

REVISTA Tecnología & Sentido Común



#65

JULIO
2026

**Daniel
González**

NUESTRO INVITADO
A #TYSC

24

El Governauta

JAVIER PERIS

08

**Futuro y
Seguridad**

MANUEL SERRAT

12

**Tecnoregulación
en Prospectiva**

NACHO ALAMILLO

16

Es tendencia

MARLON MOLINA

32

Ojo al dato

RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

36

**Radio
Security**

ALEX ALIAGA

48

**La nueva
Administración**

VÍCTOR ALMONACID

44

El lado oscuro

DOMINGO GAITERO

20

Ai Ai Ai

MARCOS NAVARRO

40

**Mentes
Divergentes**

MARTA MARTÍN

52



REVISTA **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

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

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

EDITA

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



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

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

ISSN 2951-8180

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gobierno
Corporativo**

**ISO 37000
Corporate
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS





índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



NUESTRO
INVITADO
A #TYSC

24

**Daniel
González**



ES TENDENCIA

32

**La industria es tendencia
en Europa con la IA como
apuesta de futuro**



Ai Ai Ai

40

**Cuando la inteligencia
artificial lo
cambia todo**



52

MENTES
DIVERGENTES

La trampa del sí

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te
recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

El Estándar de
Inteligencia Artificial
del Project Management
Institute PMI

EL GOBERNAUTA
JAVIER PERIS

08

Evaluando el factor
humano: Human
Risk Management

FUTURO Y SEGURIDAD
MANUEL SERRAT OLMOS

12

Meta parcial en
la maratón de la
Cartera Europea de
Identidad Digital

TECNOREGULACIÓN
EN PROSPECTIVA
NACHO ALAMILLO

16

La promoción
definitiva

EL LADO OSCURO
DOMINGO GAITERO

20

Daniel
González

NUESTRO
INVITADO A TYSC

24

La industria es
tendencia en Europa
con la IA como
apuesta de futuro

ES TENDENCIA
MARLON MOLINA

32

¿Innovar
con datos?

OJO AL DATO
RICARD MARTÍNEZ
MARTÍNEZ

36

Cuando la
inteligencia
artificial lo
cambia todo

AI AI AI
MARCOS NAVARRO

40

Gestión pública en
la era de la IA: del
“pollo sin cabeza”
a la gobernanza

LA NUEVA
ADMINISTRACIÓN
VICTOR ALMONACID

44

El extraño caso de
las interferencias
aleatorias al sistemas
GNSS en Europa

RADIO SECURITY
ALEX ALIAGA

48

La trampa del sí

MENTES DIVERGENTES
MARTA MARTÍN

52

El Liderazgo de
la Mujer en la
Normalización

NORMALIZACION

56

#65 - JULIO 2026

65

#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.



Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



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

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

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

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



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



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



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



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



Agradecimiento de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA



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





Historias de la contrahistoria de España

Marcelino Lominchar

Hay libros que cuentan la historia y libros que la desnudan. **“Historias de la contrahistoria de España”**, de **Marcelino Lominchar**, pertenece a los segundos. Tras el éxito de “Historias de la historia de España”, el autor regresa con la continuación natural de aquel viaje, esta vez por los márgenes del relato oficial, allí donde no llegan ni el bronce ni las fanfarrias.

En sus páginas encontraremos más de un centenar de episodios breves, ágiles como una columna periodística y profundos como una lección de vida. Frailes que midieron la aceleración de los cuerpos antes que Galileo, ingenieros españoles que iluminaron Nueva York desde la sombra, monjas con espada y campesinos que plantaron cara

al sistema armados únicamente de sentido común (algo que en esta revista apreciamos especialmente).

Marcelino Lominchar no pretende reescribir el pasado, sino rescatarlo del olvido con rigor, ironía y una humanidad que engancha desde la primera página. Porque la identidad de un país no se construye solo con glorias, sino también con errores, dudas y contradicciones.

Una lectura imprescindible para quienes creen que la historia, como la tecnología, se entiende mejor mirando entre bambalinas. Muy recomendable.

El estándar para la

inteligencia artificial

en la dirección de portafolios,
programas y proyectos



Licensed To: Francisco J. Peris, PMP, PMI-Member, PMP MemberID: 1356055
This copy is a PMI Member benefit, not for distribution, sale, or reproduction.

El Estándar de Inteligencia Artificial del Project Management Institute PMI

Acaba de aparecer el primer estándar de inteligencia artificial para la dirección de portafolios, programas y proyectos, y media profesión lo está celebrando casi sin discutirlo. Es comprensible. Llevábamos tiempo esperando un marco de referencia con el sello del Project Management Institute. Pero un estándar no merece aplausos por existir, sino por resistir el análisis. Y cuando uno lo examina de frente, reconociendo lo mucho que aporta, aparece un problema serio en su mismísimo cimiento, antes de los principios y antes de los dominios. Lo primero que hace el documento es clasificar la inteligencia artificial en dos cajones. Y ahí, en la primera curva, es donde a mi juicio se sale de la carretera.

Seamos justos y expongamos su tesis sin caricaturizarla. El documento sostiene que la inteligencia artificial cumple dos roles en nuestro trabajo. El primero es la inteligencia artificial como herramienta, es decir, la que nos ayuda a dirigir mejor, la que resume reuniones, redacta informes, estima costos, analiza datos y evalúa riesgos. El segundo es la inteligencia artificial como entregable, esto es, los proyectos cuyo producto final es en sí mismo un sistema inteligente, como una plataforma de detección de fraude o la conducción de un vehículo autónomo. Herramienta o entregable. Ese es el esqueleto sobre el que se levanta todo lo demás. Suena limpio y ordenado, y por eso gusta tanto. El inconveniente es que el mundo real no se deja ordenar con tanta comodidad.

