

REVISTA Tecnología & Sentido Común



#62

ABRIL
2026

Alejandro Blasco

NUESTRO INVITADO
A #TYSC

28

El Governauta

JAVIER PERIS

12

Futuro y Seguridad

MANUEL SERRAT

16

Tecnoregulación en Prospectiva

NACHO ALAMILLO

20

Es tendencia

MARLON MOLINA

36

Ojo al dato

RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

40

Radio Security

ALEX ALIAGA

52

La nueva Administración

VÍCTOR ALMONACID

48

El lado oscuro

DOMINGO GAITERO

24

Ai Ai Ai

MARCOS NAVARRO

44

Mentes Divergentes

MARTA MARTÍN

56



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

©2024 Business&Co.® - Todos los Derechos Reservados



SEMANA 2026 INFORMÁTICA

DEL 21 AL 23 DE ABRIL

Tecnología con propósito:

diseñando el futuro digital

#SI2026



www.semainformatica.com



índice

DE CONTENIDOS

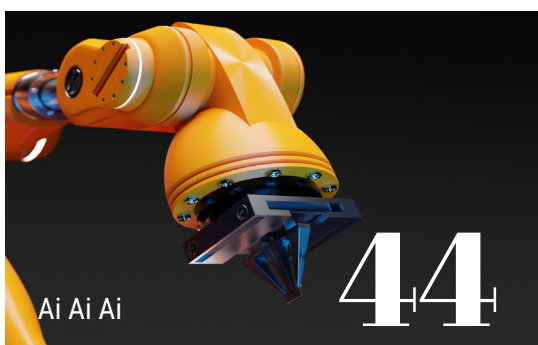
<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Alejandro Blasco



Anunciar el fin de la programación es tendencia



Cuando el humano es el cuello de botella



Más allá de la distracción: el TDAH como discapacidad

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

11

El puente entre CAPEX y OPEX

EL GOBERNAUTA
JAVIER PERIS

12

Domando al caballo desbocado: gobierno y gestión de la IA y sus riesgos (I)

FUTURO Y SEGURIDAD
MANUEL SERRAT OLMOS

16

“Primero, eIDAS”: nuevo enfoque en prevención del capitales (parte II)

TECNOREGULACIÓN
EN PROSPECTIVA
NACHO ALAMILLO

20

Cuando el Gurú mete la pata

EL LADO OSCURO
DOMINGO GAITERO

24

Alejandro Blasco

NUESTRO
INVITADO A TYSC

28

Anunciar el fin de la programación es tendencia

ES TENDENCIA
MARLON MOLINA

36

El peso de lo público en la economía del dato: que se juegan las empresas españolas

OJO AL DATO
RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

40

Cuando el humano es el cuello de botella

AI AI AI
MARCOS NAVARRO

44

Empleados públicos que no saben derecho administrativo, pero saben hacer un prompt

LA NUEVA ADMINISTRACIÓN
VICTOR ALMONACID

48

Ciberseguridad a baja altitud

RADIO SECURITY
ALEX ALIAGA

52

Más allá de la distracción: el TDAH como discapacidad

MENTES DIVERGENTES
MARTA MARTÍN

56

Diseñando servicios excelentes para lograr experiencias

NORMALIZACION

60

#62 - ABRIL 2026

TYSC

#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

a pep | Asociación Profesional Española de Privacidad

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.

AVIS@
ASOCIACIÓN VALENCIANA DE INFORMÁTICA SANITARIA

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.

COLEGIO OFICIAL DE INGENIERÍA INFORMÁTICA DE LA COMUNITAT VALENCIANA

**Miércoles
22 de abril**

16:00 A 20:00 HS



Las Naves
C/ de Joan Verdeguer 16,
46024 Valencia, España

Reunión Anual de Directores de Servicios

Excelencia en Dirección de Servicios

El SMBoK®, el Director
de Servicios y los
nuevos Estándares

<https://servicemanagement.institute>



ORGANIZAN:



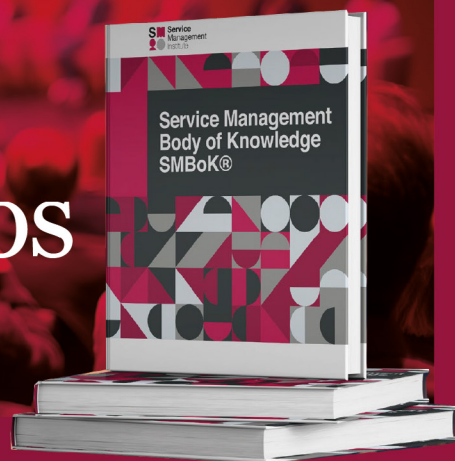
COLABORAN:



Reunión Anual de Directores de Servicios

Excelencia en Dirección de Servicios

El SMBok®, el Director de Servicios
y los nuevos Estándares



PROGRAMA

Presentación y Discurso

16:00 A 16:05



Javier Peris

SMP - Presidente
Global del Service
Management
Institute



Alejandro Blasco

SMP - Presidente del
Colegio Oficial de
Ingeniería Informática
COICV

Actualidad en Gobierno y Gestión de Servicios

16:05 A 16:35



Amanda Suo

Responsable
de proyectos
TIC de UNE



Luis Morán

Service
Management
Professional -
SMP Master

Actualidad en Excelencia en el Servicio

16:35 A 17:05



Elena Ordozgoiti

Responsable de
Negocio Sector
Servicios de UNE



Nacho Alamillo

Service
Management
Professional -
SMP Master



MODERA:

Manuel David Serrat

Service Management Professional - SMP Master



Marcos Navarro

Service Management Professional - SMP Master



Luis Morán

Service Management Professional - SMP Master



Juan Manuel Cea

Service Management Professional - SMP Master



Zaida Sampedro

Service Management Professional - SMP Master



MODERA:

Angie Lopez Gea

Service Management Professional - SMP Master



Ramsés Gallego

Service Management Professional - SMP Master



Nacho Alamillo

Service Management Professional - SMP Master



Renato Aquilino

Service Management Professional - SMP Master



Ana María Pont

Service Management Professional - SMP Master

18:35 A 18:50

Como Obtener el SMP mediante Grandfathering



Marcos Navarro

Service Management Professional - SMP Master

18:50 A 19:00

Entrega de Insignias SMP y nuevos Asociados



Carlos Manuel Fernández Sánchez

Service Management Professional - SMP Master

19:00 A 20:00

Catering y Networking

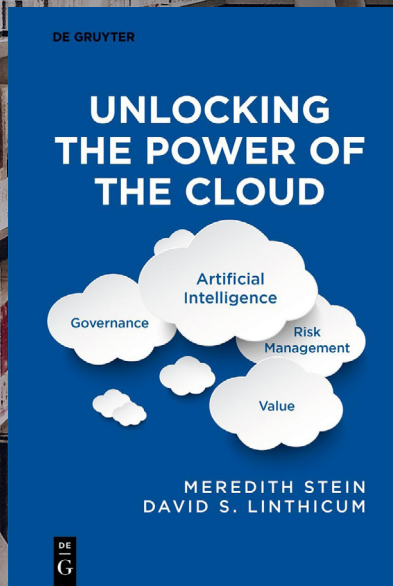


Escuela de Gobierno
eGob[®]
<https://escueladegobierno.es>

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

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





Unlocking the Power of the Cloud

Meredith Stein y
David S. Linthicum (2025).

En un mundo saturado de promesas utópicas sobre la Inteligencia Artificial y la nube, este libro aparece como una brújula indispensable para no perder el norte entre el entusiasmo y la realidad. Los autores no se limitan a celebrar la innovación; exigen confrontar el “caos de la nube”, ese “problema perverso” (o wicked problem) que genera confusión y riesgo en cada etapa de la transformación digital.

Lo que hace especial a esta obra es su enfoque en el Ecosistema de Gobernanza. A través de la metáfora de la “Casa de la Gobernanza de la Nube”, Stein y Linthicum nos enseñan que el éxito no depende de un checklist técnico, sino de una alineación estratégica que involucra desde la cultura organizacional hasta la responsabilidad compartida con los proveedores.

El libro explora sin miedo el “Lado Oscuro”: el impacto ambiental (el ChatGPT “bebe” agua para enfriar servidores), los riesgos de seguridad y los desafíos de cumplimiento como el GDPR. Además, ofrece una mirada visionaria hacia tecnologías emergentes como la IA Agéntica y la Computación Cuántica, analizando cómo transformarán el riesgo y la arquitectura empresarial.

Es una lectura obligatoria para CEOs, directivos y líderes de IT. No es un manual de instrucciones, sino un marco de pensamiento para ejercer una Gobernanza Responsable. Al final, nos recuerda que el poder de la tecnología no es automático; se desbloquea con ética, gobernanza intencional y una mirada inquebrantable a sus peligros.

Javier Peris

El puente entre CAPEX y OPEX

En las organizaciones, existe una fractura tectónica que separa a dos tribus que rara vez hablan el mismo idioma: los **directores financieros (CFOs)**, obsesionados con la eficiencia, y los **directores de operaciones y tecnología (COOs/CTOs)**, volcados en la ejecución. En medio de esta grieta, los recursos se pierden en proyectos aislados que prometen "transformación", pero solo construyen "entregables".

Para el mediocre, el **Project Management** es la respuesta. Para quien entiende el negocio como un organismo vivo, el proyecto resulta a todas luces insuficiente. Aquí es donde entra el **Programme Management** (sí, con doble "m" y acabado en "e"), no como una simple suma de proyectos, sino como el puente necesario que convierte el capital invertido (**CAPEX**) en valor operativo real y sostenible (**OPEX**).

El error más común en la gestión en España y gran parte de Latinoamérica es confundir el martillo con el edificio, es decir, tratar los programas como "proyectos grandes". No lo son. El Project Management se centra en el *output*: un software, una fábrica, un proceso. Eso es puro **CAPEX** (Capital Expenditure). Es una inversión en un activo que se deprecia.

Sin embargo, un activo por sí solo no genera negocio ni nuevas capacidades, en el caso de la administración pública. Un CRM instalado es un activo muerto si la fuerza de ventas no cambia su comportamiento, sus procesos, e incluso su cultura. Aquí es donde el **Programme Management** despliega su verdadera naturaleza. Mientras el proyecto entrega el *output*, el programa gestiona el *outcome* (resultado) y garantiza los beneficios económicos, sociales o de cualquier tipo.

El programa es el vehículo que permite que la inversión de capital (**CAPEX**) no se evapore en el balance, sino que se infiltre en la cuenta de resultados (**P&L**) a través de una mejora drástica de los gastos operativos (**OPEX**).

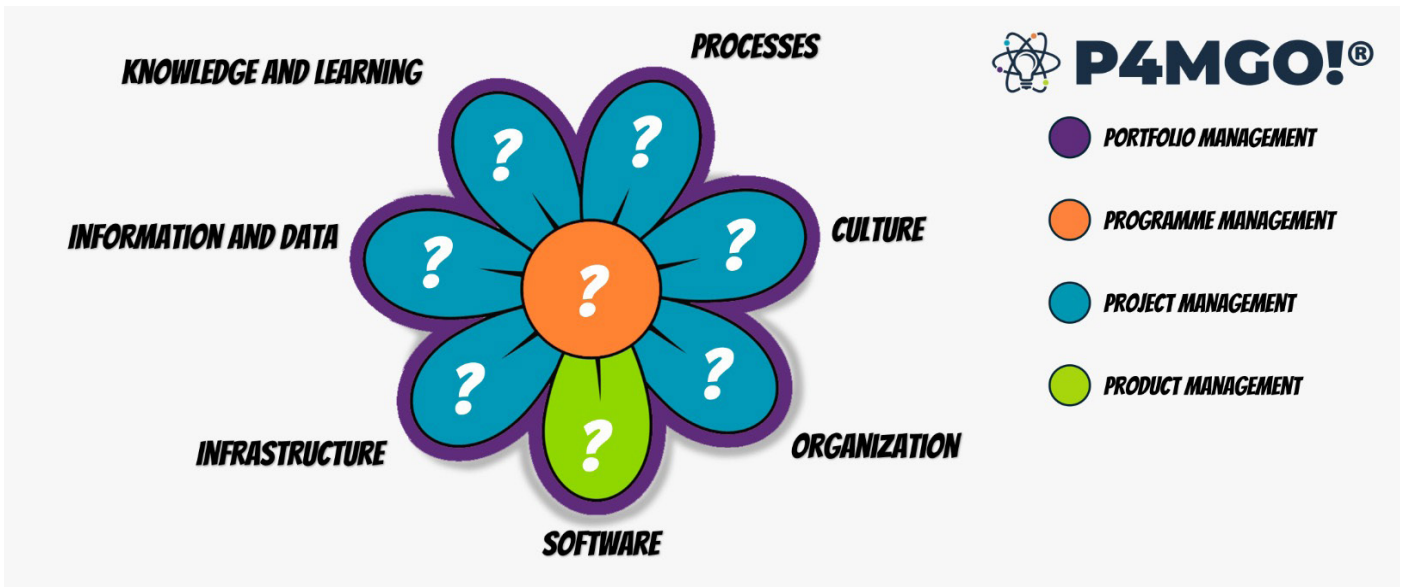
Desde la perspectiva de "Change the Business", el CAPEX es nuestra gasolina. Bajo el marco de **Portfolio Management**, la organización debe decidir cuánto dinero retira de la operación diaria (*Run the Business*) para invertirlo en cambiar la organización (*Change the Business*). Es el ciclo de vida "automágico" del **equilibrio organizacional** definido por el marco integrador de metodologías **P4MGO®**, que permite llegar a la dirección, tanto de organizaciones privadas como de administraciones públicas, una adecuada "velocidad de gobierno".

