tos para poder retoma

Valencia 2025 KeyNote



La información robada generalmente se vende en diferentes *marketplaces* ilegales, como grupos de Telegram, la Dark Web, etc. para la preparación de otros tipos de ataques. La última parte de la charla se centró en las principales variantes de *infostealers* y las acciones de las fuerzas de seguridad para dismantelarlas con éxito.

Tras el primer descanso, fue el turno de Carlos Flethes, con su ponencia "The Birth of a Monster: RansomHub", en la que explicó con pelos y señales el nacimiento, auge y caída del actor de *malware* RansomHub, de acuerdo a su investigación sobre la plataforma y el producto malicioso que distribuían a través de su servicio RaaS (*Ransomware-as-a-Service*). Aportó datos curiosos, como los porcentajes de reparto de los posibles rescates cobrados a las víctimas, o las funcionalidades del panel de control de la herramienta que ofrecían a sus clientes (los ciberdelincuentes). Pese a que nació a principios de 2024, ha desaparecido en este 2025 por razones desconocidas, pero se sospecha que lo cerraron sus operadores porque estaban captando la atención de los investigadores en ciberseguridad.

La última charla de la mañana, con el título "Hagamos que emprender sea fácil", la realizaron Juan Santamaría y Román Ramírez, y estuvo enfocada en que las dificultades para emprender en proyectos de ciberseguridad pueden resolverse parcialmente con conocimientos y ayuda adecuada. En este sentido, presentaron las iniciativas en fondos de inversión en capital riesgo con los que no solo conseguir financiación, sino también apoyo en el resto de necesidades de los proyectos de innovación (trámites, obligaciones legales, impuestos, etc.).

Tras el descanso para comer, retomó el evento Jaime Esquivias, con una interesantísima charla titulada "OSINT: De-anonimización de perfiles en la Dark Web", que comenzó recordando que la Dark Web comenzó como una forma de compartir información desde lugares donde la libertad de expresión y los derechos civiles estaban amenazados o restringidos, pero que ha evolucionado hacia la delincuencia en varios ámbitos. La conferencia se centró, como su propio título indicaba, en diferentes formas de localizar y sacar a la luz a los ciberdelincuentes que se ocultan tras el anonimato en la Dark Web en dominios .onion. La parte principal de la charla ha transcurrido sobre diversas técnicas para hacer aflorar la dirección IP del servicio .onion, y a través de esa IP real, localizar a la persona u organización que la tiene asignada, aunque a veces también se localiza otra información en metadatos de documentos de ese servicio ilegal.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



El siguiente ponente de la tarde fue Ivan Cabrera, con su ponencia "Trust me, I'm Signed", en la que desglosó las diferentes protecciones que Microsoft implementa en sus sistemas operativos para evitar cambios no autorizados en el kernel o el uso de drivers de dispositivos vulnerables o no firmados. Resultó una charla de elevadísimo nivel técnico, y en la que el ponente mostró las bases para crear un driver malicioso a partir de un driver firmado pero vulnerable, lo que permitiría ejecutar código del atacante de forma transparente al usuario y a las medidas de protección del sistema operativo, incluido el software EDR o antivirus.

Tras el descanso de la tarde, Jorge Martinez Hurtado cambió el tono de la jornada con su charla "Hack(ing) the Music - del bit al beat", donde explicó uno de los proyectos que se están desarrollando con el apoyo de la asociación Rooted, organizadora del evento. Concretamente, es un proyecto que fusiona la música, el arte y la cultura del hacking para lograr una experiencia vital única, basada en la interacción entre el artista y los espectadores. Algunas de las actividades que realizan en el proyecto son el desarrollo de dispositivos para la creación musical e interacción con artistas en vivo, apoyar la producción de artistas afines, y promoción y realización de eventos con un claro énfasis en la interacción y participación del público. Un verdadero off-topic de música electrónica en una jornada de ciberseguridad, que acabó con una demo del ponente.

Para terminar la jornada por todo lo alto, David Melendez y Gabs Garcia presentaron su charla "Nexceptor: Drone Warfare avanzado". Tras repasar las ventajas de los drones en escenarios de conflicto, como está demostrando la guerra en Ucrania, sobre todo, por su bajo coste, explicaron las posibles medidas de protección anti-drones, centrándose a continuación en las medidas basadas en la intercepción de las ondas de radiofrecuencia con las que el operador los maneja.