Porque conviene preguntarse qué hace exactamente una organización cuando contrata un modelo de lenguaje por interfaz de programación, cuando paga una suscripción mensual a una plataforma en la nube con inteligencia artificial incorporada, o cuando integra en su producto la capacidad de un tercero que ni construye ni controla. No está desarrollando la inteligencia artificial, de modo que no encaja en el cajón del entregable. Pero llamarlo simplemente herramienta, como si fuera una calculadora que se compra una vez y se queda quieta sobre el escritorio, es un error de consecuencias prácticas. Eso no es una herramienta. Eso es un servicio. Y un servicio de inteligencia artificial tiene una naturaleza propia que no cabe en ninguno de los dos cajones del estándar.

La distinción importa porque no es terminológica, es gestión pura. Cuando una organización consume inteligencia artificial como servicio asume una dependencia del proveedor que condiciona su estrategia entera. El modelo que utiliza hoy lo actualiza el proveedor

mañana, sin pedirle permiso, y sus resultados cambian sin que ella haya tocado nada. Es lo que se conoce como deriva del modelo, y la organización consumidora no la controla.

Sus datos viajan a una infraestructura ajena, lo que abre preguntas de fondo sobre quién es el propietario de esos datos, dónde residen y bajo qué jurisdicción quedan. El costo deja de ser una inversión puntual y se convierte en un gasto recurrente que no se detiene. Y toda la operación queda atada a un acuerdo de nivel de servicio y a unas condiciones contractuales que dicta otro y que pueden variar. Nada de esto encaja en la idea inocente de herramienta que maneja el estándar. Y, sin embargo, es con diferencia la forma en que la inmensa mayoría de las organizaciones consume inteligencia artificial en la actualidad.

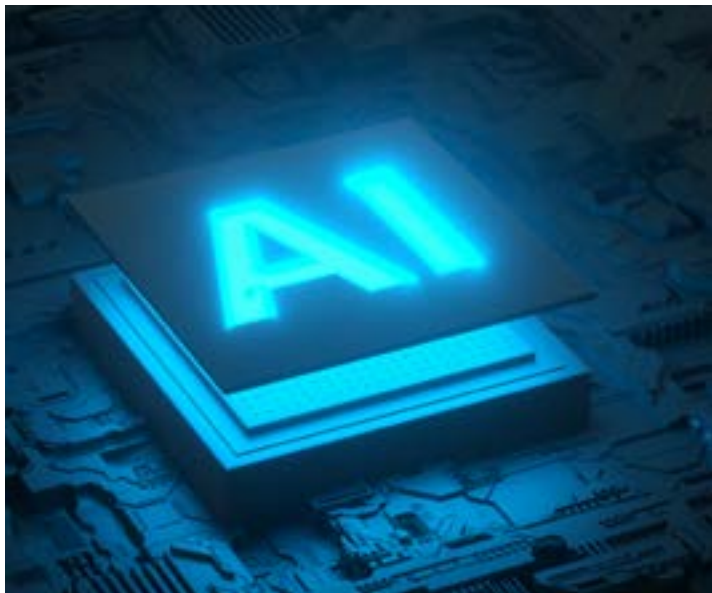
De ahí mi primera tesis. La dicotomía de herramienta o entregable no es falsa, es incompleta, y lo es precisamente en el punto que más pesa en el día a día del profesional. Conviene afinar el argumento, porque su versión simple es débil y la fuerte es mucho más interesante. El servicio no rompe los dos cajones porque quede fuera de ellos. Los rompe porque cae en los dos a la vez.

Para quien lo consume, ese servicio funciona como una herramienta. Para quien lo presta, ese mismo servicio es su entregable, el producto que vende. El estándar observa la inteligencia artificial desde la silla de una sola organización y por eso no percibe que herramienta y entregable son, muchas veces, las dos caras de un mismo objeto, separadas únicamente por el contrato que hay en medio.

Y es ahí, en ese contrato, donde viven los riesgos de verdad. La gobernanza, la responsabilidad y la rendición de cuentas de un servicio de inteligencia artificial constituyen un territorio propio que el modelo de dos cajones deja sin gobernar.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Por eso propongo dejar de preguntar si la inteligencia artificial es una herramienta o un entregable, porque es la pregunta equivocada, y sustituirla por otras tres mucho más útiles ante cualquier iniciativa. La primera, quién controla el modelo, la propia organización o un tercero, porque de ello depende quién controla el riesgo. La segunda, dónde vive el valor y dónde vive el peligro, en lo que se construye, en lo que se usa o en la relación de dependencia que se firma. La tercera, qué tipo de vínculo se está creando, una compra que termina o una atadura que no termina nunca. Quien se hace estas tres preguntas deja de necesitar el cajón, porque ya está gestionando lo que de verdad importa. Ese es, en mi opinión, el tercer modo que el estándar debería haber nombrado con todas sus letras. La inteligencia artificial como servicio.

Sería deshonesto descartar trescientas treinta páginas por una taxonomía que ocupa dos de ellas. La crítica sería no consiste en descalificar, sino en separar el grano de la paja. La clasificación de la introducción puede ser pobre, y aun así el resto del documento se sostiene o se cae por sus propios méritos.

