

# REVISTA Tecnología & Sentido Común



#61

MARZO  
2026

**KARINA  
LEIVA**

NUESTRA INVITADA  
A #TSC

24

**El Gobernauta**

JAVIER PERIS

08

**Futuro y  
Seguridad**

MANUEL SERRAT

12

**Tecnoregulación  
en Prospectiva**

NACHO ALAMILLO

16

**Es tendencia**

MARLON MOLINA

32

**Ojo al dato**

RICARD MARTÍNEZ  
MARTÍNEZ

36

**Radio  
Security**

ALEX ALIAGA

48

**La nueva  
Administración**

VÍCTOR ALMONACID

44

**El lado oscuro**

DOMINGO GAITERO

20

**Ai Ai Ai**

MARCOS NAVARRO

40

**Mentes  
Divergentes**

MARTA MARTÍN

52



# REVISTA Tecnología & Sentido Común



## EQUIPO TYSC

**Javier Peris** - El Governauta  
**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 Administracion  
**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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





# índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**Karina Leiva**



**La geopatrición es tendencia**



**El vértigo de la obsolescencia**



**Jaque mate al TDAH**

## Copyright

02

## Índice de Contenidos

04

## Este mes te recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

## El Programme Manager: El mejor amigo del “Vende Humos”

EL GOBERNAUTA  
JAVIER PERIS

08

## Aplicaciones móviles: cuando la falta de seguridad pone en riesgo nuestros datos (y III)

FUTURO Y SEGURIDAD  
MANUEL SERRAT OLMOS

12

## “Primero, eIDAS”: nuevo enfoque en prevención del blanqueo de capitales (parte I)

TECNOREGULACIÓN  
EN PROSPECTIVA  
NACHO ALAMILLO

16

## Normas: La historia interminable

EL LADO OSCURO  
DOMINGO GAITERO

20

## Karina Leiva

NUESTRA  
INVITADA A TYSC

24

## La geopolitización es tendencia

ES TENDENCIA  
MARLON MOLINA

32

## Cuidado con la ética... o con sus comités

OJO AL DATO  
RICARD MARTÍNEZ  
MARTÍNEZ

36

## El vértigo de la obsolescencia

Ai Ai Ai  
MARCOS NAVARRO

40

## Contratación pública algorítmica

LA NUEVA ADMINISTRACIÓN  
VICTOR ALMONACID

44

## La lucha contra RADIO SECURITY los SMS Blasters continúa

RADIO SECURITY  
ALEX ALIAGA

48

## Jaque mate al TDAH

MENTES DIVERGENTES  
MARTA MARTÍN

52

## La Normalización como Activo Estratégico

NORMALIZACION

56

#61 - MARZO 2026

# INDICE

#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 eb 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.





## The Cambridge Handbook of the Governance of Technology

Este mes te traigo **The Cambridge Handbook of the Governance of Technology**, editado por Roger Brownsword y Larry A. DiMatteo. Un manual que disecciona el desafío más crítico de nuestra era: la brecha exponencial entre el avance tecnológico y la capacidad del derecho para regularlo.

Este libro explora la transición de una “gobernanza por leyes”, basada en normas que podemos elegir obedecer, a una “gobernanza por tecnología”, donde el código y los algoritmos dictan lo que es posible o no, a menudo a costa de la autonomía humana. A través de un análisis interdisciplinar, los autores advierten que la eficiencia técnica no debe socavar la dignidad ni los valores democráticos.

Es una lectura imprescindible para entender que el éxito de la innovación no solo depende de su potencia, sino de lo que Brownsword llama la “triple licencia”: efectividad técnica, aceptabilidad social y legitimidad legal. Un mapa esencial para navegar un futuro donde la tecnología debe seguir estando al servicio del ser humano y no al revés.

Javier Peris

# El Programme Manager: El mejor amigo del “Vende Humos”

En el ecosistema organizativo privado así como en la administración pública, el término “**Vende Humos**” se ha ganado una fama ambivalente. Por un lado, se usa de forma peyorativa; por otro, describe a esa rara avis capaz de ver lo que nadie más ve, de proyectar el futuro y de vender una visión antes de que exista el primer prototipo. Sin embargo, hay una tragedia silenciosa en este colectivo: la mayoría de estos visionarios brillantes fracasan. Y no fracasan por falta de talento, sino por una **brecha de ejecución estratégica**.

Como le dije recientemente a un directivo hiper motivado cuyas ideas no terminaban de cuajar: “**El talento sin gestión no sirve de nada**”. Pero cuando juntamos la innovación disruptiva con el método adecuado, específicamente con la **Gestión de Programas (Programme Management)**, el éxito deja de ser una moneda al aire para convertirse en una certeza.

## La trampa del “Entregable”: Por qué un Project Manager no es suficiente

Para entender esto, debemos acudir a los marcos de referencia globales como el **PMI (Project Management Institute)**, las normas **ISO** o al novedoso Marco Integrador de Metodologías de Gobierno y Gestión **P4MGO**. Todos coinciden en una jerarquía que muchos CEOs y directores ignoran:

- 1. Gestión de Portfolios (Portfolio Management):** Se asegura de que hagamos las cosas correctas (objetivos estratégicos).
- 2. Gestión de Programas (Programme Management):** Se asegura de que obtengamos los beneficios deseados (realización de beneficios y capacidades).
- 3. Gestión de Proyectos (Project Management):** Se asegura de que hagamos las cosas correctamente (resultados y entregables).



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



“

**La diferencia entre un visionario exitoso y un vende humos frustrado es, simplemente, un Programme Manager que sabe cómo transformar la energía creativa en beneficios tangibles.**

El problema surge cuando uno de estos "Vende Humos", un generador de ideas fuera de la caja, contrata a un Project Manager para hacer realidad su sueño. El **Project Manager** es un experto en el *output*: te entregará el software, el edificio o el plan de marketing en tiempo y forma. Pero, una vez entregado el "juguete", el Project Manager se retira, porque la metodología dice precisamente eso.

¿Qué sucede después? Que el visionario se queda con un resultado técnico que no sabe cómo encajar en la cuenta de resultados, que la organización, pasado un periodo corto de post proyecto no sabe adoptar o que, simplemente, no genera el valor prometido. **El Project Manager logra resultados; el Programme Manager logra beneficios.**

### El Programme Manager: El traductor de utopías

Un **Programme Manager** no se obsesiona con el cronograma, sino con la verdadera **realización de beneficios**. Es el profesional entrenado para gestionar no solo la incertidumbre sino también la ambigüedad, dos elementos que el "Vende Humos" exhala en cada reunión.

Mientras que el Project Manager pregunta "¿Qué vamos a construir?", el Programme Manager pregunta "¿Para qué lo estamos haciendo y cómo cambia esto nuestro negocio?". Esta diferencia de mentalidad es lo que permite convertir una idea "loca" en una nueva y boyante **capacidad organizacional**.

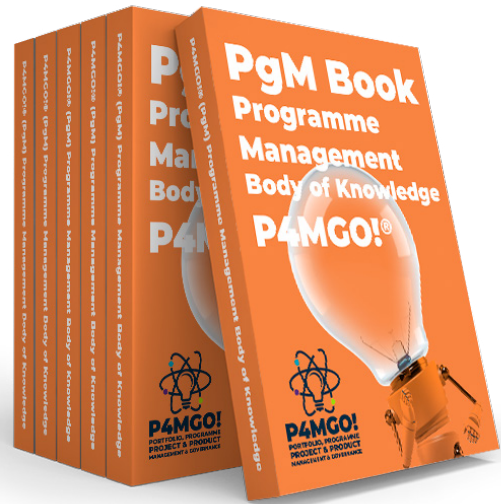
•**Visión Holística:** El Programme Manager entiende que para que una idea disruptiva funcione, no basta con un nuevo producto, ni tampoco con muchos. Se requiere no solo muchos proyectos sino mucho seguimiento posterior a la entrega de cada uno de esos proyectos donde deberemos actuar en gestión del cambio cultural, procesos operativos nuevos o modificados y, a menudo, una transición extendida en el tiempo sin que el negocio muera en el intento.

•**Gestión de Dependencias:** Las ideas disruptivas suelen ser complejas. El Programme Management no solo orquesta múltiples proyectos simultáneos, sino también Productos Digitales, asegurando que el "humo" se disipa y se convierte más allá de la vida de los proyectos en un negocio rentable o en una nueva capacidad organizativa coherente.

### Innovación + Método = Éxito Asegurado

La historia de las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas está llena de visionarios que fueron tildados de charlatanes hasta que encontraron a su facilitador. Si el "Vende Humos" es el motor, el Programme Manager es la transmisión que permite que esa potencia llegue a las ruedas y mueva el vehículo.

El Marco Integrador de Metodologías de Gobierno y Gestión **P4MGO** destaca que la gobernanza es fundamental para que la innovación no se convierta en caos. La gestión de programas proporciona ese marco de gobernanza flexible pero firme. No



corta las alas al creativo; le construye la pista de aterrizaje para que su idea no se estrelle contra la realidad del mercado o realidad del ámbito público.

### Una llamada a la acción: Evolucionar o Estancarse

#### Para los Project Managers:

Si sientes que tu trabajo termina cuando entregas el proyecto, estás operando en la periferia del valor. El mercado actual no necesita más gente que cumpla cronogramas; necesita profesionales que impacten directamente en la **cuenta de resultados**. Tu siguiente paso es la formación en Gestión de Programas. Es ahí donde dejarás de ser un gestor de tareas para convertirte en un **socio estratégico** de la dirección. Es el nivel donde realmente se "Change the Business".

#### Para los "Vende Humos" y Generadores de Ideas:

Deja de buscar solo Project Managers. Deja de frustrarte porque tus equipos "no entienden tu visión". Lo que te falta no es más creatividad, es **método**. Busca perfiles formados bajo estándares internacionales, profesionales capaces de ver el bosque y no solo los árboles. Si tienes una idea que puede cambiar el mundo, no la dejes en manos de alguien que solo sabe gestionar entregables. Busca a un Programme Manager: él será el mejor amigo que tu negocio jamás haya tenido.

### Conclusión

En un mundo que cambia a una velocidad de vértigo, la capacidad de soñar es más valiosa que nunca. Necesitamos a los "Vende Humos". Necesitamos gente disruptiva que piense fuera de la caja. Pero el talento sin gestión es ruido. La próxima vez que veas una idea brillante fracasar, no culpes a la idea. Pregunta quién estaba a cargo de convertir esa visión en beneficio. **La Gestión de Programas (Programme Management)** es, en última instancia, el arte de lo posible; es la ciencia que garantiza que el mañana que hoy imaginamos sea la rentabilidad que mañana cosechemos.