El **Programme Management** actúa como el custodio de ese CAPEX. Su función es asegurar que cada euro invertido en proyectos esté alineado con la estrategia. En la metodología P4MGO Programme Management del marco integrador P4MGO, esto se define a través de la "Margarita del Sí Puedo" (el diseño del estado futuro). El programa no pregunta "¿estamos en tiempo?", sino "¿estamos construyendo la capacidad necesaria para que el OPEX del futuro sea más eficiente que el de hoy?". En definitiva, crear un "Run the Business" mejorado de verdad, sin que nos falte nada para que se convierta en realidad.

El **Service Management** vive en el mundo del OPEX. Es el mantenimiento, el soporte, el "día a día". El gran drama de la empresa moderna es el crecimiento descontrolado del OPEX debido a proyectos mal gestionados que dejan tras de sí una herencia de costes de mantenimiento inasumibles, en la mayoría de los casos porque son entregables que han sido gestionados como meros proyectos y no como resultados o nuevas capacidades generados a través de la gestión de programas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



El **Programme Management** es el puente porque gestiona la **transición**. En P4MGO PgM Programme Management, la transición es una fase crítica donde el nuevo activo se integra en las operaciones habituales (BAU - Business as Usual). Si el programa tiene éxito, el OPEX debería experimentar uno de estos tres fenómenos:

1. **Reducción absoluta:** menos costes para hacer lo mismo.
2. **Escalabilidad:** capacidad de hacer mucho más con el mismo coste operativo.
3. **Recuperación del coste de oportunidad:** liberación de flujo de caja atrapado en procesos ineficientes.

Para que este puente entre CAPEX y OPEX sea sólido, el modelo de consultoría y gestión debe evolucionar. No podemos seguir pagando por "horas hombre" (un modelo OPEX puro que incentiva la ineficiencia). El mercado exige un modelo de **Success-Fee Interim Management o Venture Consulting**.

En las etapas iniciales de un Programa de Implementación (lo que en marcos para Ejecución Estratégica como el Marco First Programme de Business&Co.® se denomina *Formed o Inspired*), tiene sentido un **retainer** (fijo) que cubra el riesgo de diseño. Pero la verdadera magia ocurre en la fase de **Reloaded** (ejecución y captura de beneficios). Aquí, el **Programme Manager** debe ir a éxito: un **carry** basado en la mejora de KPIs financieros reales:

- Aumento del margen neto.
- Eficiencia en el CAPEX (hacer más con menos inversión).
- Liberación de cash (cash release).

Este modelo requiere algo que aterra a muchos directivos: **transparencia total**. Para gestionar un programa como un

puente financiero, el "Gobernauta" necesita acceso total a los registros contables. No se puede mejorar lo que no se ve en el balance.

La gobernanza: el "sentido común" de la tecnología defendemos siempre en esta revista es un medio, nunca un fin y podemos afirmar rotundamente que el **Programme Management** es la institucionalización de ese sentido común.

Un **Portfolio Manager** decide qué programas entran en el "túnel" de inversión basándose en el retorno esperado. El **Programme Manager** asegura que esos beneficios no se pierdan en la traducción técnica. Y el **Service Manager** recibe el relevo para operar la nueva realidad.

Si el puente se rompe, nos encontramos con organizaciones llenas de "activos tecnológicos" (CAPEX) que de nada sirven o que nadie usa, mientras el gasto operativo (OPEX) sigue subiendo para mantener sistemas obsoletos que conviven con los nuevos. Es el "Frankenstein corporativo". ¿Les suena?

Hay que evolucionar de una vez de gestores de tareas a gestores de beneficios. "Change the Business" no es un eslogan bonito; es una disciplina financiera. El **Programme Management** es la disciplina que permite que el Consejo de Administración duerma tranquilo sabiendo que su CAPEX no es un gasto a fondo perdido, sino la semilla de un OPEX más esbelto y competitivo.

Como Managers, nuestra responsabilidad no es terminar proyectos. Nuestra responsabilidad es **cruzar el puente**. Asegurarnos de que la inversión se convierta en capacidad, la capacidad en cambio, y el cambio en beneficios reales. El resto es el ruido, burocracia y una absoluta falta de sentido.



JAVIER PERIS

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



**Curso de
Certificación en:
Ejecución
Estratégica y
Cambio
Organizacional
P4MGO![®]
Essentials**

Docente:
Javier Peris

- Formato: Grabado
- Disponibilidad: Inmediata
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 345€
- Tasas Examen: Incluidas
- A tu ritmo
- En tu horario
- Desde donde te encuentres
- Con toda comodidad

MidMgmt[®]

MPPM[®]

MGEIT[®]

eGov[®]

Disponibilidad Inmediata

Solicita tu admisión en:



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

Governance

Centro de Excelencia

Porfolios

Servicios
Operacion

Programas

Proyectos

Procesos

Producción Digital



21001:2018

EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS

Domando al caballo desbocado: gobierno y gestión de la IA y sus riesgos (I)

La Inteligencia Artificial ya ha pasado su etapa de hype y se ha convertido en un elemento a tener muy en cuenta en muchos sectores y ámbitos de actividad. Sin embargo, se detecta claramente un afán por glosar sus funcionalidades y ventajas, obviando que, como toda tecnología, debe ser adecuadamente gestionada y gobernada. En esta serie de artículos profundizaremos en el tema, comenzando en este número con los estándares que pueden o deben servirnos de guía para ello.

Parte 1: Gobernar la inteligencia artificial: por qué los estándares importan

Durante décadas, la inteligencia artificial fue percibida como una tecnología lejana, propia de laboratorios de investigación, universidades o grandes empresas tecnológicas. Hoy, sin embargo, la IA forma parte de la vida cotidiana de millones de personas. Interactuamos con sistemas inteligentes cuando usamos buscadores, recibimos recomendaciones en plataformas digitales, hablamos con asistentes virtuales, solicitamos un crédito, accedemos a un servicio público o incluso cuando se filtran currículos en procesos de selección.

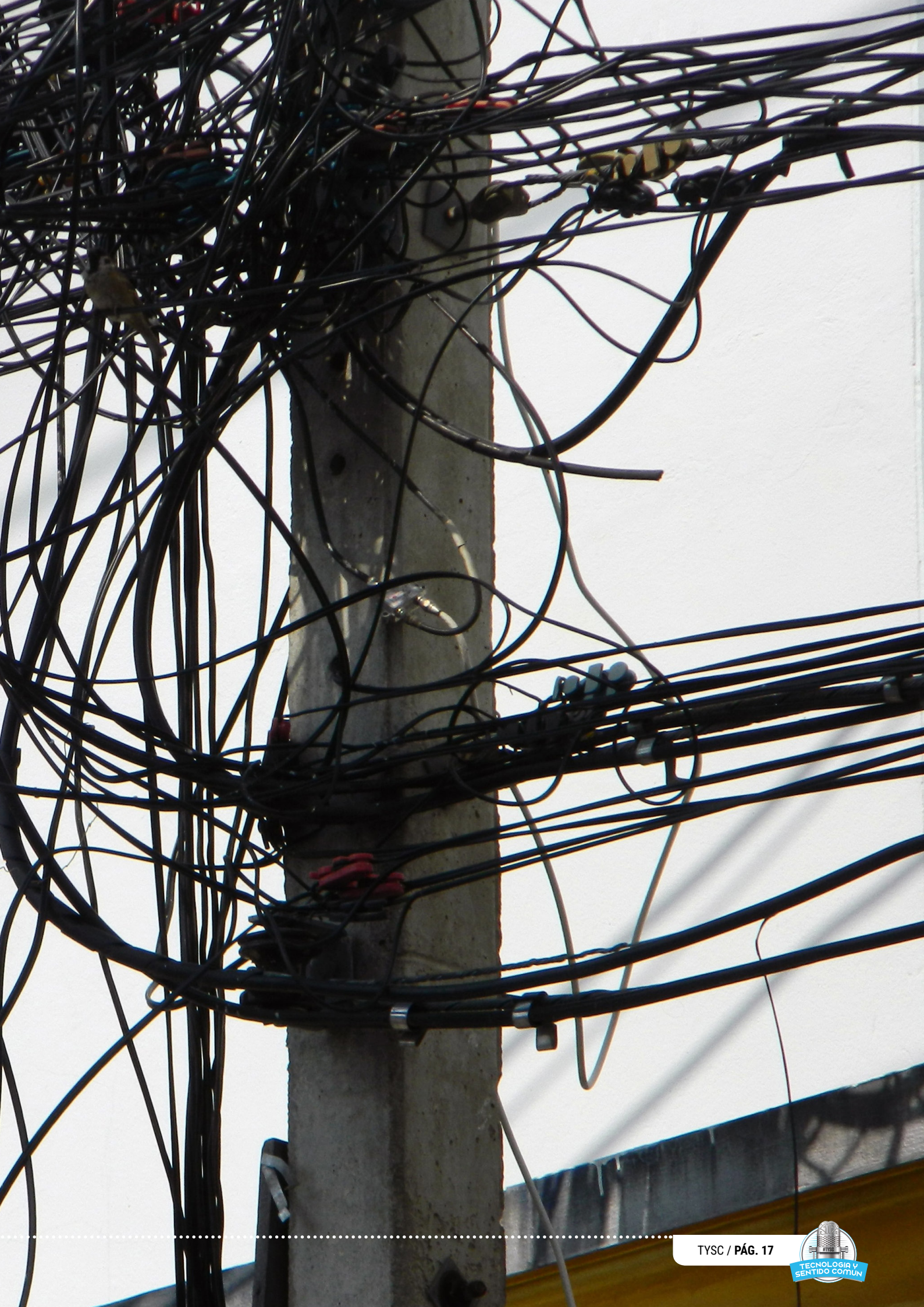
Este cambio de escala ha sido rápido y profundo. En muy poco tiempo, los sistemas de IA han pasado de ser herramientas experimentales a **infraestructuras críticas de decisión**, capaces de influir en oportunidades laborales, en acceso a servicios, en diagnósticos médicos o en la información que consumimos a diario. Y precisamente por esa capacidad de influencia surge una pregunta clave: **¿Cómo nos aseguramos de que estos sistemas funcionan bien, de forma fiable, justa y responsable?**

La respuesta no está únicamente en mejorar los algoritmos o aumentar la potencia de cálculo. Está, sobre todo, en **cómo se gobiernan y gestionan** estos sistemas a lo largo de todo su ciclo de vida.

Durante los primeros años de expansión de la IA, el foco estuvo casi exclusivamente en la innovación técnica: modelos más grandes, más rápidos, más precisos. Sin embargo, a medida que los sistemas comenzaron a desplegarse en entornos reales, aparecieron problemas que no podían resolverse solo con código.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Algunos ejemplos ampliamente conocidos incluyen:

- Sistemas que discriminaban involuntariamente a determinados colectivos.
- Modelos que ofrecían resultados difíciles de explicar incluso para sus creadores.
- Decisiones automatizadas que afectaban a personas sin posibilidad de revisión humana.
- Errores que se reproducían de forma masiva porque nadie había previsto cómo detectarlos a tiempo.