El estándar descansa sobre ocho principios, y no todos valen lo mismo. La insistencia en la calidad de los datos, con sus dimensiones de exactitud, completitud, consistencia, actualización, validez y contexto, es de lo mejor del documento, porque pone el dedo en la llaga de que un modelo nunca será mejor que los datos que lo alimentan. La idea de personas y cultura, con el concepto de seguridad psicológica para que los equipos planteen dudas sin miedo, es valiosa y a menudo se olvida. Pero hay que ser sincero. Otros principios, como el de valor estratégico, el de involucramiento de los interesados o el de gestión de riesgos, son en buena parte conceptos clásicos de la dirección de proyectos con la etiqueta de inteligencia artificial pegada encima. Para quien tiene oficio, varias secciones suenan a algo ya sabido vestido de nuevo.

Sobre los principios se apoyan cinco dominios de desempeño, desde la gestión de expectativas de los interesados hasta la gestión de riesgos e incertidumbres. Como mapa mental para no olvidar nada, funcionan. El problema es que se mueven en un nivel tan abstracto que cuesta aterrizarlos un lunes por la mañana con un proyecto real sobre la mesa. Indican dónde mirar, pero rara vez cómo hacerlo.

Y llegamos al corazón del documento, el principio del humano en el proceso, la idea de que la inteligencia artificial propone y la persona dispone, de que siempre haya supervisión humana sobre las decisiones críticas. Sobre el papel es impecable. Pero aquí está la tensión que el estándar no se atreve a mirar de frente. Ese principio no escala. Cuando hablamos de inteligencia artificial agéntica, de agentes que toman miles de decisiones autónomas por minuto, mantener a una persona validando cada una es sencillamente inviable, y la supervisión degenera en un sello de goma que aprueba en bloque sin mirar. El estándar predica el humano en el proceso como solución universal y no afronta que, justo donde más falta hace, que es a gran escala, es donde más se rompe. Esa omisión me parece más grave que la de los dos cajones.

A ello se suma una paradoja inevitable. El documento presume de ser agnóstico respecto a la tecnología, y lo vende como virtud. Lo es en parte, porque así no caduca tan rápido, pero esa misma virtud lo condena a flotar en un nivel de abstracción difícil de convertir en acción. Y cualquier estándar construido por consenso sobre un campo que se reinventa cada mes nace, por definición, con cierto retraso respecto a la realidad que pretende ordenar.

¿Es entonces un mal documento? No, pero tampoco es la biblia que algunos venden. Hay otros documentos mucho más exhaustivos, rigurosos e incluso imparciales como el estándar ISO 38507 de Gobierno de la Inteligencia Artificial o el Estándar ISO 42001 de Gestión de la Inteligencia Artificial con mayor prestigio, validez y reconocimiento internacional. Este documento es a lo sumo un primer vocabulario común, útil para profesionales que parten de cero, un andamio razonable de gobernanza y sobre todo un intento del Project Management Institute de hacer caja con al Inteligencia Artificial.

Reconocer su utilidad y señalar sus huecos al mismo tiempo no es contradictorio, es leerlo como profesionales adultos y no como creyentes. Los que liderarán la próxima década de nuestra disciplina no serán quienes reciten este estándar de memoria, sino quienes piensen por encima de él, los que vean que falta el modo servicio y lo gestionen igual, los que sepan que el humano en el proceso se quiebra a escala y diseñen controles que de verdad funcionen. Un estándar aporta el lenguaje. El juicio lo pone cada profesional. Y ningún documento libera a nadie de su responsabilidad.



JAVIER PERIS

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

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

**Time Slot
Governance
Yellow Belt**

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



Manuel Serrat Olmos



Evaluando el factor humano: Human Risk Management

En artículos anteriores hemos tratado el tema de la concienciación de los usuarios de los sistemas de información, como uno de los factores que influye positivamente en que en nuestras vidas personales o profesionales se mantenga una adecuada postura de seguridad. Sin embargo, pocas veces se dispone de métricas que permitan conocer cuál es el riesgo real para la seguridad que suponen las personas que conforman la organización. Y es aquí donde aparece un interesante concepto: la gestión del riesgo humano (o HRM, Human Risk Management).

En los entornos de atención al usuario de las organizaciones de cualquier tamaño son habituales los chascarrillos o bromas privadas sobre cuál es el origen de la mayoría de incidencias: los usuarios. Hay que se refiere a “un problema en la Capa 8”, en referencia a las siete capas del modelo ISO OSI (Open Systems Interconnection), y aludiendo a que el usuario es esa octava capa que no aparece en el modelo. También hay quien utiliza el acrónimo PEBKAC para indicar que la causa raíz de la incidencia es la persona usuaria del sistema (Problem Exists Between Keyboard and Chair). Y en parte, puede que no les falte razón.

Sin embargo, cuando se trata de seguridad de la información, la cosa deja de tener gracia y se acaban las bromas y los chascarrillos. Se calcula que el 78% de los ciberincidentes sucedidos en 2025 se debieron a algún aspecto relacionado con la identidad de los usuarios: robo de credenciales, venta de éstas en el mercado negro, etc. Y ante el panorama que se abre en la seguridad de la información con la expansión del uso de la Inteligencia Artificial, más si cabe es necesario poder gestionar uno de los riesgos que los tecnólogos no somos capaces de mitigar con tecnología por debajo del nivel de riesgo aceptable: el que representan los humanos que hacen uso de esa tecnología.

Se pueden poner múltiples mecanismos de seguridad, obtener varias certificaciones al respecto, disponer de todo tipo de siglas (SOC, SIEM, EDR, etc.), pero un clic en un lugar equivocado, un comportamiento fuera de lo normalizado, o un empleado enfadado puede poner gravemente en riesgo la seguridad de la organización. Siempre se ha dicho que la cadena se rompe por el eslabón más débil, y en este caso, en muchas ocasiones, ese eslabón es el usuario. Y para tratar de mitigar este riesgo, la ortodoxia nos prescribe la concienciación y la formación como las medicinas que han de ayudar a las organizaciones a estar más seguras, una vez implantadas las medidas técnicas necesarias, claro.

Pero, tras realizar un ambicioso programa formativo y de concienciación, ¿cuánto hemos reducido ese riesgo?. Esta pregunta no suele hacerse en las organizaciones, ya que se tiende a pensar en que, una vez finalizadas esas acciones, el personal ya tiene grabado en su “sistema operativo mental” esas normas, directrices o consejos. Y esta es una asunción muy naif, porque cualquiera se da cuenta que es la práctica y la repetición lo que crea la costumbre, y con esta, la experiencia y la maestría. Hablamos de pasar del estado de Incompetencia Inconsciente al estado de Competencia Inconsciente, es decir, a poder hacer las cosas (en este caso, evitar comportamientos de riesgo) sin tener que pensar, casi de forma mecánica.

En este contexto, aparecen herramientas que



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

se plantean apoyar a las organizaciones en conseguir que, de forma efectiva, ese riesgo asociado al factor humano se reduzca de forma tangible, y sobre todo, medible. Y además, de forma personalizada y flexible, planteando a ruta de concienciación y formación más adecuada a la situación de cada empleado. Hablamos de herramientas que, además, intentan identificar situaciones personales de los empleados que puedan acabar siendo un riesgo para la seguridad de la organización. Me estoy refiriendo, por ejemplo, a situaciones de burnout (o estar quemado), al síndrome del edificio enfermo, o a mandos que no respetan las horas de descanso del personal y siguen enviando comunicaciones fuera del horario de trabajo, lo que afecta al bienestar digital del personal.

Los sistemas de HRM plantean herramientas para:

- Lanzar campañas de phishing y similares al personal.
- Enviar campañas generales o segmentadas de concienciación.
- Evaluar los resultados de esas campañas.
- Enviar documentos o píldoras sobre contenidos de seguridad o bienestar digital.
- Realizar encuestas para detectar determinadas situaciones personales.
- Generar métricas personales, de grupo o de la organización que ayuden a identificar las necesidades formativas y de concienciación del personal.
- Planificar un camino formativo y de concienciación para cada persona de la organización, en función de las diferentes métricas que elabora el sistema.
- Comparar las situaciones de partida y actual, y adaptar las acciones a realizar a la evolución de la organización respecto del riesgo evaluado.

Con este tipo de productos, un responsable de seguridad puede responder a preguntas que una Alta Dirección preocupada por cómo una deficiente seguridad de la información puede impactar en la organización, tales como:

- ¿Cómo está de concienciado nuestro personal respecto a los riesgos de seguridad de la información?
- ¿Conocen los mandos intermedios la situación al respecto de sus equipos?
- ¿Sobre qué empleados hay que hacer más esfuerzos para evitar que ellos mismos sean un riesgo para la organización, bien por falta de concienciación, bien porque estén quemados?



- ¿Cuál ha sido la efectividad del uso del sistema HRM para mejorar nuestra postura general de seguridad?
- ¿Cuál es el retorno de inversión de disponer de uno de estos sistemas, frente al riesgo mitigado por los procesos de concienciación y formación?

Como conclusión, recuerde el lector que no se puede mejorar lo que no se mide, y en organizaciones de mediano tamaño es muy complejo medir la postura de seguridad del personal sin un sistema que los pueda ir evaluando de forma individualizada conforme pasa el tiempo y se lleven a cabo iniciativas que busquen mitigar el riesgo asociado al factor humano.

Con este artículo finalizamos temporada de Tecnología y Sentido Común. Espero los once artículos de la temporada que cerramos hayan sido de interés para el lector, y que nos acompañe en la 12ª temporada, a partir de septiembre. No me queda más que desearles a todos ustedes unas felices vacaciones, ¡y nos vemos a la vuelta!



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

Meta parcial en la maratón de la Cartera Europea de Identidad Digital

Tras una considerable carrera contra el tiempo, ETSI ha anunciado el pasado junio la publicación de nuevas normas, que abarcan todo el ecosistema de carteras europeas de identidad digital: desde perfiles de certificación específicos para carteras, políticas de certificados y formatos de listas de confianza, hasta protocolos de firma remota, verificación de identidad y conservación de datos a largo plazo, defendiendo que dichas normas garantizarán que las carteras protejan los datos personales mediante funciones de seguridad robustas, respeten la privacidad de los ciudadanos minimizando el intercambio innecesario de datos y funcionen a la perfección más allá de las fronteras y entre distintos servicios.

La norma ETSI TS 119 462 ofrece una visión general y un análisis de las interfaces que permiten la interacción entre la Cartera de Identidad Digital Europea (EUDIW) y los proveedores de servicios de confianza, incluidas las relacionadas con la firma electrónica. En particular, el documento describe los modelos funcionales y los posibles patrones de interfaz entre las EUDIW y los proveedores de servicios de confianza, abarcando escenarios en

los que los proveedores de servicios de confianza emiten certificados o atestaciones de atributos, así como escenarios en los que actúan como partes confiantes; esboza consideraciones arquitectónicas y componentes de interfaz relevantes para la creación de firmas electrónicas, especialmente cuando el proveedor de servicios de confianza gestiona u opera el dispositivo de creación de firmas; presenta casos de uso representativos que demuestran cómo pueden aplicarse las EUDIW en contextos de servicios de confianza, tales como las firmas electrónicas, los sellos electrónicos, la emisión de certificados y la emisión de certificaciones electrónicas de atributos; e identifica áreas en las que las especificaciones de interfaz existentes pueden apoyar la integración entre las EUDIW y los servicios de confianza, y destaca aspectos que requieren especificaciones armonizadas para garantizar implementaciones seguras e interoperables.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



La norma ETSI TS 119 472-1 especifica un modelo de datos (semántica) para las declaraciones electrónicas de atributos; define los requisitos del modelo de datos (semántica) para dos tipos de certificaciones electrónicas de atributos, a saber, las declaraciones cualificadas de atributos y las declaraciones electrónicas de atributos emitidas por un organismo público responsable de una fuente auténtica, o en su nombre y define cuatro realizaciones para el modelo de datos anterior. Estas realizaciones incluyen, cuando sea necesario, requisitos específicos para las anteriores declaraciones de atributos: SD-JWT VC, ISO/IEC-mdoc –basado en las estructuras definidas en la norma ISO/IEC 18013-5, debidamente ampliadas, y en los elementos de datos definidos en las normas ISO/IEC 18013-5 e ISO/IEC 23220-2–, JSON-LD W3C-VC, basado en la serialización JSON-LD del Modelo de Datos de Credenciales Verificables del W3C, y certificados X.509 de atributos, según el RFC 5755 del IETF.

La norma ETSI TS 119 472-2 especifica tres implementaciones de la Presentación de la Declaración Electrónica de Atributos (EAAP) basadas en las implementaciones de la Declaración Electrónica de Atributos (en adelante, EAA) especificadas en la norma ETSI TS 119 472-1, a saber: SD-JWT VC EAAP; ISO/IEC-mdoc EAAP; y JSON-LD W3C VC EAAP. También especifica dos perfiles de protocolos para permitir que las partes usuarias soliciten EAAPs o datos de identificación personal (PID) a la Cartera Europea de Identidad Digital, y que ésta envíe los EAAP/PID solicitados a la parte usuaria.

La norma ETSI TS 119 472-3 especifica un protocolo que permite a una cartera EUDI solicitar a un proveedor de PID la emisión del mismo, así como solicitar a un proveedor de declaraciones electrónicas de atributos (EAA) la emisión de la misma. El protocolo especificado se basa en OpenID4VC-HAIP, ampliándolo para cumplir los requisitos impuestos por el ecosistema de la Cartera Europea de Identidad Digital. Más concretamente, el documento define los requisitos para la inclusión de los certificados de acceso emitidos al proveedor de PID/EAA en los metadatos del emisor; la inclusión de los certificados de registro emitidos al proveedor de PID/EAA en los metadatos del emisor; la inclusión de los detalles de la política de divulgación integrada en los metadatos del emisor; la inclusión de detalles sobre las preferencias del proveedor de PID/EAA respecto al método para limitar el número de veces que se puede presentar un PID/EAA,



en los metadatos del emisor; el envío de la certificación de la instancia de monedero al punto final de autorización empujada y al punto final del token; el envío de la declaración de la unidad de cartera al punto final de credenciales; la demostración de la posesión de la clave privada asociada a la clave pública en la declaración de la unidad de cartera; la demostración de la posesión de la(s) clave(s) privada(s) asociada(s) a la(s) clave(s) pública(s) que se vincularán al(a los) PID/EAA que se emitirán; la demostración del que el mismo dispositivo posee la clave privada asociada a la clave pública en la unidad de cartera y la(s) clave(s) privada(s) asociada(s) a la(s) clave(s) pública(s) que se van a vincular a los PID/EAA que se van a emitir; el envío de los detalles del formato o formatos de los PID/EAA solicitados al punto final de autorización y al punto final de credenciales; o la emisión de EAAs en formatos no cubiertos por OpenID4VCI, como EAAs basadas en certificados de atributos X.509 especificada en ETSI TS 119 472-1.

Ciertamente, queda mucha carrera por delante, pero hay que celebrar los hitos logrados hasta el momento. ¡Feliz Verano y nos vemos en septiembre!



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



La promoción definitiva

Martes 12:00 de la mañana, en la planta 10 de un moderno edificio de una gran avenida de una gran ciudad. Asamblea del consejo de administración.

Cuando le comunicaron a Don José que formaría parte del consejo de administración, experimentó una sensación difícil de describir, aunque él mismo la resumió posteriormente como la confirmación definitiva de algo que siempre había sabido.

Durante años había sospechado que la organización no había sido capaz de apreciar la verdadera dimensión de su talento. Algunos observadores menos generosos podrían haber interpretado su trayectoria como una sucesión de proyectos retrasados, decisiones discutibles y presentaciones que conseguían hablar durante cuarenta minutos sin responder a ninguna pregunta concreta. Sin embargo, él sabía que dirigir la tecnología de una compañía no era cometido baladí.

Desde el mismo instante en que recibió la noticia, comenzó a percibirse de manera diferente. No porque hubiera cambiado nada en sus capacidades, sino porque ahora existía un documento oficial que acreditaba algo que él llevaba mucho tiempo sintiendo. La organización, por fin, había decidido elevarlo al lugar que le correspondía.

Ya no tendría que discutir con responsables de producto, arquitectos de software o directores de área. A partir de ahora se sentaría junto a las personas que decidían el futuro de la compañía. La sola idea le producía una satisfacción serena, una especie de orgullo institucional que se manifestaba en pequeños gestos, como caminar más despacio por los pasillos o utilizar expresiones como "visión estratégica" incluso cuando estaba pidiendo un café.

Durante la primera reunión dedicó una parte importante de su energía a estudiar a los demás consejeros. Consideraba que comprender a sus iguales era una

responsabilidad fundamental de cualquier líder.

El presidente, Alejandro, le pareció una persona competente, aunque excesivamente condicionada por los resultados económicos. Le sorprendía que alguien pudiera dedicar tanto tiempo a analizar balances, previsiones y márgenes cuando existían asuntos mucho más importantes, como la innovación, la transformación, la IA o el posicionamiento conceptual de la compañía. Sospechaba que aquel interés por los números revelaba una cierta falta de ambición intelectual.

La directora financiera, Laura, ocupó rápidamente una categoría que él utilizaba con frecuencia: la de los perfiles técnicos. Era una clasificación amplia y flexible que incluía a todas aquellas personas que hablaban de cuestiones que él no terminaba de comprender. Cada vez que la financiera mencionaba conceptos relacionados con estructura de capital, deuda, rentabilidad o flujo de caja, él asentía lentamente mientras pensaba que aquellos detalles eran necesarios, por supuesto, pero secundarios. En su visión del mundo, los grandes líderes no se ocupaban de los detalles. Los grandes líderes inspiraban. Nunca logró definir exactamente qué significaba inspirar en términos operativos, pero estaba convencido de que era algo importante.

La consejera independiente, Raquel, despertó en él una mezcla de respeto y preocupación. Era una profesional experimentada que tenía la extraña costumbre de formular preguntas concretas y esperar respuestas igualmente concretas. Esa tendencia le parecía una limitación intelectual. En su opinión, las preguntas realmente estratégicas debían permanecer abiertas durante largos periodos de tiempo, preferiblemente años, para



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

permitir que maduraran. Cuando alguien exigía precisión, fechas o indicadores medibles, él interpretaba que estaba reduciendo innecesariamente la complejidad del negocio.

A medida que avanzaba la reunión, comenzó a construir una teoría personal sobre el funcionamiento de la empresa. Según su análisis, la organización sufría una preocupante sobreabundancia de especialistas. Había ingenieros que hablaban de tecnología, comerciales que hablaban de clientes, responsables financieros que hablaban de rentabilidad y expertos legales que hablaban de riesgos.

Todo el mundo parecía obsesionado con cuestiones específicas. Lo que escaseaba, en cambio, era la visión global. Naturalmente, él se veía a sí mismo como uno de los pocos individuos capaces de aportar precisamente esa perspectiva superior.

Por esta razón decidió intervenir con frecuencia. No necesariamente porque tuviera algo concreto que proponer, sino porque consideraba que la presencia intelectual de un consejero debía hacerse notar. Descubrió rápidamente que determinadas palabras generaban un efecto especialmente poderoso. Innovación era una de ellas. Transformación era otra. Ecosistema, aceleración, disrupción, liderazgo y futuro también producían excelentes resultados. Cuanto más abstractos eran los conceptos, más satisfecho se sentía con su propia aportación.

Con el paso de las semanas desarrolló una técnica casi artística. Escuchaba durante veinte minutos una discusión detallada sobre problemas reales y, justo cuando parecía que el asunto estaba cerca de resolverse, intervenía para recordar que era necesario adoptar una visión más transversal. Nadie sabía exactamente qué significaba aquello, pero él lo pronunciaba con una convicción tan extraordinaria que resultaba difícil cuestionarlo directamente. En ocasiones lograba incluso que la conversación se desviara durante varios minutos hacia cuestiones completamente distintas, algo que interpretaba como una demostración evidente de liderazgo.

Fuera de las reuniones también experimentó una transformación personal. Comenzó a utilizar expresiones que hasta entonces le habían parecido innecesariamente pretenciosas. Hablaba de gobernanza, de creación de valor, de posicionamiento corporativo y de sostenibilidad estratégica. Descubrió además que podía participar durante largos periodos en conversaciones complejas sin comprometerse jamás con una afirmación verificable.

Consideraba este talento una señal inequívoca de madurez profesional.

Su visión de los empleados también evolucionó. Empezó a contemplarlos con una mezcla de afecto y distancia, como un estadista observa a los ciudadanos de una nación. Le enternecía ver a los equipos preocupados por fechas de entrega, incidencias de clientes o problemas técnicos. Desde la altura conceptual del consejo, aquellos asuntos le parecían pequeños e incluso entrañables. Había alcanzado un nivel desde el cual las dificultades concretas se transformaban en abstracciones inspiradoras.

Lo que nunca llegó a comprender fue que el resto de consejeros lo observaba con una curiosidad similar. Algunos intentaban averiguar exactamente qué aportaba a las discusiones, otros sospechaban que representaba algún equilibrio político interno que desconocían, unos pocos llegaron a preguntarse si tal vez poseía conocimientos extraordinarios que simplemente no había tenido ocasión de mostrar todavía; sin embargo, el paso del tiempo fue erosionando esas hipótesis, y reunión tras reunión, intervención tras intervención, fue quedando claro que su principal habilidad consistía en expresar ideas vagas con una confianza inquebrantable.

Paradójicamente, esta característica terminó reforzando su autoestima. Cada nueva sesión del consejo confirmaba la impresión que tenía de sí mismo. Se veía rodeado de expertos atrapados en detalles mientras él navegaba por niveles superiores de reflexión. No le preocupaba que sus propuestas fueran difíciles de aplicar, porque estaba convencido de que las grandes ideas siempre resultan difíciles de comprender al principio. Tampoco le inquietaba que nadie pareciera recordar sus recomendaciones semanas después.

Y así continuó ocupando su asiento en el consejo, satisfecho, seguro de sí mismo y profundamente convencido de que estaba ayudando a construir el futuro de la compañía. Quizá lo más admirable de todo era precisamente eso: la serenidad absoluta con la que conseguía ignorar cualquier evidencia en contra. Mientras los demás administraban una empresa tecnológica, él administraba una versión imaginaria de sí mismo, y en esa organización paralela, impecablemente diseñada dentro de su cabeza, era sin duda uno de los mejores consejeros que jamás habían existido.

Pero dentro de su cabeza había una pregunta ¿había entrado o salido del LADO OSCURO?, lo iremos viendo en las próximas entregas, bienvenidos a esta nueva temporada.



DOMINGO GAITERO

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



Curso de Certificación en: Excelencia en el Servicio Público

ISO 11637 Public Service Excellence Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018

EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS



Daniel González

Daniel, para empezar con lo más importante: ¿quién es Daniel González cuando apaga el ordenador?

Pues mira, ante todo soy padre. Tengo dos hijos, Naiara, que es la mayor, y Unai, que es el pequeño. Todo lo que hago profesionalmente cobra sentido cuando llego a casa y puedo disfrutar de ellos. Soy marido, soy hijo, soy hermano y trato de seguir siendo amigo de mis amigos. Y luego, me gano la vida con uno de mis hobbies, que es la ciberseguridad.

Si me preguntas por lo que me define fuera del trabajo, te diría que soy una persona muy familiar, amiga de mis amigos. Soy animal social, me encanta quedar, escaparme a echar un pádel, y disfrutar de los míos. No necesito grandes planes. Una barbacoa, una tarde de sábado tranquila, una charla larga después de cenar... con eso soy feliz. De hecho, muchas de las amistades más importantes que tengo en mi vida han nacido en entornos profesionales. ISACA es un buen ejemplo, entras por lo profesional y te quedas por las personas.

Se nota que vienes de una familia con valores muy fuertes. ¿Cómo ha influido tu entorno familiar en lo que eres hoy?

Enormemente. Mi familia es una de las cosas de las que más orgulloso estoy y uno de los principales pilares de mi vida. Mi padre era bombero y siempre ha sido mi referente, pero hasta que no falleció hace un par de años, no fui consciente de todo lo que me había aportado. Creo que el haber crecido viendo a alguien que se levanta cada día con entrega total y que te transmite valores de esfuerzo, ha hecho que yo sea la persona que soy. De él aprendí el valor del servicio, de estar ahí cuando te necesitan, de no escatimar esfuerzo. Curiosamente, eso es lo que me ha movido siempre, el servicio a una comunidad. Suena a frase hecha, pero es literal.

Mi madre ha sido ama de casa desde que nos tuvo, y es la persona en la que siempre te puedes apoyar. Nos ha dado cariño, estabilidad, y es esa presencia que no hace ruido pero que lo sostiene todo. Mis hermanas, Bea y Elena, han sido mis compañeras de siempre. Son a quienes les traslado todo, lo bueno y lo malo, y tener ese espacio donde pensar en voz alta sin que te juzguen no tiene precio.

Y luego está Cris, mi mujer. Nos conocimos estudiando en Gante, en Bélgica, y desde entonces ha sido mi pilar. Me ha ayudado a centrarme y a ser mejor. Cuando tienes a alguien así al lado, que cree en ti incluso cuando tú dudas, todo cambia. Y te digo una cosa, todo el tiempo que le he dedicado a ISACA Madrid, los cursos, los viajes, los congresos, las noches organizando eventos, Cris ha estado detrás sosteniéndolo todo sin pedir nada a cambio.

Mi padre ya no está, pero cada logro que consigo lleva un trozo de él. Cuando hace unas semanas estaba en Las Vegas recibiendo un reconocimiento internacional, lo primero que pensé fue en él. Ojalá pudiera haberlo visto. Estaría muy orgulloso.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Nuestro invitado a #TYSC



#TYSC / PÁG. 26



Antes de entrar en el premio, creo que es interesante conocer cómo fueron tus comienzos en el mundo de la tecnología.

Llegué al sector por casualidad, aunque me enamoré inmediatamente y arrastré a muchos amigos conmigo. Empecé como becario en una operadora de telecomunicaciones, pasé por una consultora vinculada a un gran banco y luego di el salto a grandes firmas de consultoría y auditoría. Ahí aprendí a trabajar con rigor, con metodología, y a entender que la ciberseguridad no es un fin en sí mismo, sino un habilitador del negocio. Fue en aquella etapa cuando descubrí ISACA y empecé a involucrarme. Después llegó el emprendimiento, que es la etapa más larga y la más enriquecedora, pero esa es otra historia de la que cuando quieras hablamos.

Hablemos del premio y de tu vinculación en ISACA. Para quien no lo sepa, acabas de recibir un premio muy especial en Las Vegas. Y lo digo con conocimiento de causa, porque sé lo que significa que ISACA reconozca tu trabajo.