Durante la charla, presentaron una prueba de concepto de un dron interceptor de drones, equipado con capacidades de hacking autónomo y de interferencia de señales, y que puede comunicarse con su operador emulando ser una estación de radio FM. Un estupendo ejemplo de investigación aplicada a bajo coste, y que puede ser aplicado para la defensa de nuestras sociedades en futuros conflictos.

Adicionalmente, durante toda la jornada, en el hall de entrada a la sala de conferencias, además de un par de stands de patrocinadores, como novedad, cualquiera de los asistentes pudo participar en un mini taller de hardware hacking, equipado con un soldador humeante y pequeños circuitos digitales proporcionados en el propio taller.

En resumen, un evento que, de nuevo, ha resultado enormemente interesante para quienes pertenecen al sector de la ciberseguridad en Valencia y su área de influencia, que ha impecablemente organizado, y que deja a todos con ganas de asistir, en 2026, a su XII edición.





**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



El Camino Hacia la Excelencia en el Servicio, una Cita Ineludible en UNE

En un mundo empresarial donde la competencia es feroz y los clientes son cada vez más exigentes, la excelencia ha dejado de ser una aspiración para convertirse en una necesidad estratégica. Bajo esta premisa, la sede de la **Asociación Española de Normalización (UNE)** en Madrid se convirtió, el pasado viernes 26 de septiembre de 2025, en el epicentro de un debate crucial para el futuro del sector servicios en España. La jornada, titulada con una declaración de intenciones, **“La excelencia no es una opción. ¿Tu organización está preparada para ser excelente?”**, congregó a líderes de diversas industrias, tanto de forma presencial como virtual, en un evento coorganizado con el prestigioso **Service Management Institute (SMI)**.

La puerta a la participación continua abierta

El ambiente en la sede UNE de la calle Génova era de expectación. Se palpaba el interés por descifrar las claves que permiten a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar, a través de la diferenciación y la calidad superior en la prestación de sus servicios. La promesa del día era clara: ofrecer una hoja de ruta, basada en la estandarización y la innovación, para transformar la gestión del servicio y, con ello, el posicionamiento en el mercado.

El evento dejó una puerta abierta y una llamada a participar en la normalización de la excelencia. SMI y UNE animan incorporarse a las empresas y Administraciones Públicas, líderes en los

servicios a los clientes o ciudadanos. Se dejó una idea en el aire: “o estandarizas o tu competencia te estandarizará”.

Una Bienvenida Estratégica: El Porqué de la Excelencia

La sesión arrancó a las 10:00h con una bienvenida a dos voces que sentó las bases del encuentro. **Paloma García**, Directora de Programas de Normalización y Grupos de Interés de UNE, inauguró la jornada subrayando el papel fundamental de la normalización como motor de competitividad.

“En UNE, no vemos las normas como un conjunto de reglas rígidas, sino como un lenguaje común para la calidad y la eficiencia”, afirmó. “Son herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones, tanto públicas como privadas, planificar su camino hacia la excelencia, asegurando el control de los procesos y, fundamentalmente, la motivación de sus equipos”.

A su lado, **Javier Peris**, en su doble rol como Presidente del Service Management Institute y del Comité Técnico de Normalización CTN-UNE 309/SC 1 de Servicios, aportó una visión complementaria y esencial. “Hablar de excelencia en el servicio es hablar del corazón del negocio”, sentenció. “No se trata de gestos aislados o de la amabilidad de un empleado.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





El Caso KIA: De la Teoría a la Experiencia Extraordinaria

Si las intervenciones anteriores dibujaron el mapa, la ponencia de **Carlos Sánchez**, Head of Customer Experience & M.E.C.A. en **KIA Iberia**, nos mostró el vehículo para recorrerlo. Su presentación fue una clase magistral de cómo la teoría de la excelencia en el servicio se materializa en resultados tangibles, fidelidad de cliente y una reputación de marca envidiable.

Sánchez relató el viaje de transformación de KIA, una marca que ha hecho de la experiencia del cliente uno de sus pilares estratégicos. “No vendemos coches, construimos relaciones”, afirmó. Explicó cómo, a través de una metodología propia y un compromiso inquebrantable desde la alta dirección hasta el personal de taller, han conseguido diseñar y ejecutar “experiencias extraordinarias”. Detalló la importancia de escuchar activamente la voz del cliente, de capacitar a los empleados para que tengan autonomía en la resolución de problemas y de medir no solo la satisfacción, sino la emoción que la marca genera en cada punto de contacto.

Se trata de un sistema, de una cultura organizativa que diseña y entrega experiencias memorables de forma consistente. La estandarización nos proporciona el esqueleto sobre el cual construir esa cultura sólida y escalable”. Sus palabras iniciales resonaron en la audiencia, estableciendo que la excelencia no es fruto del azar, sino de un diseño deliberado y una gestión meticulosa.

El “caso KIA” sirvió como un potente catalizador para el debate posterior, demostrando que la inversión en la excelencia del servicio no es un gasto, sino la inversión más rentable para diferenciarse en un mercado saturado. La experiencia de la automotriz demostró que los estándares no limitan, sino que habilitan: proporcionan el marco necesario para que la creatividad y el talento humano puedan brillar de forma consistente y alineada con los objetivos del negocio.

El Universo de la Normalización de Servicios: Presente y Futuro

La segunda intervención corrió a cargo de **Elena Ordozgoiti**, Responsable de Negocio del Sector Servicios en UNE, quien ofreció una panorámica detallada y esclarecedora del ecosistema de la estandarización. Su presentación fue un viaje desde las herramientas ya disponibles hasta las fronteras más innovadoras del sector. Ordozgoiti desglosó cómo nuevos estándares y proyectos internacionales están ayudando a las empresas a planificar la excelencia, mencionando la existencia de soluciones prácticas para el día a día, como la estandarización de contratos digitales, la optimización de la contratación pública o los marcos para la medición objetiva de la calidad de una prestación.

El punto álgido de su intervención llegó al hablar de otra propuesta de normalización disruptiva nacida en India: la creación de un nuevo Comité Técnico en la Organización Internacional de Normalización (ISO) dedicado íntegramente al “conocimiento del servicio” (*service knowledge*). “Imaginen el potencial”, expuso Ordozgoiti con entusiasmo. “Se trata de codificar y estandarizar el ‘saber hacer’ del servicio a nivel global. Esto no solo democratizará el acceso a las mejores prácticas, sino que acelerará la eficiencia y la capacidad de innovación de las organizaciones de una manera sin precedentes”. Su mensaje fue inequívoco: aquellos que decidan participar activamente en estos foros de normalización no serán meros espectadores del cambio, sino sus arquitectos, influyendo directamente en las reglas del juego del mercado futuro.

Un Debate Abierto: Los Retos y Oportunidades del Mercado

El debate final, moderado con agilidad, fue un reflejo de las inquietudes del sector. Surgieron preguntas sobre la aplicabilidad de estos modelos en las pymes, los recursos necesarios para la implantación y el retorno de la inversión. Las respuestas de los ponentes convergieron en una idea central: la excelencia es escalable. No se trata de replicar el modelo de una multinacional, sino de adaptar los principios de la calidad, la orientación al cliente y la mejora continua a la realidad de cada organización.

Se discutió cómo la tecnología, desde la inteligencia artificial hasta el análisis de datos, puede actuar como un acelerador, pero siempre al servicio de una estrategia humana. Finalmente, la conversación reafirmó que el verdadero posicionamiento en el mercado actual no se logra compitiendo únicamente en precio, sino construyendo un valor diferencial basado en la confianza y la satisfacción que solo un servicio excelente puede garantizar.

Conclusión

La jornada concluyó con un llamado a la acción. Se animó a los asistentes a sumarse a los comités de normalización, a explorar las normas existentes y, sobre todo, a iniciar una reflexión interna sobre su propia preparación para competir en la era de la excelencia.

La sesión informativa de UNE y SMI no fue solo un evento; fue una invitación formal a construir, de manera colaborativa, un sector servicios más fuerte, innovador y preparado para un futuro que ya está aquí.

**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.



**Normalización
Española**

**Progreso
compartido**

une.org

NUEVOS MASTERS



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

MasterGEIT®
Gobierno y Gestión de
Información y Tecnología

TITULACIÓN
MasterGEIT®

CONTENIDO DEL MASTER

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

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

eGob®

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