Estos problemas no siempre se deben a una “mala intención” o a un sesgo inconsciente, sino a la ausencia de marcos claros de gestión y control. Cuando una organización desarrolla o utiliza IA sin reglas internas bien definidas, la tecnología puede comportarse de maneras inesperadas o indeseables. De ahí la importancia capital del concepto de **gobernanza de la inteligencia artificial**, entendido como un conjunto de principios, procesos, responsabilidades y controles que determinan cómo se decide diseñar, entrenar, desplegar, supervisar y mejorar un sistema de IA. En este contexto, conviene diferenciar dos conceptos estrechamente relacionados:

- Gobernanza de la IA, que se refiere al marco estratégico y de toma de decisiones. Define quién decide qué, con qué criterios y con qué responsabilidades. Incluye aspectos éticos, legales, organizativos y sociales.
- Gestión de la IA, que se centra en la implementación práctica de esa gobernanza. Incluye procesos operativos,

controles, evaluaciones de riesgo, documentación y mejora continua.

Un sistema de IA puede ser técnicamente brillante, pero si no está bien gobernado y gestionado, su **calidad real**, entendida como fiabilidad, coherencia y adecuación al propósito, se resiente. En otras palabras: un buen algoritmo no garantiza un buen resultado si se utiliza mal, se entrena con datos inadecuados o se despliega sin supervisión. Cuando hablamos de “calidad” en inteligencia artificial, no nos referimos solo a métricas técnicas como precisión o velocidad, sino que incluye, entre otros, factores como la consistencia de los resultados, la ausencia de sesgos injustificados o la trazabilidad de las decisiones.

Los estándares internacionales existen para resolver un problema recurrente: cuando muchas organizaciones enfrentan desafíos similares, es ineficiente que cada una invente su propia solución desde cero. Los estándares recogen consenso experto, buenas prácticas probadas y enfoques comunes que permiten aspectos como hablar un lenguaje compartido, comparar prácticas entre organizaciones, demostrar diligencia y responsabilidad o reducir riesgos y aumentar la confianza.

En el ámbito de la inteligencia artificial, este papel lo está desempeñando principalmente la ISO (International Organization for Standardization), en colaboración con otros organismos internacionales y nacionales. En muchos sectores, cumplir con normas ISO es sinónimo de calidad, fiabilidad y buena gestión. La implicación de ISO en la IA responde a una constatación clara: la inteligencia artificial no es solo **una tecnología más, sino una tecnología transversal, capaz de afectar a múltiples sectores y dimensiones de la sociedad**.

Por ello, ISO ha desarrollado una familia de estándares específicamente orientados a la inteligencia artificial, que abordan:

- Terminología y conceptos comunes.
- Gestión de riesgos.
- Sistemas de gestión organizativos.
- Evaluación de impactos.
- Mejora continua y supervisión.

En el siguiente artículo de esta serie veremos qué estándares ISO concretos se están utilizando hoy día, cómo una organización puede implementar correctamente un sistema de gestión de IA y ejemplos prácticos de “hacer las cosas bien”.



MANUEL SERRAT OLMOS

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión
del Dato**

UNE 0078

**Data
Management
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Nacho Alamillo

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

En la primera parte de este artículo doble hemos visto el régimen actual para la verificación de la identidad de los clientes, por parte de las entidades sujetas a la normativa de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

El Reglamento (UE) 2024/1624 del Parlamento Europeo y del Consejo de 31 de mayo de 2024 relativo a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo (AMLR) tiene por objeto armonizar las medidas preventivas que deben adoptarse a escala de la Unión para reforzar las normas de la Unión en materia de lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (AML/CFT). La aprobación de este Reglamento implica una importante armonización de las actualmente diferentes legislaciones nacionales en esta materia.

Una de las novedades del AMLR se refiere a la . Conforme al artículo “las entidades obligadas obtendrán la información, los documentos y los datos necesarios para la comprobación de la identidad del cliente y de cualquier persona que diga actuar en su nombre a través de cualquiera de los siguientes medios:

- a) la presentación de un documento de identidad, el pasaporte o un documento equivalente, y, cuando proceda, la adquisición de información procedente de fuentes fiables e independientes, tanto si se accede a ella directamente como si la proporciona el cliente;
- b) el uso de medios de identificación electrónica, siempre que cumplan los requisitos del Reglamento (UE) n.º 910/2014 en lo que respecta a los niveles de seguridad «sustancial» o «elevado», y de servicios de confianza cualificados según se establece en dicho Reglamento.”



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





A tal fin, el artículo 28, apartado 1, del AMLR encomienda a la Autoridad para la Lucha contra el Blanqueo de Capitales y la Financiación del Terrorismo (AMLA) la elaboración de proyectos de normas técnicas de regulación (RTS) que especifiquen, entre otros aspectos, los atributos que deben presentar los medios de identificación electrónica y los servicios de confianza cualificados pertinentes a que se refiere el artículo 22, apartado 6, letra b), del AMLR para cumplir los requisitos del artículo 20, apartado 1, letras a) y b), del AMLR en el caso de la diligencia debida estándar, simplificada y reforzada.

AMLA ha presentado recientemente el proyecto de RTS con una serie de medidas de CDD proporcionadas y basadas en el riesgo que contribuyen a armonizar la forma en que se aplican los requisitos en materia de PBC/FT en la Unión, que considera lo suficientemente flexibles como para garantizar su aplicabilidad a toda la gama de productos y servicios ofrecidos por las entidades obligadas, tanto en el sector financiero como en el no financiero, al tiempo que promueve la simplificación y permite a las entidades obligadas determinar las medidas más eficaces y proporcionadas que deben aplicarse.

Este proyecto de RTS forma parte de un conjunto más amplio de instrumentos de la AMLA que se adoptarán y que afectarán a los requisitos en materia de PBC/FT de las entidades obligadas. AMLA explica, en el mismo, que proseguirá sus esfuerzos por situar la proporcionalidad y el enfoque basado en el riesgo en el centro de esta labor, y garantizará la eficacia de los instrumentos que se adopten, al tiempo que simplificará el cumplimiento de las normas de PBC/FT para las entidades obligadas siempre que sea posible.

Siguiendo los requisitos de verificación establecidos en el artículo 22. 6 del AMLR en una situación no presencial, el proyecto de RTS ordena que “las entidades obligadas utilizarán medios de identificación electrónica que cumplan los requisitos del Reglamento (UE) n.º 910/2014 en lo que respecta a los niveles de garantía «sustancial» o «alto», o los servicios de confianza cualificados pertinentes establecidos en dicho Reglamento”.

Sólo en los casos en que dichos medios de identificación electrónica o servicios de confianza no estén disponibles, o no sea razonable esperar que se faciliten, las entidades obligadas deberán obtener el documento de identidad, el pasaporte o un documento equivalente de la persona física utilizando soluciones a distancia que cumplan las estrictas condiciones previstas en el propio proyecto de RTS.

Asimismo, se ordena que “las entidades obligadas que utilicen soluciones a distancia deberán poder demostrar a su autoridad competente que las soluciones de verificación a distancia que utilizan cumplen los requisitos [...] y deberán también poder justificar por qué no ha sido posible verificar al cliente mediante los medios a que se refiere el artículo 22, apartado 6, del Reglamento (UE) 2024/1624”.

Nos encontramos, por tanto, ante un cambio total de paradigma, en el que se apuesta por el uso preferente de medios de identificación electrónica de nivel sustancial o alto, incluyendo la Cartera Europea de Identidad Digital que debiera expedirse a partir de enero de 2027, y que será de admisión obligatoria a finales de ese mismo año, y de los servicios cualificados pertinentes; esto es, los certificados cualificados de firma y sello electrónico, y las declaraciones cualificadas de atributos.

Como consecuencia de ellos, los métodos actualmente autorizados por el SEPLAC, en el marco de las Directrices de la Autoridad Bancaria Europea pasarán a ser absolutamente residuales, al menos en aquellos Estados que, como España, dispone de un elenco potente de prestadores de servicios cualificados de confianza.



NACHO ALAMILLO

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

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

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de la
Inteligencia
Artificial**

**ISO 42001
AI Management
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Domingo Gaitero

Cuando el Gurú mete la pata

El relato de hoy no comienza un lunes, 09:00 de la mañana, en cualquier oficina de Madrid, sino que fue el miércoles en mi oficina. No le pasó a Mónica, ni a Antonio ni mucho menos a Alfonso, me ocurrió a mí.

Tampoco le paso a un usuario no formado o despistado, o a un incompetente que no sabe de seguridad o de calidad, que va, sino que me paso a mí, una persona con más de 40 años de experiencia, experto en temas de sistemas de gestión, implantador y auditor en un infinito número de empresas españolas.

A mí, reconocido ponente, que inspira e instruye en temas de calidad y seguridad a cientos de personas anualmente desde hace tiempo. A mí me hackearon como sacrifican a un pobre lechón antes de navidades, ni lo vi entrar ni salir, y por eso creo que este relato puede servir de ayuda a mucha gente de manera más intensa, ya que debemos aprender a contar nuestros fallos o errores, no con animo de destrucción sino de mejora.

Justo en el momento que algo nos puede ayudar a ser mejores estamos en el camino correcto, estamos en una posición hacia la mejora continua que suele terminar en la excelencia, y que me confirma, una vez más, que este camino no es corto, sino que muy largo, por ello debemos aprender a no obsesionarnos con el destino final y su premio, ya que el tesoro está en el camino.

No tengo intención de hacer un artículo técnico explicando el phishing, las alertas, como reaccionó el Defender u otras tecnologías usadas, para eso tengo compañeros en esta revista sin ir más lejos, que saben explicar mucho mejor que yo esos tecnicismos, yo quiero hablar de otra cosa que me parece vital y que muy pocas veces oigo hablar sobre ello: nuestro COMPORTAMIENTO cuando un incidente de este tipo ocurre.

El término inglés "Behavior" lo veo continuamente en libros escritos en dicha lengua, sin embargo, en los textos escritos en español pocas veces lo leo, y mucho menos en textos tecnológicos; y curiosamente tampoco oigo hablar de ellos en las clases que se imparten en universidades o centros tecnológicos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Parece que este término pertenece a los “coachs” y que debe ser tratado psicológicamente o en plan terapia. Mi aprendizaje sin embargo no ha venido por procedimientos, métodos, normas o herramientas, este incidente me ha enseñado mucho, y lo he conseguido superar por el comportamiento de mi entorno.

Todo empieza en mi “día a día”, no me atacaron a las 12 de la noche unos desconocidos mientras estaba visitando paginas de dudosa reputación, tampoco lo hicieron en una cafetería donde yo estaba conectado a una WIFI “tenebrosa”, ocurrió en mi oficina donde yo estaba en un día respondiendo un montón de mails, angustiado porque tenía que cerrar dos ofertas que no estaban escritas, preocupado por tener un conflicto con un empleado que resolver, y encima como soy de Atleti teníamos el partido de copa con el Barcelona, y no las tenía todas conmigo.

En ese momento recibo una llamada telefónica de una clienta conocida que confirma por teléfono que nos acepta nuestra oferta, curiosamente para implantarla un sistema de seguridad basado en la ISO 27001, eso me relaja e incluso me alegra el día. Sigo con mi “día a día” y en medio de ese agobio desconcierto tensión, recibo su mail de aceptación a la oferta, me pide que lo firme con una firma digital, lo cual me extraña, pero como es una persona de confianza y muy seria lo doy por válido, compruebo su correo y veo que viene de su repositorio SharePoint y ¡Zas! para dentro.

Veo que en vez de la oferta firmada el documento contiene su declaración de IVA, ¡ME APENÓ! por ella, pienso que se ha equivocado y la llamo. Me dice que no me ha enviado ningún mail, y

cuando lo comprueba, emite un alarido y ve que no ha enviado un mail sino dos mil quinientos.

En ese momento pienso: “Domingo eres un capullo” y siento vergüenza, como cuando era pequeño y me pillaban comiendo chocolate blanco. Llamo a mi equipo comparto la situación, convocamos comité y una hora después vemos que no ha pasado nada. Todo ha sido un susto.

AGOBIO, PENA, VERGÜENZA, SUSTO, TRANQUILIDAD. Todo en un mismo día. Solamente nuestro DPD entra en caos sofoco, alarma y casi casi nos hace llamar a la Guardia Civil.

¿Qué paso? Que esto no era un virus normal era un virus generado con IA, se guardó como si fuera el Xenomorfo de Alien, en una cookie y a la mañana siguiente no solo empezó a emitir mails selectivos a los clientes con los que yo más hablaba, sino que si alguno me respondía por mail “el bicho” le contestaba en mi nombre.

Y empezaron las llamadas, y aquí vimos que la relajación que mi equipo de expertos, con el CISO a la cabeza, mi relajación personal, la confianza en nuestras defensas, etc.... no habían sido suficientes. En ese momento tiramos de plan de continuidad, aislamos el equipo, cambiamos algunas claves y por un lado el equipo técnico se puso los guantes y el resto del equipo en una hora llamó por teléfono a más de 300 personas. No se perdieron datos, no pusimos en riesgo ninguna instalación y solamente un cliente despistado y avisado quiso comprobar como funcionaba y se infectó. En 45 minutos le paramos el ataque.

Aquí hubo SERENIDAD, APLOMO, AGILIDAD, HUMILDAD, CLARIDAD y lo más importante nadie vio el problema como el error de una persona concreta, sino que afrontamos el problema como un fallo del sistema completo, de todos, no buscamos culpables sino soluciones.

Pasados unos días hubo publicación el LinkedIn informando, y dando ejemplo de tres valores: HUMILDAD; INTELIGENCIA Y MADUREZ. Se ha emitido informe de la incidencia a todos los clientes que lo han solicitado, y lo más importante, todo el equipo ha hecho una jornada de formación analizando lo que ha ocurrido, identificando el problema y aprendiendo.

En definitiva, el EQUIPO HUMANO ha estado por encima del ENS, de la 27001, de las Auditorias, y de la IA. YO estuve dos días sin dormir, sintiendo vergüenza por lo que había ocurrido, 15 días después casi me alegro porque esto me hace confiar en las personas, en mi equipo..

Todo lo escrito aquí es imaginado real, cualquier parecido con la realidad fantasía de los hechos o nombres es pura coincidencia. Estas cosas ocurren de verdad y nos pueden ocurrir a todos, incluso a los Gurús.



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

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Alejandro Blasco

La Semana Informática alcanza su 21ª edición. ¿Qué balance hace de la evolución del evento desde sus inicios hasta hoy?

El balance es muy positivo. Cuando comenzamos, allá por 2006, el objetivo era crear un punto de encuentro para los profesionales de la informática en la Comunitat Valenciana, un espacio donde compartir conocimiento y generar comunidad. Con el paso de los años, Semana Informática ha evolucionado al mismo ritmo que lo ha hecho la propia tecnología, hemos pasado de hablar principalmente de infraestructuras y desarrollo a abordar temas como inteligencia artificial, ciberseguridad, ética tecnológica o transformación digital.

Hoy en día, podemos decir que es un evento consolidado, con una identidad propia, que ha sabido adaptarse a cada momento y que refleja muy bien la madurez del sector. Además, ha crecido en contenidos, pero también en participación y diversidad de perfiles, lo que lo convierte en un verdadero termómetro de la industria tecnológica.

¿Qué hace que Semana Informática siga siendo, después de más de dos décadas, una cita de referencia en el sector TI de la Comunitat Valenciana?

Creo que hay varios factores clave. En primer lugar, la calidad y relevancia de los contenidos. Nos esforzamos cada año por ofrecer un programa actual, útil, que aporte valor real a los profesionales y organizaciones que participan.

En segundo lugar, su carácter abierto y colaborativo. Semana Informática no es solo un evento tecnológico más, es un espacio de diálogo donde confluyen empresas, administración, universidad y profesionales, lo que enriquece mucho el debate y la visión global del sector.

Y, por último, destacaría el compromiso del Colegio con la profesión y con la sociedad. Este evento se concibe como una oportunidad para reflexionar sobre el impacto de la tecnología en nuestras vidas y en el futuro que estamos construyendo. Esa combinación de rigor, comunidad y propósito es lo que, a mi juicio, mantiene su relevancia año tras año.

Este año el lema es “Tecnología con propósito: diseñando el futuro digital”. ¿Qué significado tiene este enfoque y por qué es especialmente relevante en el contexto actual?

El lema responde a una realidad cada vez más evidente: la tecnología ya no es solo una herramienta, es un elemento estructural de nuestra sociedad. Por eso, no basta con innovar, también debemos preguntarnos para qué y con qué impacto lo hacemos. Hablar de “tecnología con propósito” es poner el foco en el valor social, económico y humano de las soluciones que desarrollamos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

En un contexto marcado por avances tan disruptivos como la inteligencia artificial, creemos que es fundamental introducir una reflexión sobre la responsabilidad, la ética y la sostenibilidad. Diseñar el futuro digital implica tomar decisiones conscientes hoy, y desde el Colegio queremos contribuir a ese debate.

¿Cuáles son los principales retos tecnológicos que marcarán la agenda del sector en los próximos años?

Estamos ante un momento especialmente complejo y apasionante. Por un lado, la integración de la inteligencia artificial en todos los ámbitos plantea retos en términos de regulación, transparencia y confianza. Por otro lado, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad estratégica, tanto para las empresas como para las administraciones públicas.

También destacaría el desafío del talento. Necesitamos más profesionales cualificados y, además, con una formación cada vez más transversal. Y, por supuesto, la sostenibilidad, tanto desde el punto de vista medioambiental como del uso responsable de los recursos tecnológicos.

¿Qué papel tendrán la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la sostenibilidad en la edición de este año?

Van a tener un papel protagonista. Hemos diseñado un programa que aborda estas cuestiones desde diferentes perspectivas, combinando visión estratégica con casos prácticos. Queremos que los asistentes entiendan hacia dónde va la tecnología y cómo pueden aplicarla en sus organizaciones de forma responsable y eficiente.

Además, hemos procurado incorporar voces diversas, tanto del ámbito empresarial como académico e institucional, para ofrecer una visión lo más completa posible, incluidas las de aquellas micropymes o profesionales autónomos que no tienen espacios para compartir sus proyectos.

¿A qué perfil de público va dirigida Semana Informática? ¿Es un evento más orientado a profesionales o también busca acercarse a la ciudadanía?

Tradicionalmente ha estado muy orientado a profesionales del sector, tanto de la empresa privada como de la pública, y sigue siéndolo en gran medida. Sin embargo, cada vez hacemos un mayor esfuerzo por abrir el evento a otros perfiles, porque la tecnología afecta a toda la sociedad.

Tenemos interés especial en conectar con estudiantes, jóvenes que están definiendo su futuro profesional, y también con perfiles de otros ámbitos del conocimiento que necesitan entender mejor el impacto de la digitalización. En ese sentido, Semana Informática es cada vez más un espacio inclusivo y transversal.

En un contexto de rápida transformación digital, ¿cómo puede un evento como este contribuir realmente a generar impacto más allá de los días en los que se celebra?

El impacto no se limita a los tres días del evento. Semana Informática actúa como catalizador de ideas, de colaboraciones y de proyectos que se desarrollan posteriormente. Es un punto de partida para muchas iniciativas.

Además, el conocimiento que se comparte genera una inercia que se traslada a las organizaciones. Los asistentes vuelven a sus empresas con nuevas perspectivas, contactos y aprendizajes que acaban teniendo un efecto real en su actividad.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



#TYSC / PÁG. 30

**PREMIOS
SAPIENS**



Nuestro invitado a #TYSO

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Nuestro invitado a #TYSC

La Comunitat Valenciana se está posicionando como un hub tecnológico emergente. ¿Qué papel juega el ecosistema local (empresas, administración y talento) en este crecimiento?

El ecosistema es clave. El crecimiento no es casual, es el resultado de la colaboración entre todos los actores: empresas que apuestan por la innovación, universidades que forman talento de calidad y una administración que, cada vez más, impulsa iniciativas de transformación digital.

La Comunitat Valenciana tiene una combinación muy interesante de talento, calidad de vida y tejido empresarial, lo que la convierte en un entorno muy atractivo. Eventos como Semana Informática ayudan precisamente a visibilizar y reforzar ese ecosistema.

La ética en el desarrollo tecnológico es un tema cada vez más presente. ¿Cree que el sector está preparado para asumir esa responsabilidad?

Estamos en un proceso de aprendizaje, pero cada vez somos más conscientes de la responsabilidad que conlleva desarrollar tecnología. La ética debe estar integrada desde el diseño de los sistemas, no como un añadido posterior. Por eso en Semana Informática dedicamos espacios a debate sobre privacidad, sesgos en algoritmos, sostenibilidad e impacto social. Queremos que los profesionales reflexionen y adopten prácticas responsables en su día a día, tal y como hemos puesto de relieve en el “Manifiesto por la Ingeniería Informática: una profesión esencial y responsable”, que hemos realizado en el seno del Consejo de Colegios con motivo del 50.º aniversario de la creación en España de los estudios universitarios de Informática y del impulso de las primeras escuelas técnicas.

Desde el COIICV, ¿qué iniciativas están impulsando para fomentar vocaciones tecnológicas y fortalecer el sector?

Desde el COIICV trabajamos con un enfoque amplio que combina promoción del talento, defensa de la profesión y concienciación social sobre el impacto de la informática. Colaboramos de forma activa con universidades, empresas y administraciones públicas para acercar la realidad del sector a los futuros profesionales y alinear la formación con las necesidades actuales de la transformación digital.

También impulsamos iniciativas de divulgación que ponen en valor el papel de la ingeniería informática en ámbitos que afectan directamente a la ciudadanía, como la ciberseguridad, la protección de datos, la inteligencia artificial o la digitalización de los servicios públicos. Es importante que los jóvenes entiendan que la informática no es solo desarrollo tecnológico, sino una disciplina con un impacto directo en derechos, seguridad y confianza digital.

Además, promovemos una visión de la profesión basada en la responsabilidad y la calidad, defendiendo el ejercicio profesional como garantía para la sociedad. Creemos que fortalecer el sector pasa también por reforzar la idea de que detrás de cada sistema crítico debe haber profesionales cualificados, con criterios éticos y con una formación sólida. Esa combinación de vocación, rigor y compromiso es la que permite construir un ecosistema tecnológico más fuerte y sostenible.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**







En términos de digitalización, ¿dónde se encuentra España respecto a otros países europeos? ¿Y la Comunitat Valenciana en particular?

España ha avanzado de forma notable en los últimos años y se sitúa en una posición competitiva en ámbitos como la conectividad o la administración digital. Sin embargo, aún existe margen de mejora, especialmente en la digitalización del tejido empresarial y, en particular, de las pymes, donde la adopción de tecnologías avanzadas y el aprovechamiento estratégico de los datos siguen siendo un reto.

En cuanto a la Comunitat Valenciana, la evolución está siendo muy positiva. Contamos con un ecosistema cada vez más dinámico, con empresas innovadoras, universidades, centros tecnológicos y una administración que impulsa la transformación digital. Este entorno está favoreciendo el desarrollo de proyectos en áreas como la inteligencia artificial, la ciberseguridad o las smart cities.

Eventos como Semana Informática ayudan a reforzar este posicionamiento, generando espacios de colaboración y conocimiento que contribuyen a acelerar la adopción tecnológica y a consolidar a la Comunitat Valenciana como un actor relevante en el ámbito digital.

¿Qué papel deben jugar los ingenieros e ingenieras en informática en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones?

La Ingeniería Informática contribuye de manera decisiva a la mejora de la calidad de vida, a optimizar y agilizar procesos en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad, desde la sanidad y la energía hasta la educación, la seguridad y defensa, la justicia, las finanzas, las comunicaciones o la administración pública. La sociedad contemporánea depende del software, de los algoritmos y de los sistemas informáticos, muchos de ellos integrados en infraestructuras críticas y servicios esenciales, lo que refuerza el carácter estratégico y la responsabilidad pública de la profesión.

Los ingenieros e ingenieras en informática, por tanto, deben participar en la definición de la estrategia de las organizaciones. Como hemos comentado, en la actualidad, la tecnología es el elemento transversal que condiciona prácticamente todas las decisiones relevantes, desde la eficiencia operativa hasta la innovación, la seguridad o la relación con clientes y ciudadanía. Contar con profesionales con conocimiento técnico y visión de negocio en los órganos de decisión aporta una visión más completa, realista y fundamentada.

Quienes diseñan, desarrollan o implementan los sistemas conocen de primera mano los procesos y las oportunidades que ofrece la tecnología, pero también sus riesgos, limitaciones y requisitos. Incorporar esa perspectiva desde el inicio permite tomar decisiones más sólidas, anticipar problemas y garantizar que la transformación digital se gestione con criterios de sostenibilidad, seguridad y escalabilidad.

Por último, ¿qué le diría a alguien para animarle a participar en Semana Informática este año?

Le diría que Semana Informática es mucho más que un congreso. Es una oportunidad única para aprender, inspirarse y conectar con la comunidad tecnológica de la región. Tanto si eres profesional del sector, estudiante o simplemente tienes interés por el impacto de la tecnología en la sociedad, encontrarás contenidos prácticos, ponencias de alto nivel y la posibilidad de establecer contactos que pueden abrir nuevas oportunidades personales y profesionales.

Además, esta edición celebra 21 años de trayectoria, lo que refleja la consolidación del evento como un referente en la Comunitat Valenciana. Participar este año significa formar parte de un espacio donde la tecnología se pone al servicio de las personas y donde cada participante puede contribuir al debate y al desarrollo del futuro digital. Una oportunidad de aprendizaje y networking que no conviene dejar pasar.



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

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Marlon Molina

Anunciar el fin de la programación es tendencia

He querido dar un espacio a este asunto que es tendencia, pero que es una tendencia que confunde a la población en general. En la prensa generalista se escucha con mucha frecuencia que usando IA generativa cualquiera puede programar, y la consecuencia inmediata que anuncian es que los programadores dejarán de existir como tal. También resuena en las mesas redondas de los eventos y en los congresos en los que no se para de hablar de los posibles efectos que tendrán la IA generativa en el corto plazo.

El mismo Elon Musk ha incendiado el sector y a los medios de comunicación anunciando "Macrohard", un proyecto para generar agentes autónomos capaces de crear software complejo. Musk actúa en su papel de "rey Midas" y lanza una nueva empresa a la que da su toque personal, hace un anuncio potente, y posiciona la empresa al día siguiente en miles de millones de dólares sin necesidad del un gran esfuerzo, y sin necesidad de validar lo dicho. Tampoco se equivoca, no ha dicho que la programación acabe mañana, ha dicho en un futuro, aunque hubiera dicho que sería hoy mismo por la tarde, el objetivo principal lo habría conseguido igualmente. Macrohard es un proyecto que tiene un año de vida desde que se registró, que estaba estancado, y que con el anuncio Musk consigue que suba como la espuma. Hechas las inversiones (movimientos) financieros entre las mismas empresas de Musk, xAI la empresa que posee el proyecto Macrohard alcanzó una valoración de \$250,000 millones en febrero este mismo año.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

```
349 }
350
351
352 /* =Menu
353 -----
354
355 #access {
356     display: inline-block;
357     height: 69px;
358     float: right;
359     margin: 11px 28px 0px 0px;
360     max-width: 800px;
361 }
362
363 #access ul {
364     font-size: 13px;
365     list-style: none;
366     margin: 0 0 0 -0.8125em;
367     padding-left: 0;
368     z-index: 99999;
369     text-align: right;
370 }
371
372 #access li {
373     display: inline-block;
374     text-align: left;
375 }
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
```





Estamos presenciando la evolución de la programación de software, pero no el fin de la programación por humanos.

¿CUÁNTOS PROGRAMAS PUEDE HABER EN EL MUNDO?

No sé responder a la pregunta de cuántos programas de software pueden existir en el mundo, que estén operativos y recibiendo mantenimiento. Posiblemente el número sea imposible de calcular.

El océano digital es muy amplio. Visto desde la perspectiva de las aplicaciones móviles hay números aproximados:

- Google Play: 4 millones de aplicaciones
- Apple Store: 2 millones de aplicaciones
- Otras lideradas por Samsung: 1,5 millones

En cuanto a programas “visibles” basados en GitHub que no es el único repositorio, pero desde luego el más importante, contiene más de 400.000 repositorios.

Los datos anteriores podrían llevarnos a un número cercano a unos 8 millones de aplicaciones. Si consideramos que el 80% de los programas se ejecutan de forma privada, entonces podría estimarse unos 40 millones de programas, donde los 8 millones públicos representan un 20% de dichos programas.

Las cuentas anteriores no han sumado las páginas web, ni los programas chinos en todas sus plataformas, y mucho más que he dejado de lado.

Con estos datos lo que podemos garantizar es que solo la actualización del software mantendrá a los programadores durante décadas trabajado, aunque fuera solo para conectar los programas a una IA generativa.

LAS PREDICCIONES NO FUNDAMENTADAS SON UNA ACCIÓN DE MARKETING

Las predicciones que vaticinan el final de la programación y de los programadores de software son meras acciones de marketing. Por un lado, para las grandes iniciativas que ven como sus acciones y valores bursátiles suben como la espuma, y por otro lado a un sector que siempre ha existido vendiendo humo, de todos los colores, pero que hoy usa un prompt de IA generativa para salir a vender software humenante.

Mientras sigan creciendo los productos digitales, la programación seguirá siendo demandada. Los programadores dejarán de ser artesanos y pasarán a ser productores industriales y arquitectos de sistemas.

LA IA GENERATIVA PRESENTE EN EL AULA DE LOS ESTUDIOS DE PROGRAMACIÓN

Observando algunas clases donde se enseña programación en las FP superior, he podido constatar con alegría como los profesores han integrado los motores de IA generativa sin complejos, y sin miedo.

En un ejercicio donde un profesor le pidió a sus estudiantes cambiar un código de Java script a C++, los estudiantes usaron un motor de IA generativa y posteriormente hicieron las revisiones y adaptaciones respectivas, y para acabar realizando la portabilidad en la plataforma para ejecutar el programa. Hoy es semiautomático, mañana quizá sea automático, y lo que tendremos es un programador que va a gran velocidad desarrollando con herramientas muy potentes.

Algo que no conocen los no programadores, es que en el pasado escribíamos el código de los programas en software básicamente de texto, posteriormente algunas herramientas ayudaron con la apertura de librerías y la tabulación, y en los últimos años herramientas como Visual Studio han estado autocompletando, depurando, permitiendo seguimiento de variables en caliente, y en términos generales, apoyando al desarrollador. Con el poder de GitHub, los desarrolladores pueden volver a versiones previas, descargar actualizaciones que tocan mil palos, y compartir código. Ambas herramientas de Microsoft ahora evolucionadas con la ayuda de Copilot, y el claro objetivo de Macrohard.



MARLON MOLINA

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de
Proyectos**

**P4MGO! PjM
Project
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

El peso de lo público en la economía del dato: que se juegan las empresas españolas

La Unión Europea impulsa la transformación digital de los 27 Estados Miembros mediante el programa Década Digital Europea y los Espacios Europeos de Datos. Tras el fracaso de las políticas públicas de 2008 basadas en recortes y restricciones presupuestarias asistimos a un profundo cambio de estrategia a partir de la apuesta por la inversión que acompañó a los fondos Next Generation tras la crisis de COVID. Esta es una estrategia combinada de inversión pública para el crecimiento de la infraestructura y capacidad tecnológica, la investigación y la innovación.

Un pilar esencial de esta política consiste en crear un mercado de datos de matriz europea cuyos entornos de procesamiento se encuentren bajo el control de los sectores públicos y privados europeos en condiciones que permitan competir en el largo plazo con los gigantes norteamericanos y asiáticos. Un mercado de este tipo podría multiplicar exponencialmente el mercado de las aplicaciones de salud que la Unión Europea. Y España, dónde en este ámbito se está trabajando con diligencia, disponemos de datos de calidad para entrenar soluciones exportables.

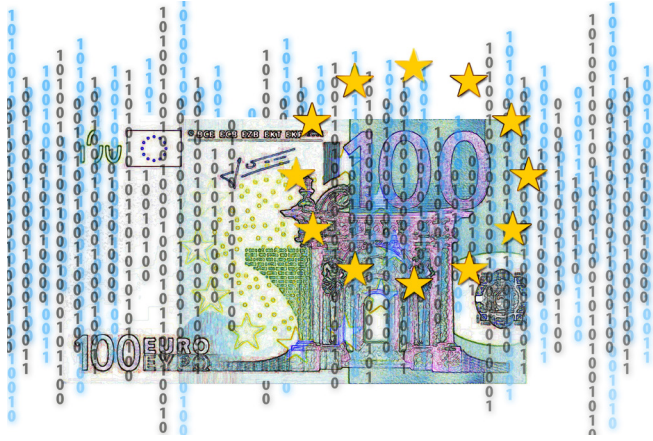
Para alcanzar el éxito, la soberanía digital europea y la competitividad en los mercados globales, el papel que debe desplegar la administración pública resulta imprescindible en múltiples capas. La primera de ellas opera en el plano de la regulación. El Informe Draghi señala que resulta esencial reducir el excesivo nivel de burocratización que paraliza el nacimiento y despliegue de las startups, la semilla para el nacimiento de unicornios netamente europeos y futuros hiperescalares. Además, destaca la hiperinflación normativa en el específico subsistema regulador de las tecnologías de la información y los datos personales. Y sin datos públicos bien gobernados, no habrá startups europeas capaces de competir globalmente

En protección de datos la normativa suele ir acompañada del despliegue de herramientas de *soft law* originadas por las autoridades de protección de datos. Lejos de incentivar las capacidades para el tratamiento de datos de modo seguro y confiable tienden a erigir obstáculos difíciles de superar. Ello se debe principalmente a un enfoque de las metodologías de protección de datos desde el diseño que suele situar a este derecho fundamental en el centro de todas las cosas. Así, se adopta una lectura hiperprotectora que impide el diseño de marcos de gobernanza equilibrados y capaces de promover el desarrollo garantizando simultáneamente los derechos. Su dirección es altamente sensible a las presiones de la opinión pública y publicada y esto suele operar como un elemento distorsionador a la hora de orientar su capacidad de entender las necesidades de la investigación, el desarrollo y la innovación. El resultado práctico suele ser contraproducente, ya que las "Guidelines" suelen incluir requisitos y obligaciones de alto nivel. éstos exigen una inversión al alcance de las grandes compañías respecto de las cuales la Unión Europea quiere generar una oferta empresarial capaz de competir en los mercados globales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Junto a la regulación opera otra dimensión generalmente desconocida por la opinión pública. No somos conscientes de la capacidad del sector público para generar mercados de datos de alto valor susceptibles de ser reutilizados para el crecimiento de la investigación, la innovación y el emprendimiento. Si examinamos las capacidades de grandes operadores en el mercado como Amazon o Google podremos apreciar que a partir de sus propias dinámicas comerciales han sido capaces de monopolizar el mercado al acumular prácticamente cualquier dato imaginable de la ciudadanía que reside en la Unión Europea.

Existe sin embargo una dimensión usualmente desconocida. La legislación norteamericana sobre privacidad de 1974 imponía límites significativos al sector público a la hora de tratar datos de la ciudadanía lo que ha conducido al gobierno norteamericano a subcontratar este tipo de empresas en prácticamente todos los sectores. Algunas, como Palantir, se han hecho tristemente famosas por su significativa cooperación en las políticas liberticidas del Gobierno Trump y a ellas se está uniendo el sector de la Inteligencia Artificial desplegada para la guerra. Es decir, nuestros competidores naturales no solo monopolizan el manejo de datos de carácter privado, sino que cuentan con las capacidades y el aprendizaje que les ha proporcionado trabajar para el gobierno norteamericano y de muchos otros países en el sector público.

El despliegue de una estrategia de generación de datos por parte de las Administraciones Públicas españolas resulta crucial para el despliegue de la industria nacional en el ámbito de la transformación digital, los servicios basados en tecnologías de

la información y la inteligencia artificial. Salvo en contadas excepciones vinculadas a PERTE muy específicos como el del sector turístico, o en el ámbito de la salud, -con Espacio Nacional de Datos de salud-, podríamos tener la impresión de que no se están haciendo los deberes. Resulta preocupante que la infraestructura básica de cumplimiento normativo, esto es el Reglamento General de Protección de Datos, no se haya aplicado con la debida precisión en la mayor parte del sector público y, particularmente, en la administración local y universitaria. Este estado de cosas trae su causa de la doctrina de no imposición de sanciones a la Administración. Ésta ha operado sistemáticamente como un factor de desincentivación para el cumplimiento normativo. Si a ello se añaden las carencias en la informática pública, las asimetrías en el despliegue de sistemas comunes de información y la carencia de interoperabilidad, así como la atomización en los propios sistemas de información, se entenderá que las tareas que se deben acometer sean urgentes e imprescindibles.

Es el momento de tomarse la protección de datos en serio y no como una mera imposición formal, antipática y restrictiva. Es la hora de entender que esta normativa debe ser leída no solo como un instrumento de garantía de un derecho fundamental sino como una ingeniería de procesos que nos proporciona la gobernanza imprescindible para construir un mercado de datos del sector público capaz de alimentar las expectativas generadas por el Reglamento de Gobernanza de Datos (DGA) y el Reglamento del Espacio Europeo de Datos de Salud (EHDS). Además, debemos ser capaces de “digerir” la llegada de datos voluntariamente aportados mediante altruismo de datos tanto por la vía de la DGA, como a través de los derechos de portabilidad sobre los servicios de la sociedad de la información de Data Act y del propio EHDS.

Y ello exige la adopción de decisiones valientes. Y no solo desde el punto de vista de la inversión en infraestructuras y recursos. Las empresas necesitan de políticas públicas que les ayuden a prepararse para operar en un mercado donde el cumplimiento y la colaboración con el sector público serán ventajas competitivas decisivas. La Administración necesita habilitadores técnicos y legales con altas capacidades. Si nuestras administraciones no cuentan con personas delegadas de protección de datos, analistas de datos y responsables de seguridad de alto nivel deben invertir urgentemente en ellos. De lo contrario, todos los esfuerzos de inversión están condenados al fracaso y como suele ser tan habitual en este país, nos conducirán a la melancolía.



RICARD MARTÍNEZ

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

LinkedIn:

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gobierno
del Dato**

**UNE 0077
Data
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>

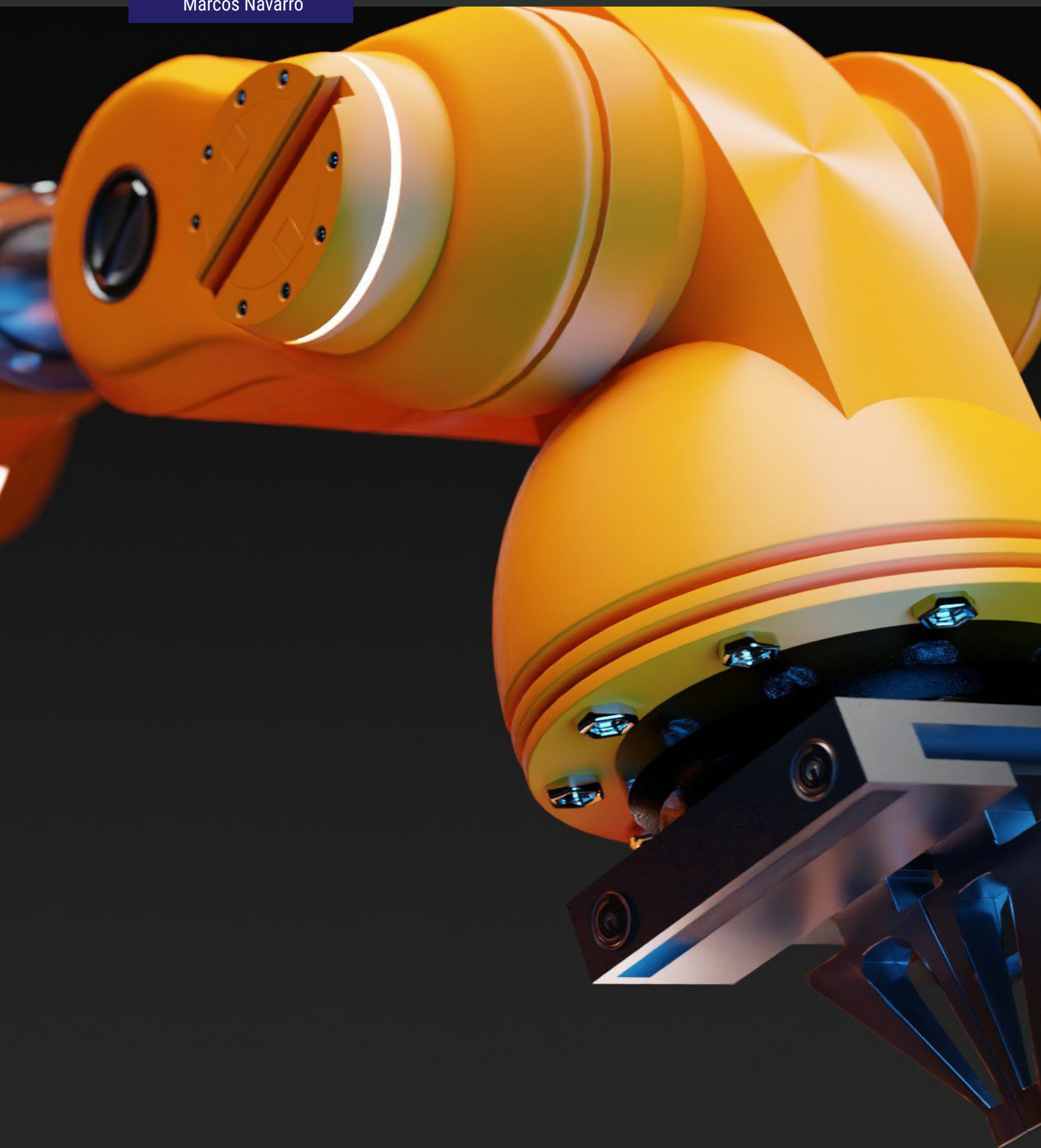


21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Marcos Navarro



Cuando el humano es el cuello de botella

La Teoría de Restricciones en la Era de la IA

En la década de los pasados 80, Eliyahu M. Goldratt revolucionó la gestión industrial con su libro *La Meta*. Su premisa era simple pero muy clara: una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Hoy, en plena revolución de la Inteligencia Artificial, esa teoría cobra, aun más, vigencia. El eslabón más débil ya no es la máquina, ni el software, ni la logística: es la persona.

Estamos ante una descompensación operativa sin precedentes. Mientras la IA escala procesos de forma exponencial, la toma de decisiones humana crece de forma lineal. Si no gestionamos este "cuello de botella humano", el motor de la IA terminará por gripar el sistema completo. La promesa de eficiencia se convierte en acumulación de trabajo no validado, errores silenciosos y profesionales quemados.

Igual que ocurrió con la automatización con robots en las fábricas de los años 90, donde las líneas de montaje podían ensamblar miles de piezas por hora pero seguían necesitando un operario humano al final de la cadena para inspección de calidad, control de excepciones o ajuste de parámetros, la irrupción de la automatización y la IA en los procesos de negocio reproduce exactamente el mismo patrón.

La cadena de producción industrial aprendió, a golpe de paradas no planificadas y cuellos de botella en el puesto de inspección final, que automatizar la ejecución sin rediseñar el rol humano de supervisión solo traslada el problema hacia arriba en la cadena de valor. Las empresas que hoy implementan la automatización sin reconfigurar quién valida, cuándo y con qué información están cometiendo exactamente el mismo error que el director de planta que compró diez brazos robóticos y mantuvo el mismo proceso de verificación manual del turno anterior: más velocidad en la entrada, mismo cuello de botella en la salida.

LA AUTOMATIZACIÓN BAJO LA ÓPTICA DE GOLDRATT: LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES.

Goldratt definía el cuello de botella, o restricción, como cualquier recurso cuya capacidad es menor que la demanda depositada en él. Trasladado a la empresa actual, el diagnóstico es claro: los procesos tienen dos actores con velocidades radicalmente distintas.

El primero es el motor de la automatización, que procesa millones de transacciones, y mediante la IA detecta patrones y genera propuestas en milisegundos. Su capacidad es virtualmente ilimitada. El segundo es el humano, que en *La Meta* Goldratt personificó en Herbie, el niño explorador más lento de la marcha, el que determinaba el ritmo de toda la columna.

En la empresa actual, ese Herbie tiene nombre propio: es el analista de riesgos que valida diez propuestas de crédito por hora mientras la IA genera diez mil. El *throughput* (el rendimiento real del sistema) es de diez créditos por hora, exactamente el ritmo de Herbie. No el de la IA.

La lección más incómoda de Goldratt es esta: cualquier mejora realizada fuera del cuello de botella es una ilusión. Doblar la velocidad de la IA sin ampliar la capacidad de decisión humana no produce más output; solo acumula más casos pendientes (inventario). Genera una cola invisible que se manifiesta en forma de estrés, errores por fatiga y, eventualmente, colapso.

LA CADENA CRÍTICA: EL TIEMPO Y EL PECADO DE LA MULTITAREA

En *La Cadena Crítica*, Goldratt identificó dos patologías que destruyen la productividad: la procrastinación o el síndrome del estudiante (postergar una tarea hasta el último momento) y la multitarea cognitiva, que expande el tiempo de ejecución de forma exponencial.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

La IA agrava ambas. Al eliminar los tiempos de preparación de las tareas y entregar resultados instantáneos, lanza una ráfaga constante de requerimientos al humano. El analista que recibe alertas simultáneas de finanzas, seguros e industria no trabaja tres veces más rápido: trabaja tres veces peor. Según Goldratt, cada cambio de contexto no validado multiplica el tiempo de ejecución real. El cuello de botella, lejos de ensancharse, se estrecha. El humano, lejos de tener menos trabajo, tiene más.

LOS TIPOS DE IA QUE COMPONENTEN LA AUTOMATIZACIÓN

Para gestionar bien la restricción humana, es imprescindible entender qué tipos de IA generan esa demanda. Una arquitectura de automatización de procesos de principio a fin, sin intervención manual en cada paso, puede combinar diferentes tecnologías que crean los correspondientes cuellos de botella.

IA Generativa (LLMs): Modelos como GPT-4 redactan documentos y generan informes, pero el cuello de botella es el revisor humano que valida el contenido.

IA Predictiva: Algoritmos que anticipan demanda o riesgos generan recomendaciones que requieren decisión humana; si la capacidad de revisión es limitada, se pierde gran parte del valor.

RPA con IA cognitiva: Robots de software ejecutan tareas repetitivas y procesan documentos no estructurados; el humano interviene solo ante excepciones.

Visión artificial y OCR inteligente: Analizan imágenes y documentos, detectando defectos o validando identidades; la supervisión humana se limita a muestreo.

Agentes de IA autónomos: Sistemas que toman decisiones y ejecutan acciones, operando sin supervisión en entornos de bajo riesgo, pero requieren mecanismos de escalado ante incertidumbre.

NLP y sistemas conversacionales: Chatbots gestionan la atención inicial, pero cuando escalan a casos complejos, la calidad del traspaso al humano es crucial para no aumentar la presión.

IA de optimización: Algoritmos que calculan rutas y asignaciones requieren validación humana cuando los supuestos divergen de la realidad.

Machine Learning supervisado y scoring: Modelos de clasificación usados en selección, créditos o fraude, donde la restricción humana es explicar y gobernar las decisiones, sobre todo en entornos regulados.

CÓMO GESTIONAR LA RESTRICCIÓN HUMANA: LOS CINCO PASOS DE GOLDRATT

Aplicar la Teoría de Restricciones a la IA no requiere filosofía adicional. Goldratt dejó un método de cinco pasos para la mejora continua que encaja con precisión quirúrgica.

El primer paso es **identificar la restricción:** reconocer que el límite del sistema no es tecnológico, sino definir qué decisiones requieren validación humana, quién las toma y cuánto tiempo consumen.

El segundo es **explotar la restricción:** evitar que el humano dedique tiempo a tareas que la IA ya ha realizado, presentando solo casos excepcionales y de alto riesgo.

El tercer paso es **subordinar todo lo demás:** ajustar los ritmos de la IA para no saturar al humano, usando mecanismos de priorización y límites de carga cognitiva.

El cuarto paso es **eleva la restricción:** aumentar la capacidad humana con mejores herramientas de visualización, sistemas de ayuda y delegando decisiones rutinarias a los modelos.

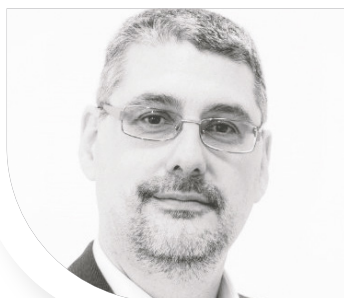
El quinto paso, a menudo ignorado, es **volver al inicio** si se supera la restricción, ya que siempre aparecerá una nueva limitación en el sistema.

LA TENTACIÓN

La tentación es comprensible: si el humano es el cuello de botella, ¿por qué no sustituirlo por otra capa de IA que supervise a la primera? La respuesta no es técnica, es sistémica y, en última instancia, ética y de asumir responsabilidades. Una IA que supervisa a otra IA no introduce criterio independiente, introduce correlación disfrazada de control. Ambos modelos han sido entrenados con datos del mismo mundo, comparten los mismos sesgos estadísticos y fallan de forma sistemática ante los mismos tipos de casos atípicos que precisamente son los que más importa detectar. El humano no está en el proceso para ser más rápido que la máquina ni para validar lo que ya es obvio: está ahí precisamente para reconocer lo que el modelo no puede reconocer porque nunca lo ha visto, para asumir responsabilidad legal y moral por las decisiones que afectan a personas, y para mantener viva la capacidad organizativa de cuestionar el propio sistema cuando este empieza a equivocarse de forma desatendida. Delegar la supervisión en otra IA no resuelve el cuello de botella, lo oculta debajo de la alfombra.

LA PARADOJA DEL SIGLO XXI

La ironía profunda de la era de la IA es que la tecnología más poderosa de la historia puede quedar completamente neutralizada por la velocidad de procesamiento de un ser humano promedio. Goldratt lo habría llamado, sin piedad, un sistema mal gestionado. La lección es la misma que en 1984, pero el precio de ignorarla es exponencialmente mayor: una empresa que invierte en IA sin gestionar su cuello de botella humano no está transformándose digitalmente. Está construyendo una autopista de ocho carriles que desemboca en un camino de tierra. La pregunta que toda organización debe hacerse no es cuánta automatización e IA puede implementar, sino cuánta decisión humana puede procesar. Esa cifra, honestamente calculada, es el verdadero límite de su transformación.



MARCOS NAVARRO ALCARAZ

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

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de
Programas**

**P4MGO! PgM
Programme
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



PgM Book
Programme
Management
Body of Knowledge
P4MGO!®



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Empleados públicos que no saben derecho administrativo, pero saben hacer un prompt

Permítanme una provocación: el perfil del empleado público que más necesitamos ya de cara a 2030 no es el que sabe más derecho administrativo. Es el que sabe gobernarlo. Es el que sabe qué pedirle a la IA, cómo interpretar lo que le devuelve, y cuándo decirle que no.

Durante décadas hemos construido la función pública sobre un modelo de conocimiento acumulado. El buen funcionario era el que sabía más: más jurisprudencia, más normativa, más procedimiento. La oposición medía esa capacidad de acumulación con exámenes que reproducían ese modelo. Y funcionó, dentro de sus límites, porque el conocimiento era escaso y quien lo tenía también "tenía el poder".



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Ese modelo está roto. No porque el derecho administrativo haya dejado de importar –sigue siendo el ADN de la Administración pública– sino porque el acceso al conocimiento jurídico se ha democratizado de forma radical e irreversible. Hoy, un modelo de lenguaje entrenado sobre millones de resoluciones, sentencias y normas puede producir en segundos un informe jurídico que hace diez años requería horas de un letrado “medio”. Y lo producirá mejor cada trimestre. Esto es así; abandonemos la hipocresía de que lo podemos hacer mejor, salvo en los casos de profesionales realmente brillantes, que aportan su toque diferencial. Hoy por hoy, el único toque necesario es una última revisión de sentido común y un último filtro de alucinaciones, las cuales por cierto cada vez son menores.

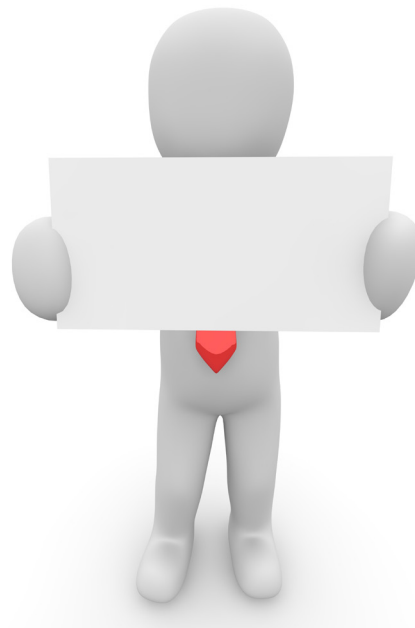
El conocimiento ya no es el activo escaso. El criterio para evaluarlo lo es.

La IA no puede ponderar intereses en conflicto con conciencia de las consecuencias reales para personas concretas. No puede asumir responsabilidad. No puede mantener una conversación difícil con un ciudadano en situación de vulnerabilidad. No puede detectar que el alcalde está cometiendo un error grave y tener el coraje de decírselo. No puede liderar un equipo en una crisis. No puede –todavía, y espero que nunca– sentir que tiene algo que perder si lo hace mal.

Todo eso es lo que definirá a un empleado público “valioso” en 2030. No lo que sabe, sino lo que hace con lo que sabe, y cómo lo hace cuando nadie le está mirando.

Y aquí llegamos al nudo gordiano: nuestro sistema de acceso a la función pública sigue midiendo lo primero – el conocimiento acumulado– y no mide lo segundo. Un aspirante puede memorizar con precisión quirúrgica los 150 temas del temario de Secretaría, superarlo brillantemente, y no tener la menor idea de cómo gestionar un conflicto de intereses, comunicar una decisión impopular o liderar una transición digital.

No digo que los temarios no tengan valor. Digo que son condición necesaria pero radicalmente insuficiente. El sistema de oposiciones que no incorpore evaluación de competencias digitales, capacidad crítica y habilidades de liderazgo en los próximos cinco años estará seleccionando al perfil equivocado para el momento equivocado.



La IA no viene a quitarle el trabajo al empleado público. Viene a quitarle las tareas que más le roban el tiempo y menos le aportan. La clasificación de documentos, la búsqueda normativa, los informes estándar, las notificaciones masivas, la detección de anomalías en la contratación. Todo eso es recuperable para tareas que importan: la relación con el ciudadano, la toma de decisiones estratégicas, el control de legalidad con criterio propio. El empleado público será el sentido común de la tecnología, valga el juego de palabras con el nombre de esta revista.

La Administración pública más inteligente no será la que tenga más IA. Será la que tenga empleados públicos lo suficientemente formados, seguros y empoderados para usarla con criterio, supervisarla con rigor y decirle que no cuando procede. Esa combinación –inteligencia artificial más inteligencia humana con coraje– es la única que puede transformar de verdad la Administración que los ciudadanos merecen.

La tecnología ya está aquí. La pregunta es si nosotros estamos preparados.



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

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Alex Aliaga



Ciberseguridad a baja altitud

Ya lo venimos anunciando desde hace mucho tiempo en esta sección, durante décadas, el modelo de ciberseguridad empresarial se ha construido alrededor de un paradigma relativamente claro: proteger sistemas IT, redes corporativas y, más recientemente, infraestructuras cloud e IoT con protocolos conocidos como TCP/IP, dejando de lado muchos otros protocolos que pueden suponer una amenaza clara para nuestras infraestructuras.

Ese modelo que comentamos, funcionaba porque la superficie de ataque estaba razonablemente delimitada. Sabíamos dónde estaban los activos críticos, qué protocolos utilizaban y cómo segmentar las redes para defenderlos. Pero la tecnología avanza, y este escenario está cambiando con una rapidez asombrosa.

Es el caso del crecimiento de las operaciones UAV y plataformas aéreas autónomas, estas abren una superficie de ataque completamente nueva, donde los vectores tradicionales de ciberseguridad se combinan con vulnerabilidades propias del dominio de las ondas (RF) y de los sistemas de control de vuelo.

UNA INFRAESTRUCTURA DIGITAL EN EL AIRE

Cuando se habla de drones o UAV suele pensarse en aplicaciones relativamente simples: fotografía aérea, inspección industrial o logística puntual. Sin embargo, la visión que están desarrollando diferentes países es mucho más ambiciosa, incluye transporte logístico automatizado, vigilancia ambiental, inspección de infraestructuras, agricultura de precisión, movilidad aérea urbana y sistemas de respuesta en emergencias. Para soportar estas operaciones se está desarrollando una infraestructura tecnológica compleja que integra sensores, plataformas aéreas, redes de comunicaciones, sistemas de posicionamiento y plataformas de control que deben securizarse.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Si un atacante compromete estas plataformas puede obtener acceso indirecto a toda la flota de drones. En este sentido, los sistemas de gestión de UAV se convierten en objetivos especialmente atractivos para campañas de intrusión.

Además, muchas operaciones dependen de integraciones con servicios externos: APIs de meteorología, sistemas de gestión logística, plataformas de análisis de datos o redes móviles. Cada una de estas integraciones introduce nuevos vectores potenciales de ataque en la cadena de suministro digital.

ATAQUES QUE NOS DEMUESTRAN LA NECESIDAD DE INVERTIR EN SEGURIDAD

Quizás estén pensando que estamos lejos de que este tipo de ataques puedan llevarse a cabo, pero nada más lejos de la realidad. Uno de los casos más conocidos ocurrió en 2011 con la captura de un UAV de reconocimiento de EEUU. Los atacantes consiguieron tomar el control con un ataque GPS spoofing que engañó al sistema de navegación del dron para hacerlo aterrizar en una ubicación falsa que el sistema interpretó como su base original.

Muchos de los ataques contra UAV se producen en la **capa de comunicaciones**, especialmente en el espectro radioeléctrico y en los sistemas de navegación GNSS. Segundo, los ataques no requieren necesariamente acceso al sistema interno del dron; en muchos casos basta con manipular el entorno de señales en el que opera.

Esto rompe con la lógica tradicional de la ciberseguridad empresarial, donde la mayoría de controles se diseñan para proteger software, redes IP y sistemas de autenticación

LA CIBERSEGURIDAD Y LOS ANÁLISIS DE RIESGOS DEBEN ADAPTARSE

Los drones operan en entornos dinámicos, dependen de comunicaciones inalámbricas y se mueven constantemente entre diferentes dominios de red. Un mismo dispositivo puede estar conectado a enlaces RF propietarios, redes celulares, sistemas satelitales y plataformas cloud en cuestión de minutos. Desde el punto de vista del modelo de riesgo, esto implica que el perímetro se vuelve completamente difuso.

Además, los vectores de ataque ya no se limitan a software vulnerable o credenciales comprometidas. Ahora debemos considerar ataques sobre GNSS, interferencias en espectro radioeléctrico, manipulación de sensores o compromisos en firmware de vuelo.

Muchos SOC actuales no están preparados para monitorizar este tipo de señales. Sus herramientas están diseñadas para analizar logs, tráfico IP o eventos de endpoints, no para detectar anomalías en enlaces RF o inconsistencias en telemetría aeronáutica. Y aunque no parezca relevante, debemos empezar a pensar en los SOC verticales especializados en tecnologías y

protocolos. En España ya hemos empezado con el SOC 5G gracias al ENS5G, pero esto sólo es el principio.

LA CIBERSEGURIDAD TAMBIÉN DEBE MIRAR HACIA EL CIELO

En punto en el que nos encontramos ahora mismo, y con las lecciones aprendidas de los conflictos bélicos actuales, no podemos dejar de mirar hacia arriba y considerar que algunas amenazas pueden venir desde el cielo.