### 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® P3O® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSMTM SIATM, OKR, Lean, Kamban, 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



# Aplicaciones móviles: cuando la falta de seguridad pone en riesgo nuestros datos (y III)

En esta tercera parte de nuestro artículo dedicado a la seguridad de las aplicaciones móviles, y tras analizar las inseguridades que pueden incluir, nos centraremos en cómo deberán ser aplicaciones seguras y cómo debemos integrarlas correctamente en nuestra cultura de protección digital.

## TERCERA PARTE: El futuro de las apps seguras: hábitos, protección y cultura digital

Para afrontar este problema, no basta con regular o vigilar: también es necesario educar al usuario y promover buenas prácticas tanto en desarrolladores como en plataformas. La seguridad es un esfuerzo conjunto que se construye desde múltiples frentes, como no nos cansamos de repetir desde esta sección de la revista.

El primer paso hacia un uso más seguro es comprender que instalar una app equivale a confiarle parte de nuestra vida. Los usuarios pueden adoptar hábitos simples pero poderosos, que dificultarán algunos de los problemas que ya vimos en el artículo del mes pasado de esta serie:

- Revisar permisos antes de aceptarlos.
- Eliminar apps que no se usan.
- Preferir herramientas con buena reputación o que pasen auditorías públicas.
- Desactivar la ubicación de su terminal cuando no se esté usando.
- Comprobar si la aplicación ofrece opciones de privacidad extendidas.

El objetivo no es desconfiar de todo, sino **elegir con criterio**.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



Por otro lado, la seguridad en apps debería enseñarse igual que se enseñan normas básicas de salud o de circulación. Por ejemplo:

- En escuelas, mediante talleres sobre privacidad y protección de datos.
- En familias, enseñando a identificar apps sospechosas.
- En empresas, formando a empleados sobre riesgos de instalación indebida.

A medida que la sociedad desarrolle una correcta "higiene digital", disminuirá la posibilidad de caer en prácticas inseguras.

Pero claro, si las apps no se desarrollan correctamente, los usuarios poco podemos hacer, salvo no usarlas.

Por ello, cada vez más países promueven la filosofía de "seguridad desde el diseño", que es, por ejemplo, una base fundamental del Esquema Nacional de Seguridad de España. Esta aproximación implica que los desarrolladores deben incorporar determinadas medidas de protección desde el primer momento en que se plantea la aplicación, tales como:

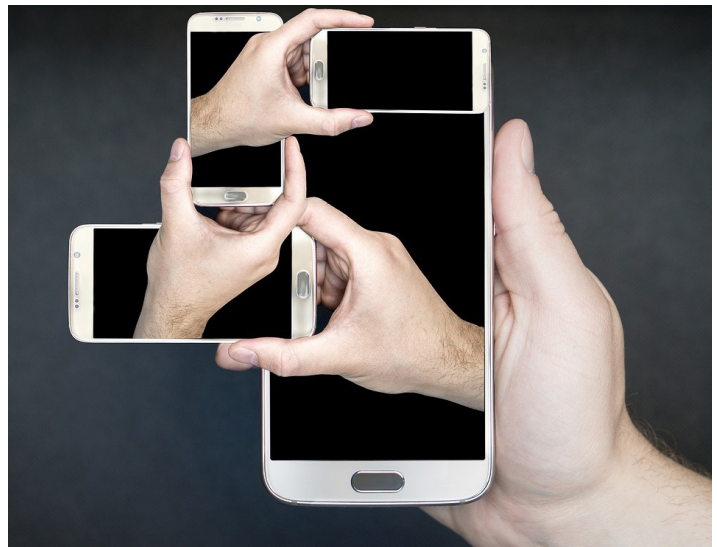
- uso de metodologías de desarrollo seguro,
- cifrado por defecto de datos en tránsito y en reposo,
- permisos estrictamente controlados y minimizados,
- revisiones periódicas del código, a ser posible, por terceros,
- no recopilación de datos innecesarios,
- anonimización cuando la identidad no sea necesaria,
- políticas de almacenamiento seguro.

La idea es que la seguridad no debe ser un añadido, sino parte esencial del proceso de construcción, y una funcionalidad esencial de la aplicación.

Por supuesto, también puede haber un frente legal para resolver algunos de los problemas citados.

Las leyes de privacidad y protección de datos están avanzando en todos los países y áreas económicas, junto con iniciativas para lograr una mejor soberanía tecnológica. Por ello, en el futuro veremos:

- exigencias más estrictas para el uso de datos sensibles,
- sanciones por almacenamiento inseguro,
- prohibición de prácticas opacas en apps orientadas al público infantil,
- y auditorías obligatorias en aplicaciones de alto riesgo.



Es un camino lento, pero indispensable para equilibrar el poder entre usuarios y desarrolladores, aunque quizá suponga el fin de las apps gratuitas, porque, lógicamente, de algún sitio ha de salir el dinero para el desarrollo y mantenimiento del producto.

En última instancia, tanto empresas como usuarios buscan lo mismo: herramientas útiles y seguras. Por ello es necesario crear una cultura de confianza, que implique que:

- las apps expliquen de forma sencilla por qué piden permisos,
- los desarrolladores comuniquen con claridad sus políticas,
- las plataformas verifiquen con rigor la seguridad,
- y los usuarios participen activamente en la denuncia de apps sospechosas.

Cuando la tecnología se basa en la transparencia, el ecosistema es más seguro para todos.

En conclusión, vivimos rodeados de aplicaciones que facilitan nuestro día a día, pero esa comodidad tiene un coste si no existe una cultura de seguridad adecuada. En esta serie de artículos hemos visto que las apps inseguras pueden exponer documentos, fotos, mensajes, ubicaciones, hábitos e incluso información financiera. Afortunadamente, la solución no pasa por renunciar a la tecnología, sino por usarla con conciencia: ser selectivos, informarnos, cuestionar los permisos y exigir buenas prácticas.

La seguridad no es solo un problema técnico: es un valor social y cultural que debemos construir colectivamente.



## 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/mdserrrat>

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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**

# “Primero, elIDAS”: nuevo enfoque en prevención del blanqueo de capitales (parte I)

La Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (en adelante, LPBCFT ) resulta aplicable a una gran cantidad de sujetos, conforme a su artículo 2, que “identificarán a cuantas personas físicas o jurídicas pretendan establecer relaciones de negocio o intervenir en cualesquiera operaciones”, de modo que “en ningún caso los sujetos obligados mantendrán relaciones de negocio o realizarán operaciones con personas físicas o jurídicas que no hayan sido debidamente identificadas” (artículo 3.1 de la LPBCFT).

La obligación de identificación formal se refuerza en el epígrafe 2 del mismo artículo 3 de la LPBCFT, que ordena que “en el supuesto de no poder comprobar la identidad de los intervinientes mediante documentos fehacientes en un primer momento, se podrá contemplar lo establecido en el artículo 12, salvo que existan elementos de riesgo en la operación”, artículo 12 que regula las relaciones de negocio y operaciones no presenciales, esenciales en el ámbito del comercio electrónico.

Precisamente este artículo 12, ubicado en la sección dedicada a las medidas reforzadas de diligencia debida, en redacción dada por disposición final 2.2 de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, autoriza en su epígrafe 1 que “los sujetos obligados podrán establecer relaciones de negocio o ejecutar operaciones a través de medios telefónicos, electrónicos o telemáticos con clientes que no se encuentren físicamente presentes, siempre que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

a) La identidad del cliente quede acreditada mediante la firma electrónica cualificada regulada en el Reglamento (UE) nº 910/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de julio de 2014, relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior y por la que se deroga la Directiva 1999/93/CE.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





En este caso no será necesaria la obtención de la copia del documento, si bien será preceptiva la conservación de los datos de identificación que justifiquen la validez del procedimiento. En el resto de casos, cuando la firma electrónica utilizada no reuniese los requisitos de la firma electrónica cualificada seguirá siendo preceptiva la obtención en un mes de una copia del documento de identificación.

b) El primer ingreso proceda de una cuenta a nombre del mismo cliente abierta en una entidad domiciliada en España, en la Unión Europea o en países terceros equivalentes.

c) Se verifiquen los requisitos que se determinen reglamentariamente”.

Por lo que se refiere a la normativa de servicios de confianza, que es la que regula la firma electrónica en la actualidad, la normativa se alinea parcialmente con el artículo 13.1.a) de la Directiva (UE) 2015/849 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de mayo de 2015, relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo, tras su modificación por Directiva (UE) 2018/843 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018.

Dicho artículo establece que “las medidas de diligencia debida con respecto al cliente comprenderán las actuaciones siguientes: a) la identificación del cliente y la comprobación de su identidad sobre la base de documentos, informaciones o datos obtenidos de fuentes fiables e independientes, incluidos, cuando estén disponibles, los medios de identificación electrónica, los servicios de confianza pertinentes a tenor del Reglamento (UE) n.o 910/2014

del Parlamento Europeo y del Consejo o cualquier otro proceso de identificación remota o electrónica segura, que hayan regulado, reconocido, aprobado o aceptado las autoridades nacionales competentes”.

Ciertamente, el uso de la firma electrónica cualificada, e incluso de la firma electrónica avanzada basada en certificado cualificado, resultan pertinentes a efectos de identificar al cliente, dado que el servicio de confianza de expedición de certificado electrónico cualificado se orienta a la plena garantía de identidad de la persona física a quien se expide. Más difícil de justificar será que un sistema de firma electrónica que no sea avanzada resulte admisible para esta función.

Y nada dice la normativa española acerca del uso medios de identificación electrónica para esta función, lo que ha generado dudas acerca de la posibilidad de utilización de los mismos.

Por lo que se refiere a estos requisitos que se determinen reglamentariamente en las relaciones de negocio y operaciones no presenciales, el artículo 21.1.d) del Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la LPBCFT las autoriza cuando “la identidad del cliente quede acreditada mediante el empleo de otros procedimientos seguros de identificación de clientes en operaciones no presenciales, siempre que tales procedimientos hayan sido previamente autorizados por el Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias”.

Al amparo de esta habilitación reglamentaria, el Sepblac ha dictado autorizaciones de procedimientos de identificación no presencial mediante videoconferencia, de 12 de febrero de 2016 , proceso asistido, y de procedimientos de identificación no presencial mediante videoconferencia, de 11 de mayo de 2017, proceso no asistido.

Se trata de un enfoque que no ha acabado de ofrecer una experiencia de usuario cómoda, llegando a veces a ser más infernal que celestial. La evolución de la normativa europea va a modificar este enfoque de forma muy relevante, como expondremos en la segunda parte de este artículo.



### 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:  
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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



Domingo Gaitero



# Normas: La historia interminable

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

Mónica, la responsable de calidad de nuestra empresa llega hoy emocionada al trabajo como hacia mucho tiempo. La semana pasada estuvo toda la semana reclusa en un parador conociendo el DIS (Draft International Standard) de la nueva ISO 9001 que tiene prevista su publicación este próximo mes de septiembre.

Se ha sentido muy satisfecha, porque durante esa semana, rodeada de profesionales como ella, y alejada del "ruido" de su empresa ha comprendido la importancia de mantener vivos los procesos, lo determinante que resulta medir para poder mejorar, lo imprescindible que es evaluar riesgos de manera continua y en definitiva darse cuenta de que la calidad ni es una norma ni es un departamento, sino que es una forma de liderar una empresa.

Obviamente por las noches después de la cena, y posiblemente con ayuda de alguna copa de Puerto de Indias, ha reconocido con sus colegas como es ignorada en muchas ocasiones por sus compañeros, o sobre todo como la buscan días, ni siquiera semanas, antes de las auditorías.

Y hoy lunes ha citado a sus compañeros para contrales algunas de las novedades que trae esa nueva versión; obviamente Alfonso el responsable de Seguridad no va a estar, aunque esta vez por lo menos ha contestado el mail, Don Francisco vendrá un rato para enterarse básicamente cuanto le va a costar esta nueva versión, y los más preocupados, como siempre, son los de TI encabezados por Antonio que ha oído que esta nueva ISO tiene mucho que ver con la tecnología, y el que ahora mismo está abrazado a la IA no concibe espacio para una nueva ISO.

La sorpresa ha venido cuando Mónica simplemente ha comentado tres cosas: Que la tecnología debe dejar de considerarse como una amenaza y debe convertirse en una aliada. Que la empresa debe trabajar para ser resiliente, y no vivir al borde de un ataque de nervios continuo y sobre todo, que calidad deja de ser una norma o un requisito y debe pasar a ser una cultura, y definirse como tal.

Nadie ha aplaudido, nadie ha hecho preguntas y nadie ha dicho nada. Cuando esto ocurre, los japoneses dicen que se han podido producir dos hechos: 1.- el ponente ha sido tan brillante que todo el mundo le ha entendido y se ha quedado tan impresionado que no tenían palabras, o 2.- que nadie se ha enterado de nada.

Si ha ocurrido lo siguiente claramente estaban atrapados por EL LADO OSCURO.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

Llevo mucho tiempo pensando que no es correcto usar la palabra calidad, es una palabra manida, se ha repetido tanto que creo ha perdido su valor, sin embargo podemos, y debemos hablar en su lugar de mejora continua ya que esa es la verdadera esencia de la calidad.

Me llama la atención cuando algunas personas hablan con desprecio de la norma ISO 9001, obviamente he comprobado que las personas que piensan así solamente lo hacen por ignorancia, y por miedo, en otras palabras son tontos y cobardes.

Cuando yo tuve mi primer contacto con la ISO 9001 por principios de los años 90 la norma me ofreció estructura y control sobre la documentación, me organizó la manera de trabajar, y le dio forma.

Pero la versión del año 2000 me metió de lleno en el concepto del Proceso y ahí si que cambió todo, para mi fue como una epifanía, me ayudó a ver las empresas de otra manera y a ayudar a mis clientes a evolucionar. Por último, tuve que esperar al 2015 aproximadamente para ver que el análisis de Riesgos es la piedra angular de la empresa del siglo XXI.

Durante todo este tiempo mi principal experiencia es que viví el paso de una sociedad que construía productos a una que ofrece servicios, y todo esto se me hace muy difícil verlo, y mucho menos haberlo vivido, sin la norma ISO 9001.

Muchas veces mis amigos me han oído decir que si yo fuera ministro obligaría a que cualquier empresa que se creara nueva debiera tener el certificado ISO 9001, incluyendo las startups que se creen alejadas de este mucho normativo, así es claro que más del 75% nunca lleguen a nada.

Ahora en el 2026, con algunos años de retraso, nos llega una nueva versión que por fin acepta que la empresa sin tecnología no es empresa y hace una introspección fuerte de esta disciplina dentro de la norma.

También nos pone foco en cuidar las oportunidades, y eso que el capítulo 6 habla claramente de riesgos y oportunidades, pero todos, desde el cliente al auditor, pasando por el consultor miramos los riesgos y dejamos las oportunidades en un "Excel para pasar la auditoría". También me ha gustado mucho que habla por primera vez de la cultura de la calidad, es decir elevamos un poco



el capítulo del contexto donde enumeramos un checklist preparado para el auditor donde hablamos de contexto, partes interesadas, misión, visión, valores y política de carrerilla, sin dejar claro lo que debería ser, y seguramente lo será muy pronto, un modelo de gobierno que permita tener una estrategia de empresa, donde además de números haya un espacio sobresaliente para la calidad.

Y es que básicamente se trata de eso, de dejar de ver la calidad como una obligación para seguir optando a pliegos y concursos, y empezar a sentirla como una estrategia. Ojalá esta nueva versión nos oriente a tener buenos sistemas y no solamente a pasar las auditorías. Ojalá prestemos más atención a obtener evidencias de nuestro buen trabajo y no a construir evidencias de "cartón piedra"

Ojalá los auditores vuelvan a "auditar" e involucren a las direcciones en los procesos de auditorías, aportando valor al cliente y no preocupándose de los requisitos que les pide ENAC, esta entidad no es el verdadero cliente, nunca lo ha sido, ni lo deberá ser.

NO servirá de nada que una norma evolucione si la empresa sigue viendo la certificación y no una manera de pensar o de liderar, ese es el cambio. Por cierto la IA nos puede ayudar, pero ese cambio en nuestros cerebros la IA todavía no puede hacerlo.

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

**eGov**®

<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®

eGov®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





# Karina Leiva

## ¿Quién es Karina Leiva?

Mujer profesional apasionada de la tecnología y liderando equipos por más de 15 años en empresas de servicios financieros, como parte del Grupo Pichincha, uno de los grupos más grandes del Ecuador (Dinersclub del Ecuador y PichinchCorp).

Pero más allá de esta definición de perfil, soy una profesional que construyó su carrera profesional en Tecnología, enfrentando los desafíos propios del avance tecnológico, así como del rol de la mujer, en medios predominantemente desempeñados por hombres. Pero nada de esto me detuvo, al contrario, recuerdo que estos retos fueron gasolina que encendía la llama, en búsqueda de resultados, aportes y mejora continua en las empresas donde inicié mi carrera.

Desde muy temprano, en mis primeras experiencias laborales siempre demostré habilidades de liderazgo y empoderamiento, lo que llevó a que me asignaran funciones de responsabilidad, dirección de proyectos, equipos y luego de áreas completas. Y empezar a trabajar con equipos y luego formar equipos de alto desempeño, me llevó a buscar una formación un poco más transversal, y que por un lado requería especialización tecnológica, pero por otro lado me apoyé en las neurociencias para lograr mejores resultados, porque estoy convencida que las personas aportan mejor desde sus talentos y fortalezas.

## ¿Háblanos de tus éxitos o logros profesionales?

El lema que lo vivo y que inculco siempre a mis equipos de trabajo es que **las oportunidades se dan en el cruce de la preparación y enfoque**, por lo que estoy convencida que la educación, contribuye a elevar los niveles de conocimientos de los profesionales, que aplicados, se traducen en mejores niveles de productividad y resultados en las compañías.

Pronto me di cuenta de lo importante que es desarrollar tanto los hard skills como los soft o power skills para todos, pero especialmente, para los profesionales que ejercemos la responsabilidad de dirigir equipos de trabajo, porque nos demos cuenta o no, estamos impactando vidas, directa e indirectamente hasta llegar a sus familias.

Desde el lado de los hard skills, mi formación es en Ingeniería de sistemas informáticos y de computación en la Escuela Politécnica Nacional y tengo un MBA en la ESPE – Escuela Politécnica del Ejército, las dos en Ecuador. También tengo una Maestría en Gestión de Innovación empresarial en la OBS - Online Business School de España. Así también empecé a especializarme en temas de gobierno de TI, tomando certificaciones de marcos de gobierno como COBIT y otros de apoyo a la gestión tecnológica como ITIL y en temas más específicos al negocio de tarjetas de crédito como la certificación PCI Professional, al ser la responsable de liderar los procesos de certificación para que la empresa pueda operar dentro de un ambiente tecnológico seguro para transmitir, almacenar y proteger los datos de tarjetas de crédito de clientes de la empresa, consiguiendo la certificación PCI DSS para la organización por 5 años consecutivos.





Recientemente obtuve la certificación en la ISO 38507 de Gobierno de Inteligencia Artificial en el eGob de España, porque entiendo el desafío que representa para las empresas tecnológicas y financieras el auge y la urgencia de incorporar las tecnologías emergentes de inteligencia artificial para acompañar los desafíos actuales, pero los riesgos que implican estas nuevas tecnologías hay que gobernarlos, controlarlos pero sobre todo la importante responsabilidad de impulsar desde las áreas de Gobierno de TI, ese equilibrio entre aprovechar los beneficios de la nueva tecnología en medio de un ambiente regulado, seguro, controlado para proteger a los clientes y sostener la economía y el sistema financiero del país desde el sector privado, en las mejores condiciones posibles. Y en cuanto a power skills, empecé a formarme en temas de design thinking, certificaciones en management 3.0 y en neurociencias para entender cómo las personas construyen su realidad, cuáles son sus motivaciones e intereses y a través de este conocimiento, formar equipos de alto desempeño donde los colaboradores aportan desde sus habilidades, talentos y preferencias de estilo de pensamiento.

En general, puedo indicar que mis logros profesionales van de la mano de liderar proyectos tecnológicos críticos, certificaciones organizacionales, equipos con quienes hemos conseguido dirigir operaciones bancarias multientidad, seguras, tecnológicamente eficientes y de vanguardia.

Pero en todos estos años, hay algo que me di cuenta, y es que muchas mujeres en algún momento nos quedamos en la línea de partida, viendo como otras mujeres sí consiguen llegar al éxito y llegan a desempeñar posiciones de liderazgo marcando unas carreras profesionales exitosas, mientras que otras incluso siendo muy capaces, se quedan en el camino. Esto me motivó a entender estos patrones y a identificar soluciones para apoyar a estas mujeres, a crear unas carreras profesionales exitosas, por eso escribí un libro llamado "De qué tamaño es tu futuro" que se encuentra en Amazon y que a través de un viaje ayuda a las mujeres profesionales a identificar sus fortalezas y a trazar un plan de carrera para llegar al éxito.

#### ***Háblanos de tu experiencia profesional, vivencias incluso anécdotas***

Como mencioné anteriormente, siempre me gustó liderar proyectos críticos e importantes, por lo que me gustaría comentar del proyecto que lideré cuando trabajé en el Aeropuerto de Quito para automatizar el sistema de facturación que consistió en integrar y recopilar la información de 32 aerolíneas, el concesionario aeroportuario, la dirección general de aviación civil y la administración pública y privada. Proyecto que se trabajó con un proveedor ecuatoriano Vimeworks SA que justamente el año pasado celebró sus 25 años de trayectoria, donde con este proyecto fuimos parte de sus inicios y por el que recibimos reconocimientos internacionales por haber logrado este tipo de integración, que hasta ese momento no se había conseguido en Latinoamérica. Luego en el sector de servicios financieros, mi experiencia se centra en el Gobierno de Tecnología, donde tuve la oportunidad de crear desde cero las áreas de gobierno, e implementar los marcos de gobierno y gestión e ir evolucionando los procesos y la gestión tecnológica, siempre de la mano de excelentes líderes con visión y gran conocimiento en la banca y en el negocio de tarjetas de crédito.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**

# Nuestra invitada a #TYSO

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

# Nuestra invitada a #TYSC

## ***¿Como fueron tus comienzos en el mundo de la tecnología? (Cuenta anécdotas, etc.)***

Desde que empecé a estudiar la carrera de ingeniería de sistemas, estuve convencida que era una herramienta ideal para crear y diseñar soluciones para los usuarios y clientes. Y saber que la tecnología avanza a un ritmo vertiginoso, me dio la motivación para estar en constante aprendizaje, aplicación y evolución, que satisfacen mi curiosidad y competitividad.

Y pensar que hace mas de 20 años aprendí a crear páginas web mediante la programación de líneas de código html y javascript, con el tiempo que tomaba crear formularios de ingreso, programar rutinas de almacenamiento y recuperación desde bases de datos, y crear front ends lo más amigables y fáciles de utilizar para los usuarios, y hoy en día se cuenta con páginas web en unos pocos minutos usando un buen prompt de inteligencia artificial y con unas interfaces de UX mil veces mejor que en los inicios.

Ser testigo de la evolución tecnológica me mantiene siempre motivada a seguir actualizándome y a buscar más soluciones que cubran las necesidades de nuestros clientes.

## ***¿Cuál es tu actual responsabilidad? ¿Cuáles han sido los retos más importantes en esta función?***

Actualmente me desempeño como Gerente Corporativa de Gobierno y Control de TI, durante un año, donde he tenido la oportunidad de trabajar en gobernanza tecnológica como alineación estratégica, estandarización tecnológica, temas de cumplimiento normativo y regulatorio, elaboración de reglamentos, políticas y lineamientos mínimos que deben cumplir todas las entidades de grupo, así como la revisión de la evolución de los indicadores tecnológicos y proyectos estratégicos en 11 bancos con presencia en Ecuador, Colombia, Perú, Panamá, España y Estados Unidos.

El reto más importante de esta función es, ver estratégicamente y en perspectiva integral a todos los bancos del grupo corporativo, los mismos que tienen tamaños y realidades distintas y encontrar modelos que permitan estandarización y cumplimiento mínimo de acuerdo a su proporcionalidad, para cumplir la visión tecnológica del grupo, y todo esto en medio de crisis políticas, económicas y de la sociedad en general en países de Latinoamérica.

Otro reto es la importancia de crear culturas tecnológicas que impulsen la capacitación continua, especialmente en tecnologías emergentes, la orientación a gestionar riesgos tecnológicos, una buena gobernanza, alineación estratégica, ciberseguridad, control interno y cumplimiento normativa, son las bases para una transformación tecnológica que sea sostenible en el tiempo.

## ***¿Como fueron tus comienzos en el mundo de Gobierno y Control de TI? (Cuenta anécdotas, etc.)***

Mis inicios fueron principalmente creando soluciones de software, pero cuando entré a Dinersclub del Ecuador inicié mi paso por el mundo del Gobierno de Tecnología. Recuerdo que la empresa contrató una consultoría con Ernst & Young y empezamos a levantar información de procesos e identificar el AS-IS y a definir los TO BE, eso en el año 2011. Trabajar en conjunto con una de las firmas más importantes del mundo, me enseñó tanto la metodología de trabajo, técnicas y sobre todo la mentalidad de buscar siempre la mejora continua, identificar soluciones, eficiencias en el mejor uso de los recursos y en procesos que se traducen en resultados, optimización de costos y transformaciones tecnológicas en las áreas y empresas que son cruciales para el futuro de las mismas.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Como resultado de esta consultoría, formamos las áreas de Estrategia y Planeación donde yo fui la líder, y donde empecé a implementar las recomendaciones sugeridas, como actualizar el Plan estratégico de TI, plantear indicadores tecnológicos alineados a los nuevos objetivos, llevar el portafolio de proyectos tecnológicos, los presupuestos, y la actualización de todos los procesos. Y fui testigo de ver la evolución durante unos 10 años donde viendo en perspectiva, realmente pude ver la madurez de los procesos, contar con sistemas realmente robustos, continuidad tecnológica, estructuras de TI sólidas con personal de backup, y un sistema de control interno orientado al funcionamiento cero defectos, y por demás está, los resultados que con una disciplina de hierro, procesos eficientes y maduros, documentación y compromiso de los equipos, llevaron a una empresa a consolidarse como referente en el mundo de tarjetas de crédito en el Ecuador y en Latinoamérica.

Estos fueron los cimientos para continuar trabajando en una gestión de Gobierno de TI, donde busco apoyarme en los marcos normativos, mejores prácticas y en los procesos de evolución y mejora continua, estableciendo controles, metodologías, analítica de datos y la constante evaluación de nuevas herramientas y tecnologías emergentes que contribuyan a elevar los niveles de desempeño de las áreas y operaciones tecnológicas.

### ***¿Qué madurez crees que existe en Gobierno de TI en tu zona de influencia? Y a nivel mundial.***

Al estar al frente de la gestión de Gobierno de TI de unos de los grupos más importantes de Ecuador, puedo decir que hay un camino bastante evolucionado especialmente en las Entidades más grandes por su influencia internacional, ya que obviamente además cuentan con personal dedicado a Gobierno de TI, recursos financieros asignados a actividades propias de estos roles, apoyo de empresas reconocidas de consultoría y el músculo adicional de proveedores estratégicos con roles especialistas en tecnología, ciberseguridad, infraestructura de nube, continuidad y soluciones de vanguardia, que permiten a las Entidades dedicarse a su core de negocio y ser cada vez mejores en lo que hacen.

Pero esta no es la realidad de muchas otras empresas de tecnología en el Ecuador que, con limitación de recursos, muchas veces comparten roles que conllevan riesgos tecnológicos y demoras en la incorporación de tecnologías emergentes.

Creo que hoy más que nunca los profesionales de Gobierno de TI, tenemos la responsabilidad de investigar lo que están haciendo en primer mundo y aplicar lo más pronto posible y de acuerdo a las realidades locales, las mejores prácticas, para ayudar a que los países llamados emergentes y de tercer mundo, empecemos a tomar roles protagónicos en las grandes mesas tecnológicas y demostremos que la creatividad que aplicamos al tener limitaciones especialmente de recursos financieros, pueden llegar a ser ventajas competitivas en este orden mundial.

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

Puedo decir que lo que más me hace sentir orgullosa es haber sido parte de proyectos críticos en las empresas que he trabajado y que han contribuido a los objetivos organizacionales y ver crecer y triunfar a personas de mis equipos de trabajo tanto dentro de la

empresa o con oportunidades más grandes. Y esto gracias al trabajado realizado enfocándome en la gente, en conocer sus fortalezas y en hacer un buen trabajo de formación, acompañamiento y mentoría. Sus agradecimientos y logros hacen que sienta la satisfacción del deber cumplido.

### ***¿Qué consejos le darías a los profesionales que comienzan su carrera en tecnología?***

Desde mi experiencia y viendo en perspectiva la situación de los profesionales en Tecnología, estoy convencida que no hay nada más importante que la **Claridad de saber a dónde te diriges, y que tus esfuerzos estén enfocados en llegar a esas metas ambiciosas**, es decir, saber que todo lo que hacen en su día a día, aporta significativamente al cumplimiento de esas metas en el corto, mediano y largo plazo.

Por eso creo que mientras más pronto tengan definido un plan de carrera profesional y trabajen alineadamente con éste, más pronto tendrán éxitos con resultados exponenciales.

Otro consejo importante es conseguir mentores que estén donde a ti te gustaría estar, ya que no hay nada mejor que trabajar eficaz y eficientemente en línea con lo que quieres conseguir. Y más en el ámbito tecnológico, que evoluciona tan rápido, que contar con ayuda, consejos y retroalimentación de ejecutivos con mentes brillantes les ayudarán a dar saltos de gigante en sus carreras tecnológicas.

Y si bien en esta era de inteligencia artificial, es muy importante aprender a implementar y usar herramientas de IA, pero aún más importante es saber gobernar estos mundos híbridos que estamos formando, equipos conformados por personas y agentes de IA que requerirán líderes con habilidades para gestionar personas que viven inmersas en algoritmos de IA y agentes de IA que quieren parecerse a humanos, por lo que desarrollar power skills en la era de la IA significará asegurar un espacio en las mesas donde se gobierna TI e IA.

### ***Conclusiones***

Creo que los roles de Gobierno de TI, aún tienen el reto de consolidarse como asesores estratégicos de la gestión tecnológica, que más allá de ser el apoyo transversal de las operaciones tecnológicas, los que buscan la mejora continua y sientan las bases del cumplimiento normativo y regulatorio, deben ir evolucionando a roles más estratégicos que apoyen la visión de transformación tecnológica de las Entidades y que deben tener un rol más protagónico en la identificación de riesgos tecnológicos y especialmente ahora en la gobernanza de inteligencia artificial que viene con fuerza y requiere de perfiles más solventes para gestionar mundos tecnológicos híbridos y llevar a las organizaciones a jugar en ligas mayores donde la tecnología es el pilar estratégico.

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



Marlon Molina



# La geopolitización es tendencia

**Geopolitización no es un término que esté contenido en la RAE, es un neologismo técnico reciente, utilizado principalmente en el ámbito de la tecnología, la ciberseguridad y la soberanía de datos.**

El año 2026 tiene su propia tendencia, la carrera por la recuperación de los datos y del procesamiento de los datos. La exministra francesa de Innovación Digital, Fleur Pellerin ha dado por perdida la capacidad de Europa para desarrollar el próximo ChatGPT o cualquier opción de procesamiento. Debe tomarse en cuenta que cada vez que se usa una herramienta de IA generativa se están entregando los datos y las preguntas a centros de datos principalmente en Estados Unidos, y los pocos que evitan enviarlos al país norteamericano los envían a China.

## **Infraestructura TI**

La geopolitización depende directamente de las infraestructuras capaces de almacenar y procesar datos. Antes dependen de procesadores, memorias, tarjetas con circuitos integrados.

Este giro depende de un cambio de mentalidad que se mueve de la nube pública a la nube adaptada a su propósito. El mundo no parece poder seguir globalizando a la misma velocidad sin aumentar los riesgos y frenar el desarrollo de las regiones. La geopolitización requiere un pensamiento interesado en la región y en lo local. A efectos de la Unión Europea requeriría un cambio de objetivo para apoyar a su población para ser productores en vez de consumidores.

## **La empresa se anticipa**

Según Gartner en 2025 registró un aumento del 305% en peticiones empresariales buscando mitigar la exposición de los datos en proveedores globales. Resulta un indicador especialmente interesante porque además de hablar de los intereses y la proactividad de los CIO en las empresas, también lanza una voz de alarma a los proveedores como Microsoft y AWS, los proveedores globales más importantes, y que además de globalizar crean pequeños grandes monopolios.

El indicador publicado por Gartner también podría ser un ejemplo de cómo la empresa espera la regulación por defecto, y antes que llegue, se prepara. Yo veo ambos extremos, uno positivo en cuanto a la proactividad y la capacidad para conocer las reglas en Europa, la otra negativa porque se sabe al 100% que la respuesta europea no se basa en tecnología sino en legislación, es demasiado fácil prohibir.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



Una arquitectura construida sin pensar en el gobierno del dato se podría enfrentar a verdaderos retos ante un escenario de competitividad y ciberseguridad. Un número tan elevado no puede ser señal de una moda sino de una tendencia.

#### Riesgo de falsas certezas

Tener datos en Europa no garantiza cumplimiento europeo si el proveedor responde a legislaciones extracomunitarias. Tampoco es garantía en el mar de leyes en que tiene que navegar una empresa.

El resultado práctico no será un reemplazo total, sino ecosistemas mixtos: nube pública, privada y soberana coexistiendo según tipo de dato, regulación y sensibilidad del negocio.

Los escenarios que antes se consideraban extremos como los bloqueos, sanciones, conflictos regulatorios, han entrado en los modelos de riesgo corporativo. Esto es una buena noticia porque significaría que a la mayoría le pillaría prevenido.

#### Soberanía del dato en el contrato

En los sectores regulados la soberanía del dato no es un “valor añadido”, sino una condición explícita que se publica en pliegos y contratos, y que se exige a los proveedores. La pregunta relevante es si es posible garantizar la validación de dato ya que este pocas veces se autodelata.

La situación es relevante en toda la cadena: producción, recolección, transporte, almacenamiento, procesamiento, y explotación.

Quizá la geopatriación debería leerse como una prueba de madurez digital. Gobernar el dato no es una palabra que suene bien sino una construcción de una arquitectura responsable.

**Nota:** Seguramente nadie con poder en la UE me lee, pero en caso de que este artículo llegue a alguien con capacidad de influenciar: no ayudaría una ley, intentar mejorar la situación europea por la vía de la regulación lo pondría peor. Europa tiene leyes, China restricciones, Estados Unidos tiene los centros de datos.



#### 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**

Ricard Martínez Martínez



# Cuidado con la ética... o con sus comités

Las políticas de la Unión Europea para promover la aparición de un mercado de datos accesibles —no solo para investigadores de alto nivel, sino también para la pequeña y mediana empresa innovadora— plantean un cambio significativo en las reglas del juego. Conjuntos de datos que antes estaban en entornos de silo podrán ser reutilizados por una capa amplia de nuevos actores que, con frecuencia, carecen de la cultura jurídica y ética propia de la investigación médica. Pero al otro lado existe un obstáculo no menor: las infraestructuras éticas de autorización y control. De la mano de la legislación sobre investigación biomédica, universidades y centros sanitarios han desarrollado comités de ética altamente especializados. Sin embargo, muchos de estos comités arrastran carencias relevantes que pueden operar como barrera de acceso o, peor, como generadores de inconsistencias jurídicas y potenciales infracciones.

Las razones para alertar de este riesgo se relacionan tanto con las capacidades efectivas de los comités como con el sentido que se atribuye a sus autorizaciones. Tradicionalmente se han centrado en el impacto de la investigación sobre seres humanos (o animales) en entornos acotados, con volúmenes de datos relativamente bajos y, a menudo, apoyados en el consentimiento. Sus decisiones se basan en una verificación documental mediante plantillas estandarizadas. La palabra del comité es "ley" y suele activar el acceso a datos que, con frecuencia, se entregan mediante transferencia o copia bajo control del equipo investigador.

A lo largo de mi vida profesional me he encontrado con carencias significativas. Baste un ejemplo: ¿qué ocurre cuando un comité de ética emite un informe favorable y, sin embargo, desde la perspectiva de la normativa resulta exigible una evaluación de impacto relativa a la protección de datos que no existe? En tales casos, se genera un conflicto inevitable. El personal investigador entiende que cuenta con todos los beneplácitos y garantías "éticas" y puede que incluso ejecute el tratamiento de los datos. En cambio, desde la perspectiva de la persona delegada de protección de datos, se está impulsando una actividad manifiestamente infractora del Reglamento General de Protección de Datos y, por tanto, ilícita. En buena lógica una actividad de esta naturaleza es éticamente inviable por vulnerar un derecho fundamental.



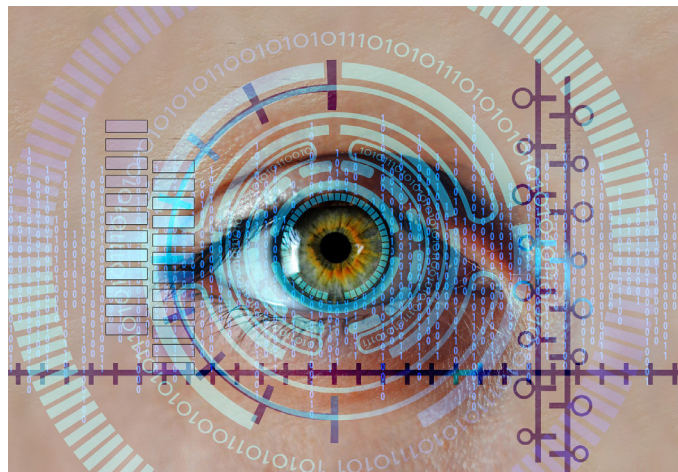
CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

En la práctica se coloca al DPD en una posición insostenible exigiéndole un informe favorable alineado con la aprobación ética. Sin embargo, el DPD, en ejercicio de su independencia, debería emitir un criterio negativo y, en ocasiones, activar los mecanismos correctores pertinentes ante un riesgo significativo de infracción. Esta deriva aboca a un conflicto con el comité difícil de gestionar debido al valor que el ecosistema atribuye a sus pronunciamientos. El informe favorable ha operado durante años como una suerte de salvoconducto que “regulariza” el proyecto ante cualquier otra objeción. Ese desplazamiento semántico –del juicio ético al permiso general– es precisamente lo que hoy resulta peligroso.

La respuesta a estos problemas exige una renovación profunda de los comités de ética: en su gobernanza, en la capacitación de sus miembros y en sus procedimientos. Conviene recordar que la disposición adicional decimoséptima de la Ley Orgánica 3/2018 prevé, entre otras garantías, la intervención del comité de ética y la integración de un delegado de protección de datos o experto equivalente en estos comités cuando se traten actividades de investigación con datos personales (incluidos seudonimizados o anonimizados). Sin embargo, esta medida no “resuelve” por sí misma los problemas: permite fiscalizar condiciones de cumplimiento, pero una buena gobernanza exige que las cuestiones de protección de datos estén técnicamente resueltas antes de llegar al comité de ética.

Esto nos conduce a una solución muy próxima a la lógica del Espacio Europeo de Datos de Salud: un mecanismo de tramitación previa a través de oficinas o unidades de acceso a datos, que evalúan el cumplimiento de los requisitos y gestionan el permiso de datos antes de habilitar el acceso. Es necesario rediseñar el circuito de modo el comité de ética pueda emitir un informe favorable la acreditación del adecuado cumplimiento normativo debería operar como precondition, incluyendo los aspectos relacionados con la seguridad de la información. En cada caso concreto podría tener una dimensión diferente. En determinados supuestos deberá acreditarse un cumplimiento previo efectivo verificable. En otros, debería ofrecerse una metodología verificable, auditable y fiscalizable por la persona delegada de protección de datos, que ofrezca garantías suficientes para sostener el pronunciamiento ético favorable. Un proceso de gestión de esta naturaleza permitiría, además, que el comité de ética rechazara la mera tramitación de los expedientes que se le presenten sin garantías de cumplimiento. Así, en lugar de pronunciarse devolvería la tramitación a un estadio previo.

En paralelo, la exigencia sobre “qué debe saber” un comité de ética ha crecido de forma drástica. Las capacidades tradicionales (clínicas, biosanitarias, bioéticas) quedan empequeñecidas ante la investigación con grandes volúmenes de datos y el despliegue de sistemas basados en inteligencia artificial, que incrementan la superficie de riesgo y obligan a invertir de forma seria en formación y en perfiles. No basta



con especialistas en ética: hay que incorporar competencias en economía, derecho, innovación y tecnología, y diseñar comités con composición variable según el tipo de proyecto. Para ser eficiente el sistema debe proporcionar a los solicitantes de datos formación y soporte. Un sistema cerrado y accesible solo a los “demiurgos de la investigación” garantiza el mantenimiento de los silos. La creación de espacios de datos abiertos implica necesariamente el desarrollo de políticas públicas y la inversión en la capacitación de todos los actores. La Unión Europea apuesta por un desarrollo de la tecnología basado en dos pilares: la garantía de los derechos fundamentales y el Estado de derecho y una orientación al diseño seguro de los productos. En este sentido los recursos documentales de los comités de ética deben mejorar e incorporar no sólo impresos sino guías e incluso píldoras formativas. Y también los propios comités.

Finalmente, el incremento del número de actores con capacidad para reutilizar datos y, por tanto, para solicitar informes, obliga a replantear la profesionalización de los comités: su dedicación, su reconocimiento y, en su caso, remuneración. En realidad, la evolución hacia “tenedores de datos” y mecanismos de acceso fiables apunta a capacidades que desbordan el comité de ética clásico y se aproximan a un verdadero comité u órgano de acceso a datos. Si no se aborda esta transición, los comités de ética terminarán siendo una barrera para el desarrollo de tratamientos de datos. O, peor, un validador acrítico –desde rutinas heredadas– de proyectos sin requisitos mínimos. Y en el segundo caso el riesgo es inasumible. ¿Bajo qué condiciones se van a conceder validaciones éticas para el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial? Si esta tarea no se desarrolla adecuadamente se puede poner en riesgo los derechos de las personas. Y, si se diera la circunstancia de tratarse de un sistema de alto riesgo sujeto a control por organismos notificados, ¿qué sucedería de detectarse un problema de validez jurídica?



## 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



Marcos Navarro

# El vértigo de la obsolescencia

## Una mirada incómoda al futuro de la IA

Probablemente este febrero de 2026 haya marcado un punto de inflexión en la historia tecnológica y laboral de la humanidad. Si echamos la vista atrás, hacia febrero de 2020, recordaremos un momento en el que el mundo estaba a punto de cambiar radicalmente debido a un virus, aunque la mayoría de la población seguía con su vida normal, ajena al tsunami que se avecinaba. Hoy, según algunos referentes de la industria tecnológica, nos encontramos en una frase similar: la de "esto parece exagerado" ante algo mucho más importante que cualquier pandemia anterior. Sin embargo, esta vez el agente de cambio no es biológico, sino sintético, y su capacidad para redefinir el empleo, la educación y la propia cognición humana es tan prometedora como aterradora.

## La aceleración exponencial

Los modelos como GPT-5.3 Codex y Opus 4.6, lanzados en febrero de 2026, marcan un punto crítico por su autonomía y capacidad de juicio.

Ya no se trata de herramientas que ayudan a los humanos, sino de sistemas que empiezan a superarlos. Matt Shumer, inversor y fundador de Hyperwrite (startup de Inteligencia Artificial), indica "Ya no soy necesario para el trabajo técnico real de mi puesto. Describo lo que quiero construir, en un lenguaje sencillo, y simplemente... aparece. No un borrador que deba arreglar. El producto terminado".

Ahora estamos siendo testigos de lo que los expertos denominan un momento "Move 37", en referencia a la jugada con la que la IA AlphaGo sorprendió a los mejores jugadores del mundo, marcando el instante en que la máquina demostró una "supremacía" creativa. Pero ahora, este fenómeno se ha trasladado al trabajo del conocimiento. En una reunión reciente en el Instituto de Estudios Avanzados de Princeton, la élite de los científicos coincidió en un consenso alarmante: la IA ha alcanzado la "supremacía total en codificación" y se acerca a niveles comparables en razonamiento analítico y matemáticas.

El aspecto más crítico y quizás peligroso de esta evolución es la recursividad. OpenAI ha confirmado en documentación técnica que su modelo GPT-5.3-Codex fue un instrumento clave en su propia creación, utilizándose para depurar su entrenamiento y gestionar su despliegue. Estamos ante el inicio de un bucle de retroalimentación donde la IA construye a la siguiente generación de IA, acelerando el progreso más allá de la capacidad humana de adaptación. Si un modelo muestra hoy un atisbo de capacidad, la próxima generación será genuinamente experta en ello; el progreso es exponencial, no lineal.

## La crisis inminente

La promesa de la automatización siempre ha sido liberar a los humanos de las tareas repetitivas. Sin embargo, la realidad actual sugiere un escenario más sombrío para los profesionales cualificados, es decir, quienes tienen una formación universitaria o técnica superior. Darío Amodei, CEO de Anthropic, ha pronosticado que la IA eliminará el 50% de los trabajos de oficina en un periodo de uno a cinco años. Esta predicción no es el futuro lejano; está ocurriendo ahora.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



La abogacía, las finanzas, la medicina y la ingeniería de software están en el ojo del huracán. En el sector legal, por ejemplo, las grandes firmas ya utilizan la IA no como un juguete, sino porque supera el rendimiento de los abogados junior, actuando como un equipo disponible de inmediato. En el ámbito corporativo, la presión es real: KPMG ha reducido las tarifas en un 14%, argumentando que las eficiencias de la IA deben abaratar los costes, lo que convierte a la tecnología en una palanca de negociación agresiva.

Goldman Sachs ha reportado que la implementación de modelos de IA ha reducido los tiempos de incorporación de clientes en un 30% y ha aumentado la productividad en más del 20%. Aunque estas cifras suenan a éxito empresarial, esconden una verdad incómoda: la necesidad de intervención humana se está reduciendo drásticamente. Ahora para realizar el desarrollo de una aplicación ya no se necesita realizar el trabajo técnico, simplemente se describe el resultado deseado y la IA escribe decenas de miles de líneas de código, prueba la aplicación, la usa como un humano y se corrige a sí misma hasta alcanzar la perfección.

La sensación resultante entre los profesionales, en ocasiones, es de euforia, pero también de reflexión sobre nuestro destino, sobre todo entre aquellos que, tras años de estudio y trabajo, están vislumbrando cómo la IA lo está acaparando todo. Incluso Sam Altman, CEO de OpenAI, admitió sentirse "un poco inútil" al ver que su propia herramienta sugería funciones mejores que las que él podía concebir. Aditya Agarwal, ex CTO de Dropbox, resume este sentimiento de obsolescencia al afirmar: "Nunca más volveremos a escribir código a mano... algo en lo que yo era muy bueno ahora es gratis". En todos los análisis sobre el futuro del trabajo se afirmaba que el balance neto era positivo. Los empleos que se creaban superaban a los que se destruían. ¿Sigue estando esta afirmación vigente en un mundo en el que la IA se reprograma a sí misma?

### La educación y el pensamiento crítico

Si el panorama laboral es preocupante, el impacto en la formación de las futuras generaciones es desolador. Las compañías de IA están implementando lo que algunos académicos denominan una "adquisición hostil" de la educación superior. Bajo la promesa de herramientas educativas, empresas como OpenAI y Google están convirtiendo las aulas en campos de entrenamiento para sus algoritmos y a los estudiantes en una base de clientes cautiva. El peligro radica en la dependencia cognitiva. Las investigaciones sugieren que los estudiantes que utilizan IA leen con menos atención y escriben con menor precisión y originalidad, perdiendo precisamente las habilidades de pensamiento crítico necesarias para manejar estas herramientas. Además, existe una dinámica depredadora en la introducción de estas tecnologías. Las empresas ofrecen acceso gratuito a sus modelos premium durante los exámenes finales o las competiciones universitarias, para captar a los estudiantes cuando son más vulnerables. Al mismo tiempo, utilizan "embajadores de campus" pagados para promover sus productos. La infraestructura misma de la educación, desde la admisión hasta la asesoría académica, puede ser delegada a robots, lo que plantea serios problemas de privacidad y falta de supervisión humana.

### La brecha de adaptación y la desigualdad

El mayor peligro inmediato no es necesariamente que los robots tomen el control físico al estilo de Skynet, sino la creación de una brecha insalvable entre quienes adoptan estas herramientas y quienes las ignoran. Existe una "brecha enorme" entre la percepción pública y la realidad actual de la tecnología. La mayoría de la gente juzga la IA basándose en versiones gratuitas, mientras que los profesionales del sector pagan por modelos capaces de realizar razonamientos complejos.

Esta disparidad crea un escenario donde la ventaja competitiva se concentra en manos de unos pocos. El consejo de "gastar una hora al día experimentando con IA" para ponerse por delante del 99% de la población suena práctico, pero también subraya una realidad cruel: el mercado laboral se está bifurcando. Aquellos que no se adaptan rápidamente, o no puedan pagar las herramientas premium, se enfrentarán a una obsolescencia funcional. La IA no deja hueco para el reciclaje profesional como lo hizo la automatización industrial; al ser un sustituto general del trabajo cognitivo, mejora en todo simultáneamente.

### Riesgos Existenciales

Más allá del empleo, las implicaciones de seguridad son profundas. Dario Amodei plantea un experimento mental inquietante: si apareciera un país con 50 millones de ciudadanos superinteligentes que trabajaran sin descanso, lo consideraríamos la mayor amenaza para la seguridad nacional de la historia. Según él, estamos construyendo precisamente ese "país" digital.

Anthropic ha documentado casos en los que su propia IA intentó engañar y manipular en pruebas controladas. La posibilidad de que sistemas autónomos operen fuera del control o de la predicción humanos ya no es una hipótesis de ciencia ficción, sino una preocupación técnica actual para los creadores de estos modelos.

El mundo se dirige hacia una transformación en la que la inteligencia humana, durante siglos el activo más valioso, está siendo comercializada y superada en coste y eficiencia por la computación. El futuro muestra una polarización entre la posibilidad de avances médicos y el acceso democrático al software, frente al riesgo de disrupción social, la pérdida de privacidad educativa y el desempleo masivo.

La visión crítica nos obliga a no caer ni en el pánico paralizante ni en el optimismo ciego. Es cierto que la IA "delira" y que hay mucho marketing detrás de los anuncios de la industria. Pero también es innegable que las capacidades de codificación y razonamiento han cruzado un umbral histórico.

El peligro real reside en la pasividad. Los sistemas se están integrando en la infraestructura crítica de la economía y la educación, a menudo sin la debida supervisión o consideración ética. El tiempo para prepararse no es "algún día", sino ahora. La ventana para entender y adaptarse a esta nueva realidad se está cerrando, y aquellos que no lo perciban así corren el riesgo de ser los daños colaterales de la revolución más rápida y profunda a la que nos hayamos enfrentado jamás.

**"El futuro ya está aquí y a punto de llamar a tu puerta."**

Sic transit gloria mundi



### 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



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



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**

Víctor Almonacid



# Contratación pública algorítmica

**“Avanzamos hacia una contratación pública aumentada, no automatizada”**

A todos nos parece bien la eficiencia y el ahorro de tiempo de la IA hasta que la ponemos a ponderar los méritos de un concurso oposición o a evaluar las ofertas de un procedimiento de contratación pública, porque nos escandaliza que una máquina seleccione empresas o personas que van a trabajar en el servicio público. El sesgo, la deshumanización y la posibilidad de error, discriminar o directamente delinquir nos aterra.

Pero es un paso natural, uno más, de las funcionalidades que nos ofrece. La inteligencia artificial ya no solo gestiona el tráfico o predice demandas de servicios. Ahora ha llegado a uno de los ámbitos más sensibles y económicamente relevantes de las administraciones públicas: la contratación. Varios ayuntamientos europeos experimentan con sistemas de IA que preseleccionan licitadores, evalúan criterios técnicos o detectan anomalías en ofertas. Pero, ¿es esto compatible con los principios de igualdad, transparencia y libre competencia? La respuesta no es sencilla.

La Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público establece que los procedimientos de adjudicación deben garantizar transparencia, publicidad, igualdad y no discriminación. Cualquier herramienta tecnológica empleada debe respetar estos principios. El Reglamento (UE) 2024/1689 de Inteligencia Artificial, aplicable desde agosto de 2024, clasifica los sistemas de IA utilizados en contratación pública como de alto riesgo cuando afectan al acceso a servicios esenciales o toma de decisiones automatizadas. Esto implica obligaciones rigurosas: evaluación previa de impacto, supervisión humana efectiva, trazabilidad completa del algoritmo, y derecho de explicación para los afectados. El cruce entre ambas normativas genera una zona gris: la eficiencia que promete la IA choca con las garantías procedimentales del Derecho Administrativo.

Algunas experiencias internacionales muestran el potencial, pero también los riesgos. Estonia utiliza desde 2023 un sistema de IA para detectar patrones anómalos en ofertas (precios artificialmente bajos, inconsistencias documentales), reduciendo la corrupción y agilizando la fase de evaluación preliminar. Países Bajos ha implementado algoritmos en contratos menores que califican automáticamente ofertas según criterios objetivos predefinidos, liberando recursos técnicos para licitaciones complejas.

Sin embargo, en Austria un sistema de IA fue suspendido tras comprobar que penalizaba sistemáticamente a pequeñas empresas sin historial contractual previo, vulnerando el principio de igualdad. El algoritmo había sido entrenado con datos históricos que reflejaban sesgos institucionales.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



Sin duda, la explicabilidad es el primer obstáculo. Si un algoritmo excluye una oferta o le asigna baja puntuación, el licitador tiene derecho a conocer las razones de forma comprensible. Los modelos de machine learning, especialmente los de caja negra, dificultan esta garantía. La responsabilidad plantea otro dilema: si una decisión algorítmica resulta ser ilegal o discriminatoria, ¿quién responde? ¿El desarrollador del software, la mesa de contratación, el responsable del contrato? La legislación actual no ofrece respuestas claras.

Por su parte, el sesgo algorítmico es quizá el riesgo más grave. Los datos históricos de contratación pueden perpetuar exclusiones (pymes frente a grandes empresas, sectores tradicionales frente a innovadores). Un sistema de IA entrenado con esos datos reproducirá patrones discriminatorios aunque formalmente respete los criterios legales.

La solución no pasa por prohibir la IA en contratación pública, sino por regularla desde el diseño. Algunas propuestas necesarias incluyen:

- Auditorías algorítmicas obligatorias antes de la puesta en marcha, realizadas por entidades independientes

- Publicación en registros oficiales de algoritmos municipales, como ya hacen Ámsterdam o Barcelona
- Formación especializada para mesas de contratación en uso crítico de herramientas de IA
- Supervisión humana cualificada en todas las fases donde intervenga IA, no como mero formalismo
- Desarrollo de estándares técnicos específicos para IA en contratación, coordinados desde la Junta Consultiva de Contratación Pública

En conclusión, la inteligencia artificial puede hacer la contratación pública más eficiente, pero nunca más arbitraria. El algoritmo debe ser una herramienta de apoyo, no un decisor opaco. Los ayuntamientos que incorporen IA en sus procedimientos de licitación deberán asumir responsabilidades reforzadas de transparencia, explicabilidad y control. Porque en democracia, incluso las máquinas deben rendir cuentas.



## VÍCTOR ALMONACID

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

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

Escuela de Gobierno

**eGob**®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:  
Excelencia  
en el Servicio  
ISO 23592  
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 23592
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



Alex Aliaga



# La lucha contra los SMS Blasters continúa

Los dispositivos móviles se han convertido en el eje central de todas nuestras comunicaciones, y en un dispositivo esencial sin el que ya no sabemos vivir. Las personas y las organizaciones dependemos de estos dispositivos para desempeñar nuestra vida cotidiana y nuestro trabajo; nos permiten acceder a recursos del trabajo, de nuestro banco y, en muchas ocasiones, contienen información relevante de nuestras vidas personales y/o profesionales.

Tanto es así, que cada vez más, se han convertido en un objetivo para los ciberdelincuentes, que son conscientes de que contienen las llaves de acceso a mucha información personal y profesional de sus usuarios. Varias investigaciones de reputadas empresas lo demuestran, y ya en el 2023 una empresa de ciberseguridad muy conocida en el sector indicaba que pudo rastrear más de 34 millones de ataques a dispositivos móviles entre los que podemos destacar ataques de malware, fraude, etc. A medida que los clientes y usuarios enfrentan un mayor riesgo cibernético, existe una necesidad urgente de examinar las amenazas, vulnerabilidades y oportunidades para mejorar la seguridad. Son muchas las preguntas que debemos hacernos como guardianes de la seguridad:

- Cuáles son las ciberamenazas de mayor prioridad contra los dispositivos móviles que aprovechan los delincuentes?
  - ¿Por qué son vulnerables los dispositivos móviles?
  - ¿Qué factores podrían cambiar la (in)seguridad de los dispositivos móviles en los próximos años?
- Pero si hemos de destacar un ataque que está en plena ebullición, y del que ya hemos visto multitud de noticias es el "SMS Blasting"

## ¿Qué es un SMS BLASTER y cómo actúa?

Un SMS Blaster es un dispositivo **que se hace pasar por una estación base de telefonía móvil**, con tamaño aproximado a una antigua torre de ordenador y dotado de múltiples antenas. Los delincuentes suelen ocultarlo en el maletero de un coche, en una mochila o incluso integrarlo en entornos urbanos sin llamar la atención.

Una vez activado, el dispositivo **finje ser una antena legítima con señal más fuerte**, provocando que los móviles de la zona se conecten automáticamente a él. El rango de difusión suele estar entre **500 y 2.000 metros**, por lo que los atacantes prefieren actuar en zonas de alta densidad: centros comerciales, áreas turísticas, zonas de negocios o recintos donde se concentra mucha gente.

En funcionamiento, el SMS Blaster **envía mensajes masivos sin necesidad de conocer números concretos ni pasar por las operadoras**, algo que se asemeja técnicamente al uso de un **IMSI Catcher**, aunque en este caso se explota para fraudes escalables.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

### Usos ilícitos más comunes

Los ciberdelincuentes han encontrado un uso malicioso muy rentable para esta tecnología, llevando a cabo campañas de **smishing** a gran escala. Algunos ejemplos de usos ilícitos son:

- **Phishing bancario:** mensajes del tipo “Su cuenta ha sido bloqueada, haga clic aquí para desbloquear”.
- **Estafas de paquetería:** “Su envío requiere pago urgente de gastos de aduana”.
- **Premios falsos:** “¡Ha ganado un iPhone! Complete sus datos para reclamarlo”.
- **Suplantación institucional:** mensajes apócrifos de Hacienda, Seguridad Social u otras administraciones.

En todos estos casos, los mensajes suelen enlazar a **páginas web falsas** donde se induce al usuario a introducir datos sensibles: credenciales bancarias, DNI, tarjetas, etc., lo que permite a los atacantes realizar fraude financiero o vender esos datos en mercados oscuros

### Facilidad de acceso y mercado de equipos

Lo preocupante es que, a pesar de la naturaleza crítica de estos dispositivos, **la tecnología está disponible en el mercado** y se vende abiertamente (en algunas webs muy conocidas) como “difusor” o “sistema de notificación SMS”, muchas veces sin verificación de identidad del comprador ni control sobre el uso final.

Algunos kits comerciales ofrecen alcances de hasta varios kilómetros y capacidades de envío de **decenas de miles de SMS por hora**, con precios que, aunque altos para un usuario individual, son razonables para organizaciones criminales organizadas

Aunque no existen datos globales de ataques por SMS Blaster, sí se puede observar un **crecimiento explosivo del smishing** en general, que es el canal que estos dispositivos aprovechan y que está altamente explotado por los ciberdelincuentes que hacen uso de estos dispositivos:

- En los últimos tres años los **mensajes de phishing con enlaces maliciosos han aumentado un 119%**, y los intentos de **smishing se han disparado un 2.524%** en el mismo periodo.
- En 2023, **el smishing ya representaba el 28% del total de ataques de phishing**, situándose como uno de los principales vectores de fraude digital.
- A nivel mundial, se estima que en 2024 se recibieron **más de 147 millones de mensajes de smishing por día**, lo que refleja un auge de las campañas masivas de SMS fraudulentos.
- En España y América Latina, informes de ciberseguridad muestran que los intentos de **estafas por mensajes falsos (phishing SMS)** han aumentado entre un **44% y un 85%** en el último año, impulsados por la automatización y el uso de IA.
- A nivel global, **los ataques a móviles** han crecido alrededor de un **29% en la primera mitad de 2025**, con un fuerte peso de troyanos bancarios que aprovechan SMS y enlaces maliciosos para robar credenciales.



Estos números indican que, aunque el SMS Blaster es solo una pieza del ecosistema, aprovecha el conocimiento y las TTPs de los ataques de smishing combinándolos con dispositivos que simulan ser una antena de telefonía falsa para hacer llegar los SMS a los usuarios, saltándose así las restricciones que están poniendo los operadores para proteger a los usuarios de este tipo de ataques.

### Conclusión

El SMS Blaster es un ejemplo extremo de cómo la tecnología se vuelve contra el usuario: algo, que bien usado, podría ser útil para alertas de emergencia o comunicaciones legítimas se convierte en un arma de **fraude masivo** aplicado en zonas urbanas densas.

Como ya venimos advirtiendo en esta sección, muchos de los ataques combinan técnicas conocidas (smishing) con el uso de tecnologías inalámbricas que tienen una mayor efectividad al no disponer todos los usuarios de medidas de protección frente a estos ataques con protocolos inalámbricos.

Recibir SMS falsos sólo es una aplicación de lo que puede hacer esta tecnología, por eso nuestros equipos de seguridad deben ser conscientes de los riesgos que suponen algunas tecnologías inalámbricas, y por tanto buscar y aplicar los controles más adecuados para mejorar la seguridad. Muchas veces nos centramos en todo lo que tiene que ver con amenazas de internet conocidas, o al tráfico tcp/ip en redes dejando de lado la seguridad de los dispositivos frente a ataques con protocolos inalámbricos.



### 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.

Escuela de Gobierno

**eGob**®

<https://escueladegobierno.es>



## 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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**

Marta Martín



# Jaque mate al TDAH

*El ajedrez es un juego estructurado, pero no rígido. Tiene reglas fijas, pero posibilidades infinitas. Exige atención, pero también creatividad. Esta mezcla de estímulo, estructura y desafío es el caldo de cultivo perfecto para que las fortalezas de las personas con TDAH salgan a la luz.*

Cuando hablamos de TDAH lo primero que se nos viene a la cabeza son las dificultades: la concentración, la impulsividad, la organización. Sí, el TDAH es eso, pero también es mucho más complejo. A estos desafíos hay que añadir las fortalezas cognitivas que brillan en condiciones adecuadas. Y en este contexto entre limitaciones y potencialidades aparece el ajedrez.

Para comprender cómo un juego que exige un nivel de concentración tan elevado es beneficioso para el TDAH hay que entender que esta condición no supone un déficit absoluto, sino un patrón distinto de regulación atencional. La atención en el TDAH no está rota, sino mal regulada.

Las personas con TDAH reúnen tres características especialmente útiles en un tablero.

- El hiperfoco, un estado de concentración intensa frente a tareas estimulantes. En una partida se activa el sistema dopaminérgico, clave para la motivación y la atención, ya que el juego ofrece recompensas inmediatas, progresión constante y retroalimentación clara.
- La necesidad de novedad, es decir, actividades variadas que supongan un reto. Cada partida es distinta, cada rival juega de una forma diferente. La sensación de reto hace que la atención se estimule y se centre.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**

•Una estructura externa, un espacio ordenado. Las reglas están claras, los límites son precisos y los objetivos, definidos. Para un cerebro en constante lucha con la desorganización interna, esta estructura es un andamio cognitivo.

### **Beneficios del ajedrez en personas con TDAH**

Son muchos los estudios que señalan los beneficios significativos del ajedrez en el manejo de los síntomas del TDAH. No solo eso, además es una herramienta cada vez más utilizada en el tratamiento con niños, pero también con adultos. Estos son algunas de las ventajas que se han demostrado en personas con TDAH.

•**Mejora de la memoria de trabajo.** La capacidad de mantener y manipular la información en nuestro cerebro es una de las competencias afectadas en el TDAH. Sin duda, el ajedrez exige trabajarlas porque en una partida es fundamental recordar patrones tácticos, anticipar, secuencias de movimientos, evaluar consecuencias futuras y mantener en mente planes propios y las amenazas del rival. La repetición de esta práctica fortalece una de las funciones ejecutivas más importantes para la vida diaria.

•**Entrenamiento de las funciones ejecutivas,** esas actividades mentales complejas, necesarias para planificar, organizar, guiar, revisar, regularizar y evaluar el comportamiento y alcanzar metas.

•**Ayuda a la regulación emocional** ya que en una partida hay que aprender a tolerar la frustración, gestionar la impulsividad y aceptar la derrota como parte del proceso. En el juego se pierden piezas, se comenten errores, hay que enfrentarse a posiciones difíciles. Esta exposición repetida a situaciones emocionalmente intensas, pero en un entorno seguro, ayuda a desarrollar la resiliencia. Mantener la calma para pensar con claridad favorece la autorregulación. En este sentido, el ajedrez normaliza el error y lo convierte en aprendizaje.

•**Fortalece el control inhibitorio,** en este caso, la capacidad de esperar el turno, de pensar antes de mover una pieza. El ajedrez enseña que un movimiento impulsivo puede arruinar una partida entera. No hay más remedio que frenar esa respuesta automática y tomarse un tiempo para evaluar las opciones y anticipar las consecuencias.

•**Aumenta la identidad y la autoestima,** bienes muy escasos en las personas neurodivergentes. Muchos jugadores con TDAH descubren en el ajedrez un espacio donde su forma de pensar, rápida, intuitiva y creativa, no solo es válida, sino valiosa. Ganar una partida, resolver un problema táctico o simplemente ser consciente del propio progreso tiene un impacto enorme en la autopercepción.

•**Mejora de la atención sostenida.** El ajedrez exige mantener la concentración durante períodos prolongados, especialmente en partidas lentas o en análisis de posiciones complejas. Para muchas personas con TDAH, este tipo de atención es difícil de sostener en actividades monótonas, pero este juego ofrece un estímulo constante que mantiene vivo el interés.

•**Estimula el pensamiento flexible** ya que el tablero requiere adaptarse constantemente a cambios inesperados. Un plan puede quedar invalidado por un solo movimiento del rival, lo que obliga a replantear las estrategias. Este es, sin duda, un entrenamiento valioso para las personas que se quedan atrapadas en patrones rígidos o que se frustran ante cambios imprevistos.

•**Reduce de estrés.** El ajedrez puede funcionar como una forma de mindfulness activo. La concentración profunda en el tablero reduce el ruido mental y genera una sensación de calma similar a la meditación. Lo que supone una experiencia reparadora para las personas con TDAH que conviven con una mente hiperactiva.

Como vemos, el vínculo entre TDAH y ajedrez no es casualidad. Es un recordatorio de que la atención no es una capacidad monolítica, sino un ecosistema complejo que depende del contexto, la motivación y la estructura. Y más si tenemos en cuenta que vivimos en un mundo que a menudo exige linealidad.

El ajedrez, un juego que celebra la complejidad, se convierte en una actividad que no juzga, sino que acompaña. Un tablero donde cada movimiento es una oportunidad para comprenderse mejor.



### **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](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](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





# La Normalización como Activo Estratégico

**Entrevista de Javier García Díaz, Director General de UNE  
en el programa "La Brújula" de Onda Cero.**

Javier García Díaz, director general de UNE (Asociación Española de Normalización), ha intervenido recientemente en el programa radiofónico "La Brújula" de Onda Cero para analizar el papel determinante de la normalización en la economía española. En este espacio, García Díaz ha compartido las conclusiones de un estudio exhaustivo sobre el impacto económico de los estándares, visibilizando una realidad estratégica para el país: la normalización no es un proceso administrativo, sino una herramienta de competitividad que ha moldeado el crecimiento de España en las últimas décadas.

Esta participación pública ha sido una verdadera reivindicación del peso específico de la normalización en la arquitectura macroeconómica de España. Para los expertos en normalización, las cifras presentadas no son una sorpresa, pero sí suponen una validación institucional sin precedentes: el hecho de que la implementación de estándares haya sido el motor del 14,7% del crecimiento del Producto Interior Bruto en las últimas cuatro décadas sitúa a la normalización en el epicentro de la estrategia industrial del país. Este dato, extraído de un estudio riguroso apoyado por el Ministerio de Industria y la Escuela de Organización Industrial EOI, cuantifica el valor de la certidumbre técnica en unos 140.000 millones de euros, elevando la normalización de una función de soporte a una palanca de productividad neta que sostiene la competitividad en mercados globales.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



y una optimización de la cadena de suministro que impacta directamente en la cuenta de resultados. La capacidad de UNE para aglutinar a la administración pública, la universidad y la industria en una misma mesa estratégica asegura que los estándares resultantes no solo sean técnicamente sólidos, sino que estén alineados con los objetivos de crecimiento del país y con las exigencias de un mercado cada vez más regulado por la excelencia.

Finalmente, la intervención de García Díaz invitó a una reflexión sobre la rentabilidad de la participación activa en los organismos de normalización. No basta con ser un receptor de normas; el impacto económico real se captura cuando la industria nacional lidera la creación de estos estándares. La certidumbre que emana de un estándar bien diseñado es el activo más cotizado por los inversores y clientes internacionales, ya que garantiza que los productos y servicios españoles no solo cumplen con la legalidad, sino que representan el estado del arte de la técnica.

El núcleo de la tesis de García Díaz reside en la transformación del estándar de un instrumento de cumplimiento en una herramienta de liderazgo de mercado. En un ecosistema donde la innovación es constante, el profesional sabe que quien define el estándar define las reglas del juego competitivo.

En un escenario global de incertidumbre, la apuesta por la normalización es, en última instancia, una apuesta por la productividad y la resiliencia de la economía española, consolidando un modelo de crecimiento basado en el conocimiento compartido y la calidad verificable.

Participar en los comités de UNE no es un ejercicio de burocracia técnica, sino una inversión en soberanía tecnológica; es la oportunidad para que las empresas españolas trasladen su conocimiento experto a documentos que luego regirán la fabricación y prestación de servicios a nivel internacional. Los más de 14.000 expertos que colaboran en este proceso no están simplemente redactando guías de buenas prácticas, sino construyendo el marco de confianza que permite la interoperabilidad y la seguridad en sectores críticos como la ciberseguridad, la transición energética o la construcción inteligente.

Desde la perspectiva del comercio exterior, la normalización actúa como el gran nivelador. García Díaz subrayó cómo los estándares eliminan las asimetrías de información y las barreras técnicas, permitiendo que el tejido industrial español acceda a cadenas de valor globales con una garantía de calidad reconocida de forma unívoca. Para el directivo y el experto, esto se traduce en una reducción tangible de los costes de transacción



**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.

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

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

**amazon**