Viniendo de ti, Javier, eso tiene un peso enorme. Tú fuiste el primer español en recibir el Harold Weiss, que es probablemente el reconocimiento más importante que concede ISACA Internacional a nivel individual. Que ahora me entrevistes tú a mí después de recibir el Outstanding Chapter Leader Award es algo que no me habría imaginado hace unos años. Dos españoles premiados por ISACA, hablando de lo que nos apasiona. Eso dice mucho de lo que se puede hacer desde España.

El premio valora el liderazgo y la contribución al capítulo profesional. Y hay algo que creo que es importante recalcar, lo he ganado sin ser presidente del capítulo, que no es lo habitual. Me consta que me nominaron personas que ven mi implicación en el día a día y eso es algo que me anima a seguir dándolo todo, personalmente, lo veo como un premio a un trabajo constante, muchas veces invisible, durante muchos años.

¿Y qué trabajo es ese? Porque llevas ya muchos años en ISACA Madrid. ¿Qué has hecho que haya marcado la diferencia?

Una de las cosas de las que me siento más orgulloso es haber conseguido que ISACA Madrid Chapter tuviera un track dedicado en RootedCON, que es uno de los congresos de ciberseguridad más importantes de España. Y no un track cualquiera, la verdad, hemos pasado de ser algo minoritario en la primera edición a tener más de doscientas personas esperando por conseguir un sitio en esta última edición. Para mí eso marca un antes y un después, porque realmente empieza a posicionar a ISACA en un entorno donde antes no estaba presente y creo que es algo que debemos seguir impulsando.

También creo que la gente ha valorado que hemos vuelto a sacar a ISACA Madrid de Madrid. En 2025 organizamos un evento en Bilbao, porque los profesionales sin capítulo local merecen acceder a actividades de calidad. Y a nivel personal, he dado conferencias en universidades para acercar ISACA a los estudiantes, y estoy orgulloso de que con mi apoyo se haya creado el primer grupo de estudiantes ISACA en España.

También has tenido proyección internacional dentro de ISACA, ¿no?

Sí. He sido speaker en la conferencia de ISACA North America en 2025 y en el evento Ibero-America en 2020. Grabé un webinar formativo en español para ISACA Internacional sobre auditorías de Directorio Activo, que hacía mucha falta. Y participé como beta tester del CCOA, la certificación de ciberseguridad operativa.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Nuestro invitado a #TYSC

El momento de subir al escenario en Las Vegas, con profesionales de todo el mundo, fue surrealista. Es la primera vez que se concede este premio a alguien con base en España, y eso demuestra que desde aquí se pueden hacer cosas que trascienden fronteras.

Se nota que ISACA es mucho más que una línea en tu currículum. ¿Qué significa para ti a nivel personal?

ISACA es mi comunidad. Es donde he crecido profesionalmente, donde he conocido a personas que me han marcado, y donde siento que si me dejan, puedo devolver parte de lo que este sector me ha dado.

Hay gente en el capítulo de Madrid que para mí son referentes, como Marina Touriño, que es una de las socias fundadoras, y a la que tuve el honor de entrevistar en vídeo antes de su jubilación para que quedara constancia de la historia del capítulo. O Carlos Manuel, otra leyenda, y otro de los fundadores del capítulo, una persona de la que no dejas de aprender. Conocer a gente así te da perspectiva y te recuerda por qué haces lo que haces.

¿Y cómo ves el futuro de ISACA Madrid? Porque parece que tienes muchas ideas.

Muchas. Lo primero es ampliar el foco. Históricamente ISACA se ha percibido como una asociación centrada en auditoría tradicional, y es mucho más que eso. Estamos trabajando para que el capítulo refleje también la ciberseguridad técnica, la seguridad operativa, la inteligencia artificial. Que un profesional de pentesting se sienta igual de representado que un auditor de sistemas.

Lo segundo es abrirse. A otros capítulos internacionales, co-organizar eventos, intercambiar ponentes. A otras asociaciones del sector, con las que deberíamos colaborar más, no competir. Y a las universidades, que es donde están los profesionales del futuro. El primer grupo de estudiantes y la creación de programas de becas para certificaciones van en esa dirección y es algo que si algún día tengo la suerte de ser presidente del capítulo, trataré de implementar.

¿Y cómo consigues que los asociados se impliquen de verdad?

Esa es la clave. Un capítulo no puede funcionar solo con la junta directiva. Necesitas que los asociados tengan formas reales de participar: grupos de trabajo, contenido técnico, podcast, programas para jóvenes. Que cada persona encuentre su sitio. De hecho, en el último ISACA Global Leadership Summit conocimos a Scott Gould, un experto británico en participación comunitaria, y su modelo encaja perfectamente con lo que necesitamos en Madrid: ofrecer distintos niveles de implicación para que cada asociado pueda aportar desde donde esté.

Y creo que hay que convertir al capítulo en un generador de conocimiento más allá de los propios eventos, y que ser parte de ISACA Madrid te abra puertas reales: acuerdos con otras asociaciones, descuentos en formaciones especializadas, acceso a contenido exclusivo. También creo mucho en la diversidad. SheLeadsTech es una iniciativa global de ISACA que hay que potenciar a nivel local, acercando referentes femeninos a las estudiantes y creando espacios de mentoría para las asociadas.

Me gustaría que ISACA Madrid fuera un referente europeo e iberoamericano. Las asociaciones las hacen las personas, no los cargos, y aquí tenemos personas excepcionales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

¿Cómo compaginas todo esto? Empresa, ISACA, familia, viajes... Eