

REVISTA **Tecnología & Sentido Común**



#59

ENERO
2026

César Marquina

NUESTRO INVITADO
A #TYSC

24

El Gobernauta

JAVIER PERIS

08

**Futuro y
Seguridad**

MANUEL SERRAT

12

**Tecnoregulación
en Prospectiva**

NACHO ALAMILLO

16

Ojo al dato

RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

36

Es tendencia

MARLON MOLINA

32

**Radio
Security**

ALEX ALIAGA

44

El lado oscuro

DOMINGO GAITERO

20

Ai Ai Ai

MARCOS NAVARRO

40

**Mentes
Divergentes**

MARTA MARTÍN

48



REVISTA **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gubernauta
Manuel Serrat - Futuro y Seguridad
Nacho Alamillo - Tecnoregulación en Prospectiva
Domingo Gaitero - El Lado Oscuro
Marlon Molina - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Marcos Navarro - Ai Ai Ai
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Alex Aliaga - Radio Security
Marta Martín - Mentas Divergentes

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

EDITA

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



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

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

ISSN 2951-8180

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



Curso de Certificación en: **Gobierno Corporativo**

ISO 37000 Corporate Governance Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 37000
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



#59

ENERO 2026



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



César Marquina



**La imprudencia es tendencia
amplificada con IA**



**La Alncertidumbre
de 2026 y
más allá**



**TDAH y tecnología:
oportunidades,
en la era digital**

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

¿Cuándo tengas tiempo?

EL GOBERNAUTA
JAVIER PERIS

08

Aplicaciones móviles: cuando la falta de seguridad pone en riesgo nuestros datos (I)

FUTURO Y SEGURIDAD
MANUEL SERRAT OLMOS

12

El Reglamento Ómnibus Digital facilitará la verificación biométrica de la identidad

TECNOREGULACIÓN
EN PROSPECTIVA
NACHO ALAMILLO

16

SOY AGIL. El arte de cambiar de nombre a los problemas

EL LADO OSCURO
DOMINGO GAITERO

20

César Marquina

NUESTRO
INVITADO A TYSC

24

La imprudencia es tendencia amplificada con IA

ES TENDENCIA
MARLON MOLINA

32

Queridos Reyes Magos: ¿Cuándo vamos a proteger a nuestros niños y a nuestras niñas?

OJO AL DATO
RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

36

La Incertidumbre de 2026 y más allá

Ai Ai Ai
MARCOS NAVARRO

40

El espacio ya no es un entorno seguro (II)

RADIO SECURITY
ALEX ALIAGA

44

TDAH y tecnología: oportunidades, en la era digital

MENTES DIVERGENTES
MARTA MARTÍN

48

Buenos tiempos para la Excelencia en el Servicio

NORMALIZACION

52

#59 - ENERO 2026

Índice

#TYSC

Premios recibidos



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



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

itSMF
ESPAÑA

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



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

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

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

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



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



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



Agradecimiento de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA



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



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



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





El Libro Blanco del SOC

Carlos Córdoba
Alejandro Aliaga Casanova
Javier Sevillano

Arrancar el año en el sector tecnológico exige más que buenas intenciones; exige estrategia y estructura. Por ello, mi recomendación para este enero es un documento que se ha convertido en la referencia indiscutible para la defensa corporativa en España: el **“Libro Blanco del SOC”**, elaborado conjuntamente por el **ISMS Forum** y el **INCIBE**.

En un ecosistema donde las amenazas mutan a velocidad vertiginosa, los Centros de Operaciones de Seguridad (SOC) han dejado de ser un lujo para convertirse en el corazón de la ciberresiliencia. Sin embargo, ¿cómo medimos su eficacia? ¿Cómo estandarizamos sus funciones? Este libro responde a esas preguntas con una claridad pasmosa, aportando ese “sentido común” tan necesario ante el ruido del mercado.

Lo brillante de esta obra no es solo su rigor técnico, sino su capacidad para establecer un **lenguaje común**. Define con precisión el catálogo de servicios que un SOC moderno debe ofrecer y,

lo más importante, establece **modelos de madurez** claros. Esto permite a los CISO y directivos no solo saber dónde están, sino trazar una hoja de ruta realista hacia donde deben ir, diferenciando entre la gestión reactiva y la verdadera inteligencia de amenazas.

Es una lectura obligatoria porque trasciende la tecnología pura para centrarse en los procesos y las personas. Si gestionas seguridad o tomas decisiones tecnológicas, este documento es el mapa que evitará que te pierdas en la tormenta perfecta de la ciberseguridad actual.

Javier Peris



¿Cuándo tengas tiempo?

Es curioso cómo el inicio de un nuevo año actúa como un lienzo en blanco en la psique colectiva. Enero llega cargado de una energía renovada, una suerte de amnesia selectiva que nos hace olvidar el agotamiento de diciembre para abrazar con entusiasmo nuevas promesas. Sin embargo, conforme avanza el año en medio de esta euforia de propósitos y estrategias, existe una frase que se comienza a repetir como un mantra peligroso: "cuando tenga tiempo". Esta expresión, aparentemente inofensiva, esconde la mayor falacia de la gestión moderna y es el síntoma principal de una enfermedad organizativa que nos lleva, año tras año, cada diciembre a una silenciosa frustración. El problema está en que asumimos responsabilidades, tareas, objetivos o ambiciones sin pararnos a pensar, ni siquiera un instante, en el tiempo necesario para conseguir completarlas o llevarlas al éxito.

Imaginemos por un momento que nuestra vida, o nuestra empresa, es un barco con una capacidad de carga definida, así como una estructura concreta. Cada nueva iniciativa, cada reunión recurrente, cada objetivo estratégico es una mercancía que aceptamos transportar. Lo paradójico de nuestra conducta profesional actual es que nos comprometemos a cargar con toneladas de nuevas mercancías sin saber cuánto ocupan, si tienen realmente sitio en la bodega, o si el peso podrá ser soportado por la estructura. Y lo que es peor, aceptamos esta nueva carga sin verificar ni ser conscientes del tonelaje que ya llevamos comprometido de puertos anteriores. Seguimos apilando cajas en una bodega que ya tiene la carga comprometida, convencidos de que, por el mero hecho de desearlo, el espacio se expandirá mágicamente. Pero la física es tozuda, y el tiempo, al igual que el espacio en ese barco, es finito e inelástico.

Esta falta de conciencia espacial y temporal es la que provoca que el tiempo nunca aparezca. Y es que el tiempo no se encuentra; el tiempo se crea. No es un recurso que hallaremos de casualidad al final de una semana despejada que nunca llega. El tiempo es una construcción deliberada. Hay que dotar de tiempo, de cadencia, de ritmo e incluso de hábito a cada compromiso adquirido y que se pretenda adquirir, por pequeño que sea. Si no asignamos una coordenada temporal específica a una intención, esta se quedará en el sueño de los deseos incumplidos. Recuerdo con frecuencia a mi padre, un hombre de orden y principios sólidos, que siempre me decía: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". Aquella enseñanza sobre el orden espacial fue la semilla de mi propia evolución profesional. Dicen que un hijo debe aspirar a ser la versión mejorada de su padre, yo en alguna medida lo he sido y he llevado esa máxima de mi padre a su expresión temporal: "un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo". No se trata solo de dónde guardamos la carga, sino de cuándo ejecutamos cada una de las acciones que dan sentido a nuestra vida y a nuestra carrera.

A principios de este pasado mes de diciembre, durante una sesión de consultoría con un importante directivo, viví un episodio que ilustra perfectamente este abismo entre la intención y la realidad. Con una seguridad aplastante, me aseguraba que este 2026 iba a ser, sin lugar a dudas, el año de

cumplir ciertos objetivos estratégicos que transformarían su sector. Su discurso era apasionado y sus objetivos, loables. Sin embargo, cuando le formulé la pregunta más elemental de todas, qué tiempo le iba a dedicar a cada uno de esos objetivos estratégicos y cómo iba a repartir ese tiempo en su agenda actual, se hizo un silencio incómodo. No supo contestarme. Ese silencio evidenció, con crudeza, que no iba a cumplir. Al revisar su historial, su lista de objetivos anuales era prácticamente la misma del año anterior, y del anterior del anterior, con algún cambio cosmético. La falta de un adecuado Gobierno del Tiempo y la ausencia total de planificación del esfuerzo necesario convertía en inalcanzable cualquier objetivo, por muy estratégico o importante que él dijera que fuera.

Este fenómeno no es exclusivo de la alta dirección; sucede tanto a nivel profesional como personal. Vivimos bajo la ilusión de que el "qué" y el "por qué" son suficientes para movilizar el cambio, olvidando que el "cuándo" es el vehículo que verdaderamente lo hace posible. Pensemos en un ejemplo demasiado manido, pero adecuadamente ilustrativo: correr un maratón. Si quieres firmemente correr un maratón, no basta con que desees cruzar la meta o comprarte las mejores zapatillas. Quien tiene éxito es aquel que altera sus costumbres, modifica sus hábitos y, sobre todo, bloquea y compromete horarios de manera firme e inquebrantable en su agenda para entrenar paulatinamente. Nadie corre 42 kilómetros por inspiración; se corren por la acumulación de horas de entrenamiento previamente agendadas y respetadas. Es aquí donde la metodología de Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad, Time Slot Governance TSG4, se revela como la arquitectura necesaria para sostener nuestras ambiciones.

TSG4® no es simplemente una técnica; es una metodología simple y perfecta para hacer realidad esos objetivos, sean profesionales, personales o familiares. Su premisa es radicalmente honesta: nos ayuda a crear el tiempo necesario para convertir en realidad los sueños, desde los más sencillos hasta los más ambiciosos, obligándonos a mirar de frente nuestra capacidad real. No solo nos ayuda a saber si podemos cumplir lo que prometemos, sino que nos guía paso a paso para dar los movimientos necesarios hacia su consecución. En el corazón de esta metodología reside la convicción de que lo que no es método es improvisación.

Time Slot Governance TSG4® nos hace ser plenamente conscientes de qué retos podemos realmente afrontar con la llegada de un nuevo año. Nos obliga a visualizar el año no como una nebulosa de doce meses, sino como un terreno de juego finito donde debemos encajar las piezas de nuestras iniciativas teniendo muy en cuenta la carga que ya llevamos encima.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



TSG4® White Belt
Principios
Fundamentales



TSG4® Yellow Belt
Productividad
Personal



TSG4® Green Belt
Productividad
Equipos



TSG4® Black Belt
Implementación
ITIL®, COBIT®

No podemos planificar el 2026 como si estuviéramos vacíos de responsabilidades previas; debemos integrar lo nuevo con lo existente o decidir qué abandonamos para hacer espacio. Pero TSG4® va más allá de la mera planificación; entra en la cualidad del esfuerzo mismo. Los Time Slots nos ayudan a dosificar y optimizar adecuadamente cada esfuerzo para que sea finito, sea óptimo y se mejore con la práctica. El objetivo es emplear el tiempo preciso, ni un minuto más ni uno menos, evitando malgastarlo miserablemente en distracciones o perfeccionismos estériles, para poder hacer más con menos y, más importante aún, con mayor satisfacción.

La satisfacción es, de hecho, un indicador clave que a menudo se pasa por alto en los manuales de Gestión del Tiempo o Gestión de la Productividad. La Metodología de Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad Time Slot Governance TSG4® nos ayuda tanto en la faceta profesional como en la personal e incluso en la familiar logrando ese equilibrio esquivo. Cuando uno sabe que ha dedicado el tiempo justo y necesario a una tarea y la ha completado dentro de su Time Slot, se genera una dopamina muy distinta a la del estrés de la urgencia o de la improvisación: es la satisfacción del objetivo cumplido bajo nuestros propios términos. Esto nos permite cerrar la computadora y estar presentes con nuestra familia, o dedicarnos a un hobby, sabiendo que el "barco" está en buen puerto y la carga adecuadamente estibada. La nueva entrada de año puede y debe dejar de ser una suerte de promesa auto incumplida desde el minuto cero. Debe convertirse en un nuevo punto de partida hacia nuevos objetivos ambiciosos, pero a la par veraces y realizables.

Para ello, es imperativo que hagamos las paces con las matemáticas de nuestra existencia. Comienza un nuevo año, y si lo desglosamos fríamente, nos encontramos con sus doce meses, sus 52 semanas y, lo más importante, sus 8760 Time Slots de una hora cada uno. Es todo el capital del que disponemos. No hay créditos extra ni prórrogas. De esa cifra, debemos ser conscientes que alrededor de un 30% lo vamos a pasar durmiendo, una inversión biológica innegociable para mantener la máquina funcionando. Restando el sueño, nos queda un número finito de horas para ser padres, directivos, amigos, deportistas

y soñadores. Para ser felices. Si no asignamos nombre y apellido a esas horas restantes, alguien más lo hará por nosotros. No esperemos a Gestionar las prisas o prioridades de otros, que es el modo por defecto en el que opera la mayoría de la fuerza laboral hoy en día. Dejemos de perder el tiempo intentando simplemente "Gestionarlo", como quien intenta achicar agua de una barca con agujeros en el casco, y comencemos a gobernarlo solucionando las vías de agua.

La distinción entre Gobernar y Gestionar es fundamental en TSG4. Gestionar es reactivo; es lidiar con lo que llega. Gobernar es proactivo; es ejercer soberanía. Seamos soberanos de cada una de las horas de nuestra vida y saquémosles a todas ellas el máximo provecho y la mayor satisfacción. Gobernar el tiempo adecuadamente implica tomar decisiones difíciles antes de que la urgencia las tome por nosotros. Significa decir "no" a cargas que hundirían nuestro barco para poder decir "sí" a las cargas que realmente importan y que nos llevarán a nuestro destino. Implica hacer que cada hora nos lleve, de manera deliberada y constante, hacia el logro de nuestras ambiciones, objetivos, retos y hacia nuestra propia y merecida felicidad. Porque al final, la productividad no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para vivir la vida que deseamos.

Al mirar este 2026 veo 8760 slots de una hora de duración cada uno listos para ser usados, pongámosles objetivos, abandonemos definitivamente la mentira del "cuando tenga tiempo". Ese tiempo nunca llegará si no lo tallamos nosotros mismos en la roca de la rutina diaria. Usemos la lógica, el sentido común, os invito a usar Time Slot Governance TSG4® para auditar vuestra realidad y construir vuestro mejor futuro. Y por supuesto os deseo un año 2026 bien gobernado, lleno de buenas intenciones, compromisos cumplidos, objetivos alcanzados y por supuesto lleno de felicidad derivada en gran medida de saber que, por fin, sois dueños de vuestro recurso más valioso, vuestro tiempo. Feliz 2026



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>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gobierno del
Tiempo y
Gestión de la
Productividad**

**Time Slot
Governance
Yellow Belt**

Dirección Académica:

Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el TSG4® Yellow Book
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Aplicaciones móviles: cuando la falta de seguridad pone en riesgo nuestros datos (I)

La app “Tea” es un caso reciente que ilustra cómo una aplicación popular, pero sin suficientes medidas de protección, puede filtrar información íntima: desde selfies hasta documentos oficiales y mensajes privados fueron publicados online. Y es que muchas personas usan apps sin revisar las garantías de privacidad, por lo que comparten podría terminar expuesto si la seguridad es insuficiente.

PRIMERA PARTE: La cara oculta de las apps: ¿qué hay detrás de lo que instalamos?

En apenas una década, las aplicaciones móviles se han convertido en el centro de nuestra vida digital. Usamos apps para comunicarnos, comprar, gestionar nuestras finanzas, hacer deporte, reservar viajes, editar y guardar fotos, controlar nuestra salud, estudiar idiomas o, simplemente, entretenernos. Para muchas personas, el teléfono inteligente es una extensión de su identidad, y en él depositan información extremadamente sensible, casi sin darse cuenta.

Sin embargo, mientras disfrutamos de esa comodidad, rara vez pensamos en los riesgos que puede conllevar instalar una aplicación aparentemente inocente. La realidad es que el ecosistema de apps es tan amplio y diverso que las garantías de seguridad varían enormemente. Y aunque las tiendas oficiales realizan controles, estos no siempre detectan fallos de diseño, prácticas opacas de recopilación de datos o brechas que pueden exponer información personal sin que el usuario llegue a saberlo.

Muchas personas asumen que si una app está disponible en una tienda oficial, debe ser segura. Pero esto no es necesariamente cierto, como múltiples ejemplos han demostrado. Sin ir más lejos, la app “Tea”, orientada a que las mujeres pudieran obtener consejo en

aplicaciones de citas, sufrió en julio de 2025 una grave brecha de seguridad cuando se descubrió que una base de datos heredada, almacenada en un servicio externo, estaba mal configurada, lo que permitió el acceso no autorizado a un volumen enorme de datos personales. Entre lo filtrado había unos 72.000 archivos de imagen, incluyendo alrededor de 13.000 selfies y fotografías de documentos de identidad que las usuarias habían enviado como parte del proceso de verificación. También se accedió a otras 59.000 imágenes correspondientes a publicaciones, comentarios o mensajes privados dentro de la app.

Pero la cosa no quedó ahí: poco después se supo que la filtración afectaba también a las conversaciones privadas. Un investigador de seguridad externo reveló que alrededor de 1,1 millones de mensajes directos (Dms), muchos tratando temas sensibles como abortos, infidelidades, relaciones íntimas o datos de contacto, habían quedado expuestos. Ante la gravedad del asunto, Tea desactivó su función de mensajería mientras investigaba el alcance.

Bien conocido es que los desarrolladores pueden cometer errores, adoptar prácticas de programación poco cuidadas, o no actualizar sus sistemas con suficiente rapidez. Estas carencias pueden generar vulnerabilidades explotables o provocar filtraciones por descuido, aspectos sobre los que hemos escrito en esta sección de Tecnología y Sentido Común.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Además, estamos ante una peculiaridad específica con las apps, ya que el mercado de aplicaciones móviles es extremadamente competitivo, con miles de desarrolladores independientes creando productos con recursos limitados, lo cual puede llevar a que la seguridad quede en un segundo plano frente a la funcionalidad o la rapidez de lanzamiento.

Estas inseguridades en las apps pueden incluir, de forma más o menos habitual:

- **Transmisión de datos sin cifrar**, lo que permite que información sensible pueda ser interceptada en redes públicas.

- **Permisos excesivos** que la app no necesita para funcionar pero que le permiten acceder al almacenamiento de fotos o documentos, contactos, ubicación o micrófono.

- **Almacenamiento inseguro** de archivos o contraseñas dentro del dispositivo.

- **Código desactualizado** que utiliza librerías antiguas con fallos conocidos.

- **Falta de controles internos** para verificar que los datos no quedan expuestos accidentalmente.

Estos fallos tienen repercusiones directas en la vida de los usuarios, como ya se ha ejemplificado.

A esto se suma otra dimensión menos visible: muchas aplicaciones gratuitas monetizan la información que

recopilan. Rastreo de ubicación, hábitos de uso, contactos, identificadores del dispositivo, patrones de navegación, etc. Todos estos datos constituyen un valioso recurso comercial, y el problema no es únicamente que recojan esos datos, sino que **no siempre explican claramente para qué los usan**, cómo los almacenan o con quién los comparten. Y cuando un servicio acumula más información de la que controla adecuadamente, el riesgo de fugas aumenta.

El usuario medio acepta las condiciones sin leerlas, pulsa "Aceptar" y continúa. Pero, en ocasiones, ese simple clic significa abrir la puerta a un seguimiento constante y a una exposición innecesaria.

Muchos usuarios sienten que tienen cierto dominio de su privacidad, y suelen usar frases como "yo no publico nada importante" o "solo uso apps conocidas".

Sin embargo, la información expuesta no siempre es consciente. Datos aparentemente irrelevantes, como cada cuánto abrimos una aplicación, qué lugares visitamos, con quién interactuamos o qué horario de actividad tenemos, pueden formar perfiles extremadamente precisos.

En un mundo donde la vida se digitaliza rápidamente, comprender los riesgos de las apps inseguras no es una cuestión técnica: es una necesidad básica de autoprotección digital. Y en los próximos números de Tecnología y Sentido Común exploraremos en mayor profundidad esta situación.



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>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión
del Dato**

UNE 0078

**Data
Management
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma: UNE 0078
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Nacho Alamillo

El Reglamento Ómnibus Digital facilitará la verificación biométrica de la identidad

¡Feliz y tecnoregulatorio año 2026!

Noviembre del año pasado nos trajo la propuesta de Reglamento Ómnibus Digital (COM/2025/837 final), por el que se modifican los Reglamentos (UE) 2016/679, (UE) 2018/1724, (UE) 2018/1725, (UE) 2023/2854 y las Directivas 2002/58/CE, (UE) 2022/2555 y (UE) 2022/2557 en lo que respecta a la simplificación del marco legislativo digital, y por el que se derogan los Reglamentos (UE) 2018/1807, (UE) 2019/1150, (UE) 2022/868 y la Directiva (UE) 2019/1024.

Se trata de una ambiciosa revisión del conocido como Digital Rulebook europeo, al objeto de incrementar la competitividad de las empresas de la Unión, en el marco de los conocidos informes Draghi y Letta, que por lo visto han puesto de manifiesto lo que toda empresa tecnológica de la Unión viene denunciando desde hace largo tiempo.

Entre las medidas propuestas en el Reglamento Ómnibus Digital, quiero señalar, a mis pacientes lectores, la adición de una nueva excepción a la prohibición de tratamiento de categoría especiales de datos personales, para facilitar la verificación biométrica de la identidad personal, que no había planteado problemas hasta la interpretación del Comité Europeo de Protección de Datos que subsumió la “verificación” biométrica de la identidad en la “identificación” biométrica, y que tanto sufrimiento innecesario ha causado.

El Considerando 34 de la propuesta de Reglamento Ómnibus Digital explica que los datos biométricos, tal y como se definen en el artículo 4, apartado 14, del Reglamento (UE) 2016/679, se refieren al tratamiento de determinadas características de una persona física mediante medios técnicos específicos



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





interesado o se almacenan de forma segura por parte del responsable del tratamiento en un formato cifrado de última generación y la clave de cifrado o un medio equivalente está en poder exclusivo del interesado, es improbable que dicho tratamiento genere riesgos significativos para sus derechos y libertades fundamentales. Además, añade que el responsable del tratamiento no tiene conocimiento de los datos biométricos o solo durante un tiempo muy limitado durante el proceso de verificación, lo que limita los riesgos, aunque el Considerando no lo explicita.

En este sentido, se propone añadir la siguiente excepción al artículo 9.2 del RGPD y al artículo 10 del Reglamento (UE) 2018/1725 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2018, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales por las instituciones, órganos y organismos de la Unión, y a la libre circulación de esos datos:

“l) el tratamiento de datos biométricos es necesario para confirmar la identidad del interesado (verificación), cuando los datos biométricos o los medios necesarios para la verificación estén bajo el control exclusivo del interesado”.

que permiten o confirman la identificación única de dicha persona, y prosigue explicitando que el concepto de datos biométricos incluye dos funciones distintas, a saber, la identificación de una persona física o la verificación (también denominada autenticación) de su identidad declarada, ambas basadas en procesos técnicos diferentes.

Para el Considerando en cuestión, el proceso de identificación se basa en una búsqueda “uno a muchos” de los datos biométricos del interesado en una base de datos, mientras que el proceso de verificación se basa en una comparación “uno a uno” de los datos biométricos facilitados por el interesado, que de este modo afirma su identidad.

Y manifiesta que también debe permitirse una excepción a la prohibición de tratar datos biométricos prevista en el artículo 9, apartado 1, del Reglamento cuando la verificación de la identidad declarada del interesado sea necesaria para un fin perseguido por el responsable del tratamiento y se apliquen garantías adecuadas que permitan al interesado tener el control exclusivo del proceso de verificación, ejemplificando que, cuando los datos biométricos se almacenan de forma segura únicamente por parte del

Esta nueva excepción, como no puede ser de otro modo, exige acreditar la necesidad del tratamiento de verificación biométrica de la identidad, aplicando el criterio de objetividad exigible, puesto que, como es sabido, no basta la mera opinión subjetiva del responsable del tratamiento en orden a la necesidad. Parece razonable identificar, como casos que superan el test objetivo de necesidad, los vinculados a las exigencias de ciberseguridad relacionadas con la autenticación reforzada, que también se encuentran en la normativa de servicio de pago, o los vinculados al cumplimiento de las obligaciones de blanqueo de capitales que a tantos sujetos afectan ya, y, por supuesto, los vinculados a la provisión de medios de identificación electrónica y servicios de confianza.

El gran desafío, sin embargo, lo encontramos en la determinación del control exclusivo de los datos biométricos por parte del interesado. Más allá del caso, que parece (sólo parece) relativamente evidente del almacenamiento de estos datos en terminales móviles de usuario, cuando la verificación biométrica de la identidad sea remota, deberán establecerse medidas específicas que garanticen este control. En este sentido, ISO/IEC 24745:2022 (Information security, cybersecurity and privacy protection – Biometric information protection) aporta una excelente guía.



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.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



Curso de Certificación en: Gobierno de la Inteligencia Artificial

ISO 38507 AI Governance Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 15 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad



Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



SOY AGIL. El arte de cambiar de nombre a los problemas

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

Hoy Don Antonio llega a la oficina con un alto grado de escepticismo, Antonio, el CIO, le ha comentado que tiene una estrategia para acabar con los problemas de desarrollo en la compañía y que va a mejorar el estado de los equipos. Ya la declaración preocupa al director, ¿a que equipos se refiere? ¿mejorar el estado?, si viven como marqueses, ¿Por qué Antonio no ve necesario decir nada a ningún otro departamento?

La reunión comienza con sorpresa, Antonio ha venido a la reunión con dos de sus técnicos, Sergio y Mario, y los tres vienen con camisetas de Star Wars. Curiosamente no traen ningún ordenador y sin embargo se da cuenta de que la pared de la sala de reuniones esta llena de Post it de múltiples colores en los que debido a su edad se siente incapaz de leer.

Antonio da paso a Sergio quien con una inusitada alegría declara con un tono de voz algo elevado que ya se han acabado las incidencias, las tareas urgentes y la sobrecarga de trabajo y que los desarrollos de la empresa se van a gestionar por Dailies y Sprint y solo una retrospectiva al mes.

Mario, muy serio y formal, le habla que los calendarios han sido transformados en tableros Kanban y que han sido capaces de eliminar las reuniones, las quejas y los incumplimientos.

La noticia final queda en manos de Antonio que le indica a Don Antonio que ya no va a ser necesario documentar el software porque la empresa se ha convertido a la "Agilidad". Entonces suena una alarma de un móvil que indica que han pasado los cinco minutos previstos para la presentación y que ahora deben irse a gestionar una "épica".

Don Antonio se queda sin palabras y llama inmediatamente a Mónica y a Paco a su despacho, para que traten de explicar como encaja todo esto con el sistema de gestión y las cinco certificaciones que tiene la empresa y que ha costado tanto dinero obtener. Mónica llega agobiada como siempre, diciendo que va a pedir la baja porque esta harta de tanta tontería, sin embargo, Paco que trabaja en su equipo está más tranquilo y habla con mucha claridad.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





-“Don Antonio esté tranquilo, lo que antes se llamaban incidencias ahora lo denominan “historias”, las tareas urgentes de toda la vida se denominan “spikes” y a la carga de trabajo lo llaman “Stretch goals invitados”, respecto a las reuniones en vez de tener una de una hora han decidido tener 6 de 10 minutos, y el concepto “épica” no es ni más ni menos que uno de esos proyectos eternos que se tienen en la compañía y que nunca acaban”.

Obviamente Marketing está lanzando post todas las semanas ya que es muy importante mostrar al mercado que la empresa está en el mundo ágil.

La reunión acaba mal porque en ese momento entra en el despacho Laura, responsable de Recursos humanos y aprovechando la presencia de paco y Mónica les pregunta: “oigan ¿qué es esto de la agilidad que sale tanto en LinkedIn y que todo el mundo dice que está muerto?”.

A Don Antonio le queda claro que una vez más, que la empresa entra de nuevo a formar parte del **Lado oscuro**.

En el año 2001, cuando las Torres Gemelas seguían en pie al fondo de la ciudad de New York y el resto del planeta no suponía lo que le iba a llegar en las próximas décadas.

Cuando todavía nos sentíamos poderosos porque habíamos vencido el efecto 2000, un grupo de técnicos norteamericanos escribieron “el manifiesto Agile” con el que todo el mundo del desarrollo de software iba a cambiar para siempre.

Desde mi punto de vista esa transformación ágil avanzó tan rápido que lo único que faltó fue mejorar algo. Los equipos pasan de moverse como elefantes a correr como guepardos, el equipo corre, suda, se esfuerza, pero no avanza.

Hay mucho movimiento, pero pocos resultados, y los indicadores o “story points” para medir la productividad es como si midiéramos nuestra felicidad con emojis.

Afortunadamente esto no ocurre en todas las empresas, yo creo que solo en las grandes, sin embargo, las pymes donde hay equipos pequeños y que ven la agilidad como una cultura y no una metodología, se han dado cuenta de que agilidad no es sinónimo de velocidad sino de adaptación.

Donde el aprendizaje se realiza con experimentación y donde la mejora se debe dar con acciones y valor y no con etiquetas.

Llevo mucho tiempo oyendo a muchos agilistas explicar como hacen o mejor dicho como no pueden hacer, pero muy pocas veces los veo hablar de lo que han terminado, y sobre todo su rentabilidad.

Nos guste o no las empresas son regentadas por la “tiranía del Excel” y no por la “cultura de la calidad”. No se trata de renombrar los problemas sino de resolverlos, y si realmente se quiere huir del waterfall hay que cambiar la cultura y la forma de actuar priorizando trabajos por su impacto, automatizando todo lo que sea posible automatizar, minimizando los inventarios de trabajo, entregando valor frecuentemente y sinceramente, desde mi punto de vista alineándonos con los resultados en vez de con las tareas.

El día que nos atrevamos a desmontar la burocracia del desarrollo, la deuda técnica y vamos a decirlo: “Los comportamientos tóxicos” que muchas veces frenan a los equipos, empezaremos a ser ágiles de verdad.

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>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de la
Inteligencia
Artificial**

**ISO 42001
AI Management
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

César Marquina

¿Quién es César Marquina?

Si tuviera que definirme, honestamente, diría que soy una persona meticulosa, curiosa y fiel a mis valores. A lo largo de mi vida, tanto profesional como personal, he procurado guiarme siempre por tres principios que considero innegociables: el esfuerzo, la curiosidad por entender las cosas y la lealtad hacia las personas que me rodean, ya sean amigos, compañeros o equipos con los que he tenido la oportunidad de trabajar.

Quienes me conocen bien suelen describirme como alguien perspicaz, bondadoso y generoso. Son cualidades que agradezco con humildad, porque reflejan aquello que intento cuidar: cómo trato a la gente y cómo me comporto incluso en los momentos más difíciles. Creo que la inteligencia sin bondad es fría, y que la ambición sin generosidad no deja huella positiva.

Mirando atrás, si hay algo que ha actuado como hilo conductor de mi vida, ha sido el liderazgo, entendido no como autoridad, sino como la capacidad de acompañar, inspirar, asumir retos y hacer crecer a otros. Mi carrera ha estado marcada por una sucesión casi continua de decisiones en las que, frente al camino cómodo o conocido, he optado por el reto, por "tirarme a la piscina", por creer que podía aportar algo más y avanzar. Eso me ha llevado a cambiar de función prácticamente cada dos años, siempre en un movimiento ascendente que exigía más visión, más responsabilidad y más serenidad.

Hay una frase que me marcó profundamente. Me la dijo un jefe al que respetaba mucho:

"A veces hay que dar un paso atrás para poder dar dos hacia adelante."

En aquel momento yo vivía una transición compleja, una especie de retroceso profesional. Pero con el tiempo descubrí que ese paso atrás fue exactamente el impulso que necesitaba. Aprendí que tropezar o dudar forma parte del proceso, y que esos momentos, lejos de ser fallos, me han generado oportunidades para crecer personal y profesionalmente.

En esencia, creo que soy alguien que intenta vivir con coherencia, con humildad y con propósito. He crecido a través del liderazgo y la responsabilidad, y soy una persona que todavía conserva la misma curiosidad por aprender que tenía cuando empecé.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Háblanos de tus éxitos o logros profesionales

Mi trayectoria profesional comenzó a principios de los años 2000, en un entorno fundamentalmente tecnológico. Fueron años de proyectos transformacionales, de automatización y de crecimiento acelerado, donde aprendí el rigor del trabajo bien hecho y la importancia del detalle.

Una de las etapas que más me han marcado ha sido mi recorrido en Andorra Telecom. En Andorra Telecom he podido participar —como miembro del equipo, junto al CEO, el director financiero y bajo el impulso visionario del presidente de la compañía— en la transición hacia Andorra Telecom SAU, un cambio estructural intenso que representó un antes y un después para la empresa.

Fue un proceso exigente, pero enormemente enriquecedor, en el que tuve un papel activo y del que guardo un profundo orgullo personal y profesional. En aquel momento era parte del consejo de administración y plasmar mi firma en el acta de constitución de la empresa es para mí, aportar un ganito de arena a la historia de la empresa.

Posteriormente, en mi etapa más vinculada a la administración pública, pude llevar la transformación digital a escala de país. Fueron justamente los años de pandemia, por lo que me llevó, como secretario de estado a hacer de todo y a todas horas. Entre los hitos más relevantes está haber formado parte de las decisiones que permitieron abrir la economía durante la pandemia, en un momento extremadamente delicado, no hace falta decirlo, así como otros hitos como la creación de la Agencia Nacional de Ciberseguridad, que asentó las bases de un entorno más seguro y moderno para el país.

Finalmente, asumir el reto de ser Ministro de Finanzas y portavoz del Gobierno hacia finales de la legislatura, fue otro de esos giros que la vida te ofrece y que acepté con la convicción de que podía aportar en un momento en el que era necesario tomar las riendas de dichas funciones. Defender un presupuesto que no había elaborado yo mismo fue una prueba de resistencia, serenidad y responsabilidad. Una experiencia intensa que me enseñó más sobre la resiliencia institucional y personal de lo que imaginé. Podría decir que me enseñó más incluso que cuando finalicé mi primer Triatlón Iron Man.

Hoy, en mi rol de Director General Adjunto de Andorra Telecom, siento que esa trayectoria ha culminado en una responsabilidad amplia y estratégica:

- diversificación de ingresos,
- gestión de riesgos y ciberseguridad,
- gestión del dato y analítica,
- área legal,
- y relaciones internacionales.

Es un reto global, complejo y profundamente enriquecedor.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Nuestro invitado a #TYSO

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Nuestro invitado a #TYSC

Háblanos de tu experiencia profesional, vivencias e incluso anécdotas

Mi carrera ha sido un constante avanzar, aceptar retos y salir de la zona de confort. Una de las experiencias más determinantes fue en 2015, cuando acababa de nacer mi hija mayor. Justo en ese momento, imagínate la situación, y me ofrecieron irme una temporada a Alemania, a una academia militar germano-americana para altos cargos, centrada en el desarrollo de políticas públicas de ciberseguridad, una súper oportunidad que vino en un momento personalmente poco fácil. Éramos unas 200 personas de más de 60 países: generales de ejércitos, parlamentarios, jueces, especialistas en cibercriminología y perfiles de todo tipo. Aceptar aquella propuesta fue, sin duda, una decisión poco cómoda, sobre todo a nivel personal, pero absolutamente transformadora. Recuerdo esa formación con especial cariño, porque aun conservo amigos de muchos países que hice durante ese tiempo, pero también porque definió mi manera de afrontar los retos: si se presenta una oportunidad, aunque parezca un plan “loco”, hay que considerarla. De cada una sale algo positivo. Y como no decirlo, también pudo ser posible gracias a mi mujer, que me entiende como nadie.

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

Mis inicios estuvieron marcados por el pragmatismo y por la curiosidad por construir o trastear cosas. Cuando llegó el momento de elegir estudios, me fui a Francia con una pregunta muy simple: “¿Qué tendrá salida profesional y me gustaría hacer?”. Aunque podía entrar en informática, me decanté por Electrónica e Informática Industrial, convencido de que ese camino me permitiría cumplir con lo de reparar y crear.

Curiosamente, la vida me llevó hacia la informática más pura, especialmente en el ámbito de la automatización. Aquellos primeros proyectos, en los años 2000 y poco, me dieron algo que aún hoy valoro enormemente: la satisfacción de ver cómo algo que programas o diseñas cobra vida y funciona. Hasta el punto de que un proceso importante de una compañía reposa al 100% sobre tu diseño. Ese fue el inicio de un viaje que acabó desembocando en el sector de las telecomunicaciones, pero siempre con la misma esencia: construir, comprender y mejorar.

¿De qué te sientes más orgulloso en tu carrera profesional?

Si tuviera que resumirlo, diría que no me siento especialmente orgulloso de hitos concretos, aunque podría citar muchos. Lo que realmente valoro es el camino, la forma en que lo he recorrido y las relaciones que he compartido y construido por el camino.

Me siento orgulloso de haber crecido desde la honestidad, la integridad, la generosidad y la voluntad de ayudar. Orgulloso de haber generado confianza profesional y personal, y de que esa confianza haya sido la base sobre la que se me han ido ofreciendo nuevas oportunidades. Creo que, al final, lo más valioso de una carrera no son los títulos o los éxitos puntuales, sino la forma en la que tratas a la gente y el valor que aportas en cada etapa.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



¿Qué consejos le darías a los profesionales que comienzan su carrera?

El consejo más valioso que puedo dar hoy, a mi entender, es estar dispuesto a abrazar el cambio. Nada es constante, especialmente en el ámbito tecnológico. Todo está evolucionando a una velocidad vertiginosa, y la única manera de no quedarse atrás es cultivar la adaptabilidad.

Sé crítico, mantén la curiosidad, enfrenta los miedos y los retos que parecen demasiado grandes. Caer no es un problema, es casi una necesidad, siempre que seas capaz de levantarte y aprender. En un mundo cambiante, la capacidad de adaptarse es la cualidad más importante. Ahora que no nos escucha nadie... he tenido a lo largo de mi carrera, algunos "tropezos" mas o menos graves, pero enfin, como digo, esto te ayuda a crecer.

¿Qué papel juega la tecnología en la relación del ciudadano con la administración?

Desde mi experiencia, tanto en el ámbito público como privado, creo que el mayor reto es recordar algo que a veces olvidamos: la administración está al servicio del ciudadano, y no al revés. El objetivo final debería ser que los servicios públicos fueran casi transparentes para quien los necesita: accesibles, simples y efectivos.

La tecnología es una herramienta fundamental para ello. No se trata solo de si puede ayudar —eso está claro—, sino de cómo se integra en las organizaciones para que de verdad esté al servicio de las personas. El desafío no es técnico, sino

cultural: dejar atrás formas de trabajar heredadas y ejecutar modelos donde la tecnología permita que el ciudadano reciba el servicio correcto, en el momento correcto y del modo más sencillo posible.

¿Cómo serán las comunicaciones del futuro?

Las comunicaciones del futuro seguirán respondiendo a una necesidad profundamente humana: la de conectar. Lo que cambiará será la forma, la velocidad y la cantidad de contexto que podrá acompañar cada interacción.

Avanzamos hacia un modelo en el que las comunicaciones serán más instantáneas, más ricas y más inteligentes. La integración de datos, inteligencia artificial y nuevos formatos hará que cada mensaje pueda ir acompañado de información contextual que aporte profundidad y permita entender mejor al interlocutor o a la situación.

Desde voz a texto, imagen, vídeo, y formatos que todavía no imaginamos, la tendencia será hacia canales más naturales, más multimodales y casi invisibles.

Pero, en paralelo, surge un reto importante: mantener la parte humana de la comunicación. Cuanto más instantáneo y enriquecido sea todo, más probable es que se pierda la esencia emocional. Navegamos hacia un mundo donde muchas interacciones serán asíncronas, mediadas por inteligencias artificiales o plataformas que "hablarán por nosotros", y eso puede alejarnos de la comunicación más genuina.

Por eso creo que el gran desafío no será tecnológico —la tecnología seguirá avanzando a una velocidad imparable— sino cultural y emocional: cómo aseguramos que la riqueza, la inmediatez y la inteligencia de las comunicaciones no sustituyan lo más valioso que tienen las personas: la capacidad de transmitir intención, emoción y humanidad.

En resumen, comunicaremos más, comunicaremos más rápido y con más información... pero deberemos esforzarnos en comunicarnos mejor.

Conclusión

Si tuviera que dejar un mensaje final, sería una combinación de tres ideas esenciales para mí:

Primero, que el verdadero valor está en el camino recorrido y en la forma en que lo transitamos. Con los años descubres que el propósito, el impacto y las relaciones pesan más que cualquier meta.

Segundo, que debemos aceptar el cambio con curiosidad y sin miedo. Vivimos en un mundo que evoluciona rápido, mantenernos abiertos a aprender es la clave para crecer.

Y tercero, que al final, la verdadera medida del éxito es la huella positiva que dejamos en los demás. Poner nuestras capacidades al servicio de la gente es, para mí, la forma más noble de entender la tecnología, el liderazgo y la vida.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



Curso de Certificación en: Excelencia en el Servicio Público

ISO 11637 Public Service Excellence Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 11637
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Marlon Molina

La imprudencia es tendencia amplificada con IA

La fiebre del oro 2.0

¿Ya tienes un agente de IA trabajando para ti? ¿Si no lo tienes deberías sentirte una persona del pasado?

Cerramos el año 2025 con una sobre exposición de publicidad alrededor de la Inteligencia Artificial generativa, mensajes que exponen la fórmula mágica para ir a jugar al golf y que el trabajo se haga con la magia del mago de oz de la IA generativa. Por otro lado, LinkedIn se ha llenado de personas que exponen y explican que están creando la próxima IA aunque nunca en su vida han programado ni entienden la informática.

La tecnología cada vez más democratiza su acceso y ayuda a que todas las personas puedan ser tan eficientes como sea posible, y basadas en el esfuerzo que cada uno ponga en sus tareas. El abogado que deja de ser abogado y se dedica a programar agentes quizá podría estar cometiendo un error, lo mismo que el financiero que ahora crea aplicaciones para guiar aviones, el mecánico hace tartas, el profesor de lengua diseña imágenes para campañas de marketing, o el médico que quiere crear una aplicación para sustituir una máquina, y el informático que ahora es periodista... todos gracias a la IA generativa parece que están cambiando sus empleos y profesiones.

Quizá es que el abogado nunca quiso ser abogado y por esto ahora quiere programar, y por la misma razón el profesor hace campañas de marketing. Escuché en una conferencia a un abogado decir que a los programadores les quedaban dos días porque la programación la hará la IA, y también escuché a un tecnólogo que dijo que finalmente dejaremos de usar abogados porque la IA podrá aconsejar mejor, y cuando sea posible cambiaremos la ley para que a partir de ahora los jueces sean algoritmos, que sin lugar a dudas serán más justos o al menos imparciales que los jueces humanos con todos sus prejuicios a cuestas.

¿Seré yo el médico de mi mujer con la ayuda de la IA generativa? Las herramientas deberían potenciar a cada uno en su área de conocimiento y así cada uno obtendría el mayor retorno de la tecnología.

Inteligente y útil

Es un error pensar que algo que lleva la etiqueta de “inteligente” o “inteligencia” es mejor que una herramienta tradicional. Escuchar que problemas tradicionales y conocidos cambiarán a usar IA generativa suena raro y no oportuno, es muy posible que cree nuevos problemas en vez de proponer soluciones útiles. Los informáticos usamos una frase con mucha frecuencia, frase que yo pensaba que era del dominio común y que otras profesiones hacían lo mismo: “si funciona, no lo toques”.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



En la disciplina de la gestión de proyectos se insiste en que solo ha de entregarse lo que se ha definido como producto y que soluciona o atiende una necesidad, ni más, ni menos. Pero debido al uso imprudente de la IA generativa, la sociedad está encontrando nuevas formas de crear soluciones que nadie necesita pero que genera nuevos problemas que ponen “patas arriba” a la empresa y a los clientes, así todos muy ocupados y a la vez encantados con un sentimiento de modernidad.

Nunca me gustaron los teléfonos de atención al cliente automatizados con opciones, sin embargo, pasamos de la acción que ejecutaba un usuario marcando un número entre tres opciones para recibir atención, a la necesidad que actualmente tiene con la IA generativa que le obliga a “negociar” con una máquina para resolver situaciones simples y que ya estaban dominadas.

Confundir novedad con progreso es un error. Usar un taladro industrial para sacar un tornillo solo puede quedar bien en un vídeo de TikTok. Las empresas están presionadas por la burbuja de la IA y corren peligro de olvidar su objetivo principal y entregar verdadero servicio con valor a sus clientes, y a sus accionistas.

Las prisas y la ciberseguridad

Me dijo un especialista en marketing que una solución que estaba él mismo desarrollando era tan fácil como conectarse a la API de su proveedor, le pregunté qué era una API y no supo responder. Yo quedé convencido que la frase que me había soltado un minuto antes la había escuchado por ahí y la utilizaba para vender intentando dar la apariencia de conocimiento.

Que una persona sin conocimiento conecte un sistema en producción a una API apoyándose en prompts deja abiertas puertas y ventanas de ciberseguridad que nadie detectará hasta que algo ocurra.

Las prisas nunca han sido buena compañera en las actividades profesionales, y lo son aun peor en relación con la ciberseguridad. Mala compañera.

El pasado 20 de octubre de 2025 los servicios de Amazon Web Services sufrieron una caída. La interrupción de servicio reportó su origen en un nodo en la Costa Este de los Estados Unidos, sin embargo, segundos después estaba afectando a todo el planeta. Cómo es posible que un fallo de un nodo en el continente americano haga caer una web de comercio electrónico en España. La anterior es una pregunta justa y oportuna, y la respuesta es inequívoca, porque estamos conectando todo con todo y viceversa, y a gran velocidad.



La esperanza joven

La primera semana de diciembre en un evento de ciberseguridad en el que participé, un grupo compuesto por chicos y chicas de entre 18 y 20 años expusieron que para ellos la IA representaba el mayor de los riesgos para la sociedad actual, y en esa base hicieron propuestas para innovar.

Me llamó especialmente la atención en que clasificaron los riesgos en dos categorías principales. La primera tenía que ver con las falsificaciones y su dificultad para reconocerlas, pero la segunda con el hecho sorprendente para ellos, que sus profesores les dejan trabajos que ellos evidentemente resuelven en cuestión de minutos con la ayuda de ChatGPT y herramientas similares, algo que les priva no solo de la oportunidad de aprender, sino de la voluntad por investigar, porque como bien expresaron, resulta demasiado tentador resolver con una IA generativa en minutos antes que el riesgo de dedicar horas y no dar con la respuesta o temer no tener la respuesta.

Así, aunque la imprudencia es tendencia con el uso masivo y descontrolado de la IA generativa, hay esperanza.



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/>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de
Proyectos**

**P4MGO! PjM
Project
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PjM BoK
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Ricard Martínez Martínez

Queridos Reyes Magos: ¿Cuándo vamos a proteger a nuestros niños y a nuestras niñas?

Queridos Reyes Magos:

Este año no hemos sido muy buenos y seguimos teniendo muchas deudas pendientes con nuestros niños, niñas y adolescentes. La verdad es que llevamos así un período de tiempo particularmente largo. En cartas anteriores os dijimos que estábamos siendo particularmente buenos. Por ejemplo, el año 2007 hinchamos un poco el contenido de la carta, diciendo que el artículo 13 del Reglamento de Desarrollo de la LOPD iba a resolver el problema de los tratamientos de datos de los niños. Os contamos que haríamos una cosa muy interesante: celebrar un Día de la Internet Segura que nos iba a servir para concienciar tanto a los niños como a los padres de que ¡nunca, nunca, nunca más! iban a haber riesgos para nuestros niños en internet. Para ser honestos, poco después os contamos que la Agencia Española de Protección de Datos se lo iba a tomar en serio porque había publicado un decálogo de seguridad y traducido un texto de la autoridad irlandesa que iba a ayudar a los profesores a hacerlo bien.

En 2013, la verdad es que os contamos una mentira muy gorda. Porque mientras seguíamos protegiendo a los niños, lo cierto es que la Agencia Española de Protección de Datos consideró adecuado que un instituto de Valencia impusiese a sus niños presentar exámenes de inglés subiéndolos a YouTube. Y todo este tiempo, quiénes tampoco fueron nada buenos fueron los consultores y delegados de protección de datos que, para hacer felices a sus clientes es decir, a los colegios y a los profesores que los dirigen, escribieron sesudos informes explicando que bastaba con el consentimiento del padre, la madre o el tutor legal para tomar imágenes y vídeos de los niños y niñas y subirlos a internet. Estos profesionales deberían haber recibido muchos sacos de carbón, ya que no hicieron lo que su deber profesional les exigía, y que no era otra cosa que evidenciar que existía riesgo para la vida privada, la identidad digital e incluso la seguridad de los

menores. Los expertos en Protección de Datos sabían perfectamente que había riesgos, si no ¿para qué el Día de la Internet segura? Además, un proyecto europeo llamado EuKids Online y el INCIBE habían documentado muchas veces, que subir imágenes a internet podía generar riesgos muy serios. Por ejemplo, ellos sabían que una vez subes las imágenes pierdes todo control y que hay gente con muy malas intenciones ahí afuera que trata de utilizar esas imágenes para identificar a personas menores, para satisfacer vicios ocultos e incluso para contactarlas y acosarlas.

Estos señores y señoras también deberían haber sabido que en el análisis de riesgos para los derechos fundamentales que deriva de un tratamiento, la existencia de una finalidad normativa legítima es muy importante. Y está bastante claro que en la legislación sobre educación no parece existir ninguna base legal que convierta publicar imágenes de niños y niñas en internet en un valor jurídicamente valioso. Tampoco que lo que hacen estas personitas en los colegios tenga tal nivel de relevancia pública que se justifique la publicación. Por si fuera poco, los expertos no explicaron a los profesores que está muy feo presionar directa o indirectamente a los padres y que eso hace que el consentimiento sea nulo. Como a los Reyes Magos no se les puede ocultar nada, ellos saben que cuando un papá o una mamá negaba el consentimiento los colegios solían decirle que iban a tener que apartar a sus hijos o hijas y discriminarlos, o que por su culpa de esos no se podrían tomar ninguna clase de imágenes en el colegio.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Queridos Reyes Magos, yo creo que más que mentir caímos en un autoengaño. Pensamos que con la hojita de consentimiento informado y unas cuantas directrices y formaciones a las que, al parecer, nadie hizo demasiado caso, todo quedaba resuelto y todo iba a ir bien. Pero no fue así. Las organizaciones que se ocupan de proteger a la infancia y los expertos del primer grupo de trabajo sobre derechos digitales alertaron de que teníamos un problema muy serio.

La Carta de 2018 fue muy bonita. Aprobamos el Título X de la LOPDGDD y ahí establecimos que los profesores y los padres iban a ser muy responsables. Pusimos muchas otras cosas, como por ejemplo obligar a que los profesores estudiaran protección de datos para la oposición, a que las facultades de magisterio cambiaran los planes de estudio de modo que todo el mundo tuviese capacidades y competencias digitales. Debo decirte que en todo esto los únicos que cumplieron, y a los que les debería extraer un regalo muy gordo, fueron el INTEF, que publicaron el Marco de Competencia Digital del Profesorado. Porque, para variar, nadie cumplió con el Título X. Todo sigue igual e incluso empeoró. En las cartas de los últimos años, la Agencia Española de Protección de Datos se lo ha tomado muy en serio. Ha creado un canal de atención preferente, ha realizado muchas campañas de concienciación e incluso ha conseguido que el asunto sea objeto de discusión en el nivel del Gobierno y del legislador.

Pero como siempre, y como solemos hacer los niños cuando escribimos la carta, engordamos las cosas buenas que hacemos. No os hemos contado que en todo ese período no se hizo una inspección de oficio verdaderamente seria de la que se derivasen sanciones para los infractores.

Bueno, es una mentirijilla: sancionamos a algún papá, a alguna mamá y a algún niño que se portó muy mal fabricando películas porno con inteligencia artificial. Pero a los colegios y a las plataformas que difunden estos contenidos, en realidad casi no los hemos tenido en cuenta. Además, cuando son colegios públicos, pues resulta que no hay multas.

Por eso, queridos Reyes Magos, comprenderéis que en mi carta siga pidiendo que hagáis un milagro. Me gustaría que todas las leyes que se están tramitando fuesen votadas por unanimidad. Sería fantástico que por una



vez quienes tienen la obligación de proteger a los niños y a las niñas en los colegios se tomasen esto en serio y, a ser posible, que alguien les explicase de verdad cuáles son los problemas y cómo deben resolverse. Y también me gustaría que los que, como yo, se dedican a la Protección de Datos pensasen un poco menos en la facturación al final de mes y un poco más en su obligación de gestionar las condiciones de cumplimiento normativo para proteger a nuestros niños, niñas y adolescentes.

Para los papás y las mamás, sería extraordinario que tuvieran tiempo para poder estar con sus niños, de manera que los móviles y las plataformas de juegos online no sean lo único que tengan a la salida del cole. Y sería fantástico que los colegios fuesen un lugar de encuentro donde poder hacer que aprendieran lo que hay que hacer para gestionar la identidad digital de sus niños sin causarles ningún perjuicio.

La verdad, queridos Reyes Magos, es que el regalo que os pido es muy grande. No es una cosa. No es un juguete. No es algo que se pueda comprar en el mercado, sino que hagáis el milagro de cambiar las mentes y la moral de las personas para que sean conscientes de que estamos arruinando a nuestros niños, niñas y adolescentes generación tras generación, causándoles un daño irreparable en su educación, en su personalidad y, algunas veces tristemente, en su salud e integridad física.



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>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gobierno
del Dato**

**UNE 0077
Data
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



La Alncertidumbre de 2026 y más allá

2026: El Año en que la Inteligencia Artificial Redefine el Trabajo, las empresas y el Liderazgo Tecnológico

Durante la última década, la inteligencia artificial ha avanzado desde ser una herramienta experimental hasta convertirse en el motor operativo de sectores enteros. Sin embargo, es en 2026 cuando la IA dejará definitivamente de ser un conjunto de promesas tecnológicas para convertirse en una infraestructura laboral y económica. Por primera vez, el impacto de la IA va a dividir claramente a las empresas entre quienes logren convertirla en una ventaja competitiva y quienes quedarán atrapadas en un ciclo de pilotos fallidos, expectativas incumplidas y resistencia interna al cambio.

La verdadera brecha en la adopción de la IA generativa no reside en el presupuesto ni en la tecnología, sino en la capacidad de integrar sistemas que aprendan y colaboren con las personas. El éxito depende de adaptar la inteligencia artificial al trabajo real y humano dentro de la empresa.

La Brecha de la IA Generativa: dos economías dentro de la economía

Según datos publicados por el MIT, el 95% de las empresas que apuestan por la inteligencia artificial generativa no logran recuperar la inversión invertida. Apenas el 5% logra transformar sus procesos de manera efectiva y obtiene millones de euros de beneficios reales. Además, aunque el 60% de las empresas exploran herramientas de IA corporativa y un 20% realizan pilotos o pruebas de concepto, solo una minoría, ese mismo 5%, consigue que estos proyectos lleguen a la fase de producción y generen impacto real en el negocio. La pregunta no es por qué algunos triunfan, sino por qué la mayoría fracasa. La respuesta no está en la tecnología, sino en la forma en que esta se integra en las empresas.

Actualmente, se están desplegando modelos que presentan limitaciones significativas. No recuerdan correcciones, no incorporan retroalimentación, no aprenden del contexto, y no se adaptan a los flujos reales de la empresa. Son sistemas "estáticos", incapaces de evolucionar al mismo ritmo que cambian los procesos o las necesidades de las empresas. En definitiva, muchas pruebas de concepto y demos, pero pocas realmente útiles y adaptadas a la realidad de cada empresa.

La economía sumergida de la IA: cuando los empleados van por delante

Frente a la ineficacia de muchas iniciativas corporativas, surge un fenómeno paralelo: la *Shadow AI Economy*. ¿Recordamos la *Shadow IT*?

Más del 90% de los profesionales utilizan IA personal en su trabajo, mientras que solo el 40% de las empresas ha adquirido suscripciones empresariales. Esto evidencia una desconexión profunda entre la estrategia y la operativa: los profesionales sí saben usar la IA para mejorar su rendimiento, pero las empresas aún no han logrado institucionalizarla. Sin embargo, este fenómeno conlleva riesgos significativos. La *Shadow AI* expone a las empresas a fugas involuntarias de datos porque los empleados introducen información sensible en herramientas no aprobadas; además, dificulta la gobernanza y la trazabilidad de los procesos, lo que conduce a decisiones basadas en modelos sin validación ni control. La *Shadow AI* revela qué herramientas generan valor real, pero también expone cómo una adopción descoordinada puede comprometer la seguridad, la reputación y el cumplimiento normativo si no se gestiona estratégicamente.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Los Agentes IA: el paso decisivo hacia la colaboración estructurada

Una de las últimas novedades de este año ha sido la aparición de los agentes de IA, sistemas con memoria persistente, capacidad de razonamiento y autonomía para ejecutar tareas complejas de manera continua. A diferencia de los robots convencionales, entienden procesos de “extremo a extremo”, ejecutan acciones reales, colaboran entre sí, se adaptan al trabajo humano, y aprenden del contexto organizacional.

No son herramientas; son colaboradores digitales.

Según McKinsey, la estructura del futuro laboral se basa en la colaboración de tres grandes protagonistas:

- **Personas:** responsables del 43% del trabajo, especialmente en tareas que requieren habilidades sociales, juicio y coordinación.

- **Agentes de IA:** asumiendo el 44% de las labores cognitivas automatizables.

- **Robots físicos:** encargados del 13% del trabajo físico repetitivo. Esta distribución pone de manifiesto algo fundamental: el trabajo no desaparece, sino que se transforma y se reparte de otra manera.

El futuro del trabajo no será homogéneo, sino que están surgiendo arquetipos de colaboración que definirán la manera en que interactuamos y se trabajará en los próximos años. Por un lado, encontramos el trabajo centrado en las personas, como ocurre en la enfermería, donde la interacción humana es fundamental. Por otro lado, existen profesiones en las que los agentes, como sistemas automatizados o inteligencia artificial, asumen un papel protagonista, por ejemplo, en la contabilidad o en el desarrollo de software. La fabricación en serie es un claro ejemplo de trabajo centrado en robots, en el que las máquinas realizan tareas repetitivas o de precisión.

A medida que la tecnología avanza, aparecen modelos mixtos de colaboración: uno en el que personas y agentes trabajan juntos; otro donde personas y robots se complementan; y un tercero que integra la cooperación entre personas, agentes y robots. Por último, también existen escenarios en los que agentes y robots colaboran directamente, sin intervención humana.

Estos modelos refuerzan la idea de que la clave no será competir con la IA, sino trabajar con ella de manera complementaria.

Las habilidades no desaparecen, evolucionan

En el futuro próximo se va a producir un cambio en quienes y cómo se van a desempeñar determinadas habilidades:

- **Las habilidades de alta exposición** (contabilidad, codificación) pasan de ejecutarse manualmente a supervisarse.

- **Las habilidades interpersonales** (liderazgo, negociación, mentoring) se mantienen con pocos cambios.

- **Las habilidades intermedias** (problemas, comunicación) se transforman gracias a la colaboración con la IA.

- **Un 72% de las habilidades actuales** sigue siendo necesario, incluso en trabajos altamente automatizables.

La automatización de tareas aisladas produce beneficios marginales, mientras que la transformación de los modelos operativos completos supone beneficios reales y estructurales.

Transformar el trabajo implica una profunda revisión de la estructura organizativa y operativa. Este proceso comienza por repensar los roles dentro de la empresa, analizando cuáles son necesarios, cómo pueden evolucionar y cómo pueden adaptarse para aprovechar mejor las capacidades humanas y tecnológicas. A continuación, resulta fundamental redistribuir las responsabilidades, lo que implica asignar tareas y funciones de manera más eficiente y flexible, eliminar duplicidades y fomentar la colaboración entre equipos y departamentos.

Además, la transformación requiere un rediseño completo de los procesos, revisando cada etapa del flujo de trabajo para identificar oportunidades de mejora, eliminar ineficiencias y asegurar la integración orgánica de las nuevas tecnologías en el día a día. Finalmente, un paso clave es la integración de agentes y robots en la operación real, lo que implica no solo la adopción de herramientas automatizadas, sino también la adaptación de los equipos humanos para trabajar de manera conjunta con estas soluciones, potenciando así la productividad y la innovación en la empresa.

Los riesgos que los directivos deben gestionar en 2026

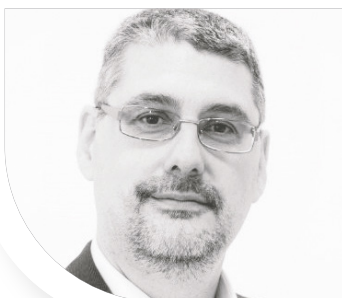
En 2026, los directivos deberán afrontar riesgos prioritarios derivados de la inteligencia artificial, especialmente en sectores críticos como la salud y las finanzas. Las alucinaciones de los sistemas de IA (respuestas incorrectas o inventadas) pueden tener graves consecuencias, y la opacidad de los modelos dificulta su auditoría y control. Además, la falta de capacidad de aprendizaje en algunos sistemas acelera su obsolescencia y limita su adaptabilidad.

A estos retos técnicos se suman los riesgos sociales, como el posible desplazamiento de trabajadores menos cualificados, lo que aumentará la desigualdad digital. La vulneración de la privacidad y la desinformación generada por la IA son otras de las preocupaciones que socialmente tendrán un gran impacto.

Para mitigar estos riesgos, será imperativo combinar la supervisión humana con la IA en decisiones sensibles, realizar auditorías técnicas periódicas y establecer un modelo de gobierno robusto a lo largo de todo el ciclo de vida de los sistemas. Se deberán poner en marcha programas continuos de reciclaje profesional y asegurar la ética y el cumplimiento normativo desde el diseño de las soluciones tecnológicas.

En definitiva, abordar estos desafíos permitirá un desarrollo responsable de la inteligencia artificial, alineado con los valores sociales y adaptado a los cambios que marcarán la competitividad en 2026.

Los próximos 18 meses serán decisivos para determinar qué empresas liderarán la próxima década y cuáles quedarán rezagadas en un paisaje digital que ya no espera a nadie.



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/>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

Gestión de Programas P4MGO! PgM Programme Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PgM BoK
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>

**PgM Book
Programme
Management
Body of Knowledge
P4MGO!®**



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Alex Aliaga



El espacio ya no es un entorno seguro (II)

En el artículo anterior analizábamos cómo el espacio ha dejado de ser un dominio neutro para convertirse en un nuevo campo de batalla, un entorno donde la tecnología, la geopolítica y la ciberseguridad convergen de forma cada vez más evidente. Lejos de la imagen romántica de la exploración espacial, la órbita terrestre se ha transformado en una infraestructura crítica global, indispensable para el funcionamiento de las sociedades modernas y, por tanto, en un objetivo prioritario en cualquier escenario de conflicto entre estados.

Entre aquel primer análisis y este segundo, se ha producido un hecho especialmente revelador que confirma esta tendencia y acelera el debate estratégico: China ha llevado a cabo simulaciones destinadas a estudiar cómo podría interrumpir el funcionamiento de la red de satélites Starlink, la megaconstelación desplegada por SpaceX en órbita baja. El matiz es importante, porque no se trata de destruir físicamente los satélites —una acción de alto impacto político y técnico—, sino de algo mucho más sutil, flexible y acorde con la lógica de los conflictos modernos: aprender a “silenciar” la red de forma localizada y temporal si la situación geopolítica así lo requiriera.

Este enfoque revela una realidad que ya resulta imposible de ignorar. Starlink ha dejado de ser únicamente un servicio comercial de conectividad para zonas remotas y se ha consolidado como un activo estratégico de primer orden. Su papel en la guerra de Ucrania fue decisivo para mantener operativas comunicaciones críticas cuando las infraestructuras terrestres habían sido destruidas o inutilizadas. En ese contexto, una red privada, gestionada por una empresa, fue capaz de influir de manera directa en la resiliencia operativa de un país en guerra, alterando el equilibrio táctico sobre el terreno.

China observa con atención esa capacidad, especialmente en relación con un posible escenario de tensión o conflicto en torno a Taiwán. En ese marco, el acceso a comunicaciones seguras, resilientes y difíciles de degradar se convierte en un factor clave. De ahí el desarrollo de técnicas de guerra electrónica orientadas a interferir señales satelitales mediante enjambres de interferencia, plataformas aéreas de gran altitud o tecnologías de energía dirigida. No hablamos de ciencia ficción, sino de capacidades que ya se están probando y que encajan perfectamente en las doctrinas modernas de negación de acceso y control del espectro electromagnético.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



satélite como elemento aislado, sino a todo el ecosistema que lo rodea. La famosa supply chain, una vez más, emerge como uno de los vectores de ataque más atractivos para los adversarios.

La industria espacial depende de una cadena de suministro extremadamente compleja, que incluye fabricantes de hardware especializado, desarrolladores de software, integradores, operadores de red y proveedores externos de servicios. Cada uno de estos eslabones representa una posible puerta de entrada. Si un actor malicioso logra comprometer un componente aparentemente menor, puede introducir vulnerabilidades persistentes en sistemas que, una vez lanzados al espacio, son muy difíciles —o directamente imposibles— de parchear o sustituir. En el ámbito espacial, las consecuencias de un fallo de seguridad pueden ser desproporcionadas y afectar a múltiples países y sectores simultáneamente.

Un nuevo campo de batalla

Este movimiento no es aislado. A la luz de lo ocurrido en Ucrania, los estados-nación están adaptando con rapidez sus doctrinas militares para competir en el espacio, un dominio que sigue estando, en gran medida, poco regulado y donde conviven satélites civiles, comerciales y militares en un equilibrio cada vez más frágil. La órbita terrestre, especialmente la órbita baja, se encuentra ya saturada y alberga sistemas esenciales para la navegación, la observación de la Tierra, la predicción meteorológica, las comunicaciones, la sincronización temporal y la toma de decisiones estratégicas.

Muchos de estos satélites han sido ya víctimas de ciberataques, interferencias o intentos de compromiso de sus segmentos terrestres, como se ha documentado en distintos incidentes en los últimos años. Esta tendencia no solo continuará, sino que previsiblemente se intensificará. El ataque directo y visible contra un satélite sigue siendo una opción extrema, mientras que el ciberespacio ofrece una vía más discreta, negable y eficaz para degradar capacidades sin cruzar determinadas líneas rojas diplomáticas.

En esta carrera espacial 2.0, las capacidades cibernéticas desempeñan un papel central. Los adversarios no solo buscarán interceptar información sensible, sino también interrumpir operaciones, degradar servicios o introducir incertidumbre en la cadena de mando y control. Las estaciones terrestres, los enlaces de comunicación, los centros de procesamiento de datos y los sistemas de monitorización se convierten en objetivos tan valiosos como los propios satélites.

Por este motivo, las organizaciones y empresas vinculadas al sector espacial deben situar la ciberseguridad como un eje prioritario de sus estrategias. Y cuando hablamos de ciberseguridad en el espacio, no nos referimos únicamente al

Implicaciones estratégicas y dependencia tecnológica

La clave de todo este escenario no reside únicamente en el detalle técnico, sino en lo que revela a nivel geopolítico. Por primera vez en la historia, el espacio se comporta como una infraestructura estratégica global plenamente integrada en nuestra vida cotidiana. Desde las comunicaciones a la agricultura de precisión, desde la logística global a la gestión de emergencias, desde la defensa hasta la economía digital, dependemos de señales invisibles que descienden desde la órbita. Y esas señales pueden ser interferidas, degradadas o controladas.

Al mismo tiempo, emerge con fuerza el debate sobre la soberanía tecnológica. Para Europa, depender de una red privada, global y controlada por un actor externo como pueda ser Starlink, plantea preguntas incómodas pero inevitables. ¿Quién gobierna realmente la infraestructura espacial de la que depende nuestra economía digital? ¿Qué margen de maniobra existe en caso de crisis? ¿Qué capacidades propias deben desarrollarse para garantizar autonomía estratégica en el espacio?

El cielo deja así de ser un espacio neutro y se transforma en un territorio de rivalidad abierta. La órbita baja ya no es solo un ámbito técnico, sino el escenario donde se disputa el flujo de información global. Cada satélite, cada antena, cada terminal terrestre se convierte en una pieza de un tablero geopolítico en constante movimiento, donde la ventaja no siempre la otorga la fuerza bruta, sino la capacidad de interferir, degradar y resistir.

La pregunta que se impone es inevitable: ¿estamos preparados para un mundo en el que la geopolítica también se libra en órbita y donde el espacio resulta tan determinante como el suelo que pisamos?



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.



Curso de Certificación en:

Gestión de Centros de Operaciones de Seguridad (SOC)

SOC Management Leader

Docente:
Alejandro Aliaga

- Formato: Grabado con Tutorías
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 995€
- Tasas Examen: Incluidas
- En tu horario, a tu ritmo.
- Con toda comodidad
- Solicita tu admisión

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo



+ 34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS

Marta Martín

TDAH y tecnología: oportunidades en la era digital

Los cerebros con TDAH responden bien a la atracción de los estímulos de la tecnología, atracción que, si no se regula, puede generar el efecto contrario: distracción constante y pérdida de control del tiempo.

El mundo en el que vivimos está caracterizado por dos elementos que impactan directamente en las personas con TDAH. Por un lado, la tecnología digital y su capacidad para transformar nuestro entorno. Y por otro, la cultura caracterizada de la inmediatez, la multitarea y la constante estimulación: notificaciones, videos breves, juegos dinámicos o plataformas que premian la interacción rápida. Para las personas con TDAH, que suelen tener una sensibilidad particular a los estímulos novedosos y dificultades para mantener la concentración en tareas prolongadas, este contexto puede resultar especialmente desafiante.

Sin embargo, es un error afirmar que la tecnología es inherentemente perjudicial. Bien utilizada, resulta muy útil a la hora de gestionar algunos de los aspectos más desafiantes del TDAH. La clave está en entender cómo puede ayudarnos y dónde está el límite en su utilización.

Beneficios de la tecnología para personas con TDAH

El cerebro con TDAH experimenta una necesidad constante de novedad y estimulación. Por eso, muchos adultos con esta condición se adaptan con rapidez al uso de aplicaciones, redes y herramientas digitales; encuentran en ellas un flujo ágil que coincide con su modo de procesar información por lo que el universo tecnológico les resulta especialmente atractivo. Pero lejos de ser un simple pasatiempo, los dispositivos digitales pueden funcionar como herramientas de apoyo diario.

¿Qué puede ofrecer la tecnología a los adultos con TDAH?

1. Herramientas para la organización y la gestión del tiempo. Muchas personas con TDAH experimentan dificultades significativas con la planificación y la memoria de trabajo. Las tecnologías digitales pueden actuar como apoyos cognitivos fortaleciendo las funciones ejecutivas alteradas gracias a recursos eficaces para mejorar la organización y la memoria de trabajo: aplicaciones de gestión del tiempo como calendarios inteligentes o recordatorios automáticos, software de productividad con sistemas de priorización visual y programas de seguimiento de hábitos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Hay funciones que resultan especialmente útiles como el "recordatorio basado en ubicación" o las notificaciones repetitivas proporcionan apoyo externo al igual que las aplicaciones que permiten dividir las tareas en pequeños pasos o utilizar temporizadores de productividad.

2. Recursos educativos interactivos. Los entornos virtuales de aprendizaje ofrecen materiales más dinámicos que los métodos tradicionales: videos cortos, ejercicios gamificados, simulaciones visuales, cuestionarios inmediatos y sistemas de retroalimentación rápida. Formatos que aumentan el interés y la comprensión a la vez que favorecen la retención del contenido.

La gamificación, es decir, la introducción de elementos de juego en procesos educativos es particularmente efectiva en este contexto. Los puntos, insignias y logros pueden estimular la motivación intrínseca y sostener el esfuerzo, incluso en actividades que inicialmente parecían poco atractivas.

3. Adaptación y personalización del aprendizaje. Los programas educativos adaptativos permiten ajustar el ritmo, el nivel de dificultad y el tipo de material a las necesidades individuales del estudiante, pero también del trabajador que esté inmerso en procesos de aprendizaje. Esto reduce la frustración que a menudo aparece cuando el contenido es demasiado exigente o carece de desafíos y permite que cada persona avance a su propio ritmo.

Asimismo, funciones como la lectura en voz alta, los filtros de distracciones, los subtítulos automáticos o las interfaces minimalistas representan apoyos valiosos para quienes necesitan reducir estímulos o reforzar la comprensión auditiva o visual.

4. Espacios digitales para la creatividad. La tecnología no solo sirve para organizar o aprender, también abre puertas a la creatividad y la autoexpresión. Herramientas de edición de vídeo, aplicaciones de dibujo, plataformas de escritura o música digital permiten a las personas con TDAH expresar ideas de manera inmediata y flexible. Esta inmediatez puede ser especialmente beneficiosa para quienes experimentan ráfagas creativas intensas o hiperfoco.

5. Herramientas de compensación. Tanto en el ámbito laboral como académico, las herramientas digitales ofrecen opciones para crear entornos personalizados. Los programas que bloquean distracciones o las apps que recompensan la productividad demuestran cómo la tecnología puede contribuir al autocontrol y a la motivación sostenida.

6. Beneficios terapéuticos. Por otra parte, algunas investigaciones recientes sobre el uso de videojuegos terapéuticos y realidad virtual han encontrado beneficios en



la estimulación de la atención sostenida y la autorregulación emocional. Estos entornos controlados proporcionan un refuerzo inmediato y feedback constante, elementos esenciales para el mantenimiento motivacional en adultos con TDAH.

Por otro lado, existen cada vez más plataformas que permiten recibir apoyo psicológico o coaching en línea sin necesidad de desplazarse lo que resulta muy útil para quienes tienen horarios complicados o viven lejos de los centros de atención. Lo digital, en muchos casos, mejora la autonomía y reduce la frustración.

No cabe duda de que la tecnología puede ser una gran compañera para los adultos con TDAH si se usa con propósito. La clave reside en utilizarla para mejorar nuestras necesidades con estructura, consciencia y cuidado, en lugar de luchar contra un entorno hiperconectado.

Y ser muy conscientes de qué estrategias tenemos que emplear para ponerla a nuestro servicio en lugar de quedar hipotecados en un bucle de estimulación inmediata y constante que nos aleje de nuestros verdaderos objetivos.



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_23DRwIw

Instagram:

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de
Certificación en:**

**Diseño de
Servicios
Excelentes**

**ISO 24082
Service
Excellence
Designer**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 24082
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Buenos tiempos para la Excelencia en el Servicio

Al iniciar este año 2026, echamos la vista atrás y observamos cómo el panorama empresarial y administrativo ha sufrido una metamorfosis silenciosa pero profunda. Hace apenas una década, la conversación giraba casi exclusivamente en torno a la digitalización y la gestión de la calidad básica. Hoy, sin embargo, nos encontramos inmersos en una nueva etapa de madurez corporativa y social: la era de la **Excelencia en el Servicio**.

En la revista *Tecnología y Sentido Común*, siempre hemos defendido que la tecnología es el vehículo, pero el sentido común —aplicado al trato humano y la satisfacción de necesidades— es el conductor. En este número de enero, queremos poner el foco en los arquitectos invisibles que han estructurado este cambio de paradigma: la normalización.

Específicamente, es momento de reconocer la labor titánica realizada desde el seno de la **Asociación Española de Normalización (UNE)**, y más concretamente, en el **Subcomité CTN 309/SC01**. Este órgano técnico, cuya Secretaría desempeña con rigor y visión estratégica el **Service Management Institute**, se ha convertido en el faro que guía la generación de normas horizontales para el sector servicios.

¿Por qué "horizontales"? Porque la excelencia no entiende de verticales; es tan crítica en una aseguradora como en un hospital, en un hotel o en una oficina de atención ciudadana. Desde este subcomité se ha tejido la red de estándares que hoy nos permiten hablar un lenguaje común sobre lo que significa no solo "servir", sino "servir excelentemente".

Si hay una norma que ha marcado un antes y un después en las organizaciones privadas durante estos últimos años, esa es sin duda la **ISO 23592: Modelo para la Excelencia en el Servicio**.

Hasta su adopción generalizada, muchas empresas confundían la calidad (cumplir con los requisitos) con la excelencia (superar las expectativas). La ISO 23592 llegó para disipar esa niebla, ofreciendo no solo un vocabulario estandarizado, sino una hoja de ruta pragmática y escalable. El gran beneficio de esta norma reside en su capacidad para transformar la cultura organizacional, moviendo el foco desde los procesos internos hacia la experiencia emocional del cliente.

El corazón de esta norma, y lo que la hace tan potente pedagógicamente, es su representación gráfica y conceptual: la **Pirámide de la Excelencia en el Servicio**. Para entender dónde se encuentra nuestra organización en 2026, debemos mirarnos en el espejo de sus cuatro niveles:

Nivel 1: La Prestación del Servicio (La Base) Este es el cimiento higiénico. Aquí, la organización cumple con su promesa básica. Si vendo café, el café está caliente. Si

ofrezco internet, hay conexión. Durante años, muchas empresas creyeron que esto era suficiente. La ISO 23592 nos recuerda que el Nivel 1 es indispensable, pero es un "commodity". Cumplir aquí evita la insatisfacción, pero no genera lealtad. Es el nivel de la supervivencia operativa.

Nivel 2: La Gestión del Servicio (El Estándar) Subiendo un escalón, encontramos el terreno familiar de la ISO 9001 en la comercialización de productos o la ISO 20000 en el caso de prestación de servicios de tecnologías de la información. Aquí no solo se presta el servicio, sino que se gestiona su consistencia. Hay procesos, hay métricas, hay tratamiento de quejas y hay una promesa de fiabilidad. El cliente sabe qué esperar y la empresa cumple sistemáticamente. Sin embargo, en un mercado saturado como el actual, la gestión impecable ya no diferencia; simplemente te mantiene en el juego. Es un nivel transaccional eficiente, pero frío.

Nivel 3: El Servicio Personalizado (La Conexión) Aquí es donde la ISO 23592 empieza a exigir más. Entramos en la esfera de la adaptación. La organización utiliza la información que tiene del cliente para adaptar la prestación a sus necesidades específicas. Ya no eres "un cliente", eres "este cliente". La norma establece directrices para diseñar sistemas que permitan esta flexibilidad sin romper la eficiencia operativa. El beneficio directo es la percepción de valor: el cliente siente que la organización le conoce y le reconoce.

Nivel 4: El Servicio Sorprendente (La Cima de la Excelencia) Llegamos al vértice de la pirámide, el objetivo último que promueve el CTN 309/SC01. El Servicio Sorprendente es aquel que conduce al **deleite del cliente**. No se trata solo de hacerlo bien (Nivel 2) o de hacerlo a mi medida (Nivel 3), sino de superar mis expectativas de una forma que genere una respuesta emocional positiva. La norma ISO 23592 codifica lo que parecía incodificable: ¿Cómo sistematizar la sorpresa? A través de la cultura de la excelencia, el empoderamiento de los empleados y la innovación en el detalle. El beneficio de alcanzar este nivel es incalculable: convierte a clientes en apóstoles de la marca y genera una barrera de entrada casi infranqueable para la competencia.

Uno de los grandes hitos que celebramos en este 2026 es el derribo del viejo mito de que "la excelencia es solo para quien busca lucro". Gracias al trabajo impulsado desde la secretaría del Service Management Institute en UNE, la **Norma ISO 11367 de Excelencia en el Servicio en la Administración Pública** ha ganado tracción y relevancia.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



La administración pública tiene un "cliente" cautivo: el ciudadano. Precisamente por esa falta de opción, la responsabilidad ética de ofrecer un servicio excelente es mayor. La ISO 11367 adapta los principios de la excelencia al entorno público, poniendo énfasis en valores como la transparencia, la accesibilidad, la empatía y la eficiencia de los recursos públicos.

Esta norma ha sido revolucionaria porque cambia la narrativa del "administrado" al "ciudadano-cliente". No se trata de competir por cuota de mercado, sino de competir por la **confianza institucional**. Una administración que aplica la ISO 11367 no solo tramita expedientes; diseña experiencias de vida para los ciudadanos. Los beneficios observados en las entidades que han adoptado este estándar son claros: reducción de la burocracia percibida, aumento de la moral de los empleados públicos (que ven dignificada su labor de servicio) y una mejora sustancial en la reputación de las instituciones. La excelencia en lo público es, en última instancia, una forma de fortalecer la democracia y el bienestar social.

Finalmente, no podemos hablar de excelencia sin hablar de origen. A menudo, el fallo en el servicio no ocurre en la entrega (el "front office"), sino en la concepción. Aquí es donde entra en juego la tercera pieza clave de este ecosistema normativo: la **ISO 24082 sobre Diseño de Servicios Excelentes**.

Esta norma, aplicable tanto a la Administración Pública como a la empresa privada, establece que la excelencia no es un accidente, es un diseño. Trabajar bajo la ISO 24082 implica utilizar metodologías de *Service Design* y *Design Thinking* integradas en la estructura de normalización.

¿Por qué es esto vital para la rentabilidad y la diferenciación?

1.Eficiencia desde el inicio: Diseñar mal un servicio y tratar de arreglarlo con "sonrisas" en el mostrador es costoso e ineficiente. La ISO 24082 ayuda a prevenir fallos antes de que ocurran, ahorrando costes de no-calidad.

2.Rentabilidad Sostenible: Un servicio bien diseñado, centrado en el usuario y orientado a la excelencia (niveles 3 y 4 de la pirámide),

permite márgenes superiores. El cliente paga por la experiencia, no solo por la función.

3.Innovación Sistematizada: La norma provee un marco para innovar constantemente en la propuesta de valor, asegurando que la organización no se quede estancada en el Nivel 2.

Al cerrar este repaso por la labor del Subcomité CTN 309/SC01 y el ecosistema de normas que hoy vertebran el sector, la conclusión es contundente.

Durante las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI, el gran reto fue la "Gestión". Las empresas tenían que aprender a gestionar sus procesos, sus recursos y su calidad. Hoy, en 2026, podemos afirmar con rotundidad que la **gestión es un "must"**. Es el precio de la entrada. Una organización que solo "gestiona bien" (Nivel 2) es una organización que ha superado una etapa, pero que corre el riesgo de volverse irrelevante en un mar de competidores igualmente competentes.

El camino hacia el futuro, el verdadero motor de diferenciación y rentabilidad, ya no es la gestión, sino la **vocación de Excelencia**.

La adopción de las normas ISO 23592, ISO 11367 e ISO 24082 no debe verse como un ejercicio de cumplimiento burocrático, sino como una declaración de intenciones estratégica. Es el compromiso de pasar de lo transaccional a lo relacional, de lo correcto a lo sorprendente, y de lo estándar a lo excelente.

Son, efectivamente, buenos tiempos para la Excelencia en el Servicio. Las herramientas están sobre la mesa, las normas están publicadas y el mercado —y la ciudadanía— está esperando. La pregunta ya no es si podemos permitarnos apostar por la excelencia, sino cuánto tiempo sobreviviremos si no lo hacemos.

Desde estas líneas, invitamos a todas las organizaciones a acercarse a UNE y al Service Management Institute, y a comenzar, o acelerar, su ascenso a la cúspide de la pirámide de la excelencia.



**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

Deja de perder el tiempo intentando Gestionarlo
y aprende definitivamente a Gobernarlo.



Time Slot Governance TSG4 White Belt
Porque lo que no es Método es Improvisación