Durante años, los **Security Operations Centers** han evolucionado para responder a una superficie de ataque que crecía principalmente en el dominio digital. Primero fueron las redes corporativas, después los endpoints, más tarde el cloud, y finalmente el IoT y los entornos OT. Cada una de esas fases obligó a los SOC a incorporar nuevas fuentes de telemetría, nuevas herramientas de análisis y nuevas capacidades de detección.

El uso de UAV para llevar a cabo ataques, hace que se tenga que considerar este nuevo dominio (el del aire) donde las plataformas aéreas autónomas y sus sistemas dependen de comunicaciones RF que no generan directamente logs en todos los casos, sino que debe atenderse a sus señales radio para conocer su comportamiento.

Esto plantea una evolución inevitable. El SOC del futuro no podrá limitarse a observar lo que ocurre dentro de una red corporativa, deberemos evolucionar hacia SOC's verticales especializados en comunicaciones RF y sus amenazas. Para hacerlo posible, los SOC deberán incorporar también nuevas capacidades tecnológicas. Herramientas basadas en **software defined radio (SDR)** permitirán capturar y analizar señales en diferentes bandas de frecuencia, identificar transmisiones sospechosas o detectar patrones de interferencia. Sensores de espectro desplegados en entornos críticos podrán alimentar plataformas de análisis con datos sobre actividad RF anómala. Antenas direccionales, sistemas de triangulación y plataformas de análisis de señal se convertirán en nuevas fuentes de telemetría para los analistas de seguridad.

El reto no es únicamente tecnológico. También es operativo. Los analistas deberán aprender a correlacionar eventos que hasta ahora pertenecían a dominios distintos: actividad de red, anomalías en enlaces RF, desviaciones en navegación GNSS o comportamientos inesperados en plataformas autónomas.

En otras palabras, la defensa de las infraestructuras digitales del futuro exigirá **SOC capaces de operar en entornos ciberfísicos**. Centros de operaciones que no sólo monitoricen servidores, endpoints o identidades, sino también sensores, drones, enlaces de radio y sistemas autónomos que operan fuera del perímetro tradicional.



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

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

Marta Martín



Más allá de la distracción: el TDAH como discapacidad

En determinados casos, el TDAH puede ser reconocido como una discapacidad, lo que permitiría el acceso a distintos apoyos y recursos para facilitar la vida diaria y ayudar a afrontar los desafíos que esta condición puede generar.

Que el TDAH es un trastorno del neurodesarrollo caracterizado por dificultades persistentes de atención, hiperactividad e impulsividad es algo ampliamente aceptado. Sin embargo, hay un aspecto sobre esta condición que sigue generando debate: si estos síntomas pueden llegar a implicar una situación de discapacidad.

En España la respuesta no es sencilla ya que entra en un área compleja de la legislación. El reconocimiento de la discapacidad es un proceso administrativo gestionado por los servicios sociales de cada comunidad autónoma por lo que el procedimiento puede variar de forma significativa dentro del mismo territorio.

Marco conceptual: trastorno vs. discapacidad

Desde el punto de vista médico, el TDAH se trata como un trastorno del neurodesarrollo. Sin embargo, en algunos casos las limitaciones que genera son persistentes y afectan de manera significativa al desarrollo de actividades relevantes para la edad o el rol social, por lo que puede considerarse una discapacidad.

Si nos fijamos en el DSM-5, la discapacidad intelectual se define como un trastorno del neurodesarrollo que se caracteriza por limitaciones significativas tanto en el funcionamiento intelectual (razonamiento, aprendizaje) como en la conducta adaptativa (conceptual, social y práctica).

Y si revisamos qué entiende la Organización Mundial de la Salud por discapacidad comprobamos que la define como un fenómeno complejo y genérico que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones de participación, resultante de la interacción entre la condición de salud de una persona y las barreras del entorno. Es decir, no solo es una característica médica, sino también el resultado de la interacción entre las particularidades del cuerpo humano y las singularidades de la sociedad. Una condición que, en cifras de la OMS, afecta a más de mil millones de personas, el 15% de la población mundial.

¿El TDAH es una discapacidad?

El TDAH es un trastorno del neurodesarrollo lo que significa que, en principio, no debería ser considerado una discapacidad. Sin embargo, cuando las dificultades del TDAH tienen un efecto severo y persistente en el día a día de la persona que lo sufre, pueden configurar un cuadro discapacitante.

Es importante aclarar que no es necesario acreditar un 33% de discapacidad a menos que se quiera acceder a los beneficios o prestaciones reconocidos en España como tarifas reducidas en determinados servicios de transporte, la exención del pago de algunas o, incluso, asignaciones económicas en determinados casos.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, además de factores contextuales.

Según el artículo 4 del Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, son personas con discapacidad aquellas “que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales” con un impacto social y en su vida diaria. Por lo tanto, hay casos en los que el TDAH sí puede considerarse una discapacidad y no solo un trastorno ya que, al interactuar con diversas barreras sociales o ambientales, las personas que lo padecen pueden ver mermada su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones.

La práctica administrativa en España demuestra que, en términos generales, el TDAH aislado y bien compensado raramente alcanza el 33 % aunque hay casos en los que la gravedad de la sintomatología asociada a una comorbilidad significativa tiene mayor probabilidad de reconocimiento.

Crterios técnicos de valoración

En el caso de querer acreditar el 33% de discapacidad es imprescindible la evaluación del grado de discapacidad, un proceso que incluye varios aspectos:

- 1. Confirmación diagnóstica especializada**, generalmente mediante informe de psiquiatría o psicología clínica.
- 2. Valoración del funcionamiento adaptativo** en diversas áreas como la autonomía personal, el rendimiento académico o laboral, las habilidades sociales y la organización y planificación.
- 3. Presencia de comorbilidades psiquiátricas o del neurodesarrollo**, como trastornos del aprendizaje, ansiedad, trastornos del estado de ánimo o trastornos de conducta.
- 4. Necesidad de apoyos** estructurados o supervisión continuada.

Se considera a una persona con discapacidad a efectos legales cuando el grado es igual o superior al 33 %. Otro escenario más grave sería la minusvalía por TDAH. En estos casos, se requerirán otra serie de informes clínicos, pruebas psicológicas y valoración del grado de limitación funcional.

Marco normativo en España

El reconocimiento de la discapacidad en España se rige por el Real Decreto 888/2022 que regula el procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de discapacidad. Este Real Decreto adopta un modelo alineado con la Organización Mundial de la Salud, lo que implica que la valoración no se basa exclusivamente en el diagnóstico clínico, sino que también tiene en cuenta la interacción entre

El estigma de la discapacidad

No es infrecuente que algunas personas con TDAH o los padres de los niños que lo padecen se muestren reacios a la hora solicitar la discapacidad. Alrededor de este concepto se ha generado un estigma resultante de estereotipos negativos asociados a una condición que impacta en las habilidades cognitivas y adaptativas.

En el caso del TDAH, este estigma es mucho más marcado como consecuencia de una información errónea ya que se suele asociar la sintomatología con un problema de comportamiento o disciplina en lugar de un trastorno neurológico con base biológica.

Hay que tener en cuenta que la declaración de discapacidad no implica necesariamente que se trate de una discapacidad intelectual, ni significa que sea permanente. Pero contar con ella puede mejorar significativamente la vida de la persona con TDAH y la de todo su entorno.

El TDAH no genera automáticamente un porcentaje de discapacidad, pero puede constituir una discapacidad cuando produce limitaciones funcionales significativas y duraderas. La conceptualización adecuada requiere integrar diagnóstico clínico, evaluación funcional y contexto sociocultural. Comprender esta distinción es fundamental para garantizar acceso a apoyos, reducir estigmatización y promover una inclusión efectiva basada en evidencia científica y derechos.



MARTA MARTÍN

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

LinkedIn:

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

Youtube:

https://www.youtube.com/channel/UCn02bjVXA3q9GP0_23DRwIw

Instagram:

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de
Certificación en:**

**Diseño de
Servicios
Excelentes**

**ISO 24082
Service
Excellence
Designer**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Diseñando servicios excelentes para lograr experiencias extraordinarias del cliente con la UNE-ISO/TS 24082:2025

En el escenario actual de 2026, donde la digitalización y la automatización han estandarizado gran parte de nuestras interacciones cotidianas, las empresas y las administraciones públicas afrontan un desafío paradójico: cómo recuperar la esencia humana en un entorno cada vez más técnico. La respuesta no reside en volver al pasado, sino en diseñar el futuro de forma sistemática a través de la excelencia. La especificación técnica ISO/TS 24082 surge precisamente como el manifiesto de esta nueva era, ofreciendo un marco para lo que denomina *Diseño para un Servicio Excelente (DfES)*, un concepto que trasciende la gestión tradicional de la calidad y se adentra en el terreno de las emociones y la co-creación de valor.

La premisa fundamental de esta norma es que la mera satisfacción del cliente ya no basta para garantizar la competitividad ni la confianza ciudadana en un mundo globalizado. Mientras los estándares clásicos se centran en cumplir con una propuesta de servicio básica para evitar la insatisfacción, la **ISO 24082** apunta a la cúspide de la pirámide del servicio: la prestación de servicios personalizados y sorprendentes. Este enfoque busca transformar la experiencia habitual en algo extraordinario, moviendo al usuario del estado de simple conformidad hacia el **deleite**, entendido como ese sentimiento profundo de ser altamente valorado, donde las expectativas no solo se cumplen, sino que se superan mediante la sorpresa y la personalización.

Para las empresas, adoptar este modelo supone una ventaja estratégica sin precedentes, ya que establece una cadena de efectos donde la excelencia operativa se traduce directamente en lealtad y en resultados financieros y no financieros superiores. Al comprender que el servicio es también un objeto de diseño emocional, las organizaciones pueden abandonar las estrategias de precios extenuantes para competir en el terreno de la diferenciación genuina. Ello exige una auténtica metamorfosis interna, donde la adaptabilidad se consolida como norma y permite responder con agilidad a los cambios continuos en los deseos, el entorno y las circunstancias de los clientes.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Por su parte, las administraciones públicas encuentran en la **ISO 24082** una herramienta poderosa para relegitimar su papel ante la sociedad, ya que su aplicación se extiende expresamente a organizaciones sin fines de lucro y servicios públicos. Incorporar principios como la *empatía profunda* obliga a los organismos a mirar más allá de los datos superficiales para comprender la realidad vital de los ciudadanos y anticipar sus necesidades futuras. Un servicio público diseñado bajo estos estándares no se limita a ser eficiente: aspira a ser socialmente responsable, contribuyendo al bienestar y la calidad de vida de la comunidad, y apuntalando así los pilares de la sostenibilidad económica y social.

El corazón de esta norma late en la **co-creación**, un proceso en el que el valor no es un producto terminado que se entrega, sino el resultado de una participación activa de todas las partes interesadas. La organización deja de ser un ente aislado para convertirse en un facilitador de entornos colaborativos donde clientes y empleados cooperan intensamente. Este cambio de paradigma requiere fomentar una cultura de empoderamiento en los trabajadores, de modo que su orientación al cliente nazca de la empatía y el compromiso, al tiempo que se ofrece al usuario libertad real de elección para que pueda actuar como co-creador.

Desde una perspectiva técnica, el diseño de experiencias excepcionales se fundamenta en el uso inteligente de los puntos de contacto y los puntos de datos. No se trata de recopilar información masiva, sino de identificar los *momentos de la verdad* que generan emociones positivas y aprovechar los datos para personalizar el servicio en tiempo real, siempre bajo un principio de **privacidad por diseño**. La norma ilustra con maestría este equilibrio mediante el llamado *mecanismo de apalancamiento*, donde la agilidad organizacional y la escala adecuada de datos sirven como soporte para que la fuerza del compromiso mutuo eleve la experiencia del usuario a niveles de deleite antes inalcanzables.

En última instancia, la **ISO 24082** nos invita a reflexionar sobre la naturaleza misma del servicio en la sociedad moderna. Nos recuerda que detrás de cada transacción comercial o trámite administrativo hay una persona con expectativas, anhelos y el deseo genuino de ser reconocida. Integrar de forma sistemática la emoción, la adaptabilidad y la co-creación no solo mejora los indicadores de rendimiento, sino que contribuye a construir un mundo más conectado y humano, donde la excelencia técnica se pone, por fin, al servicio del sentido común y del bienestar compartido.

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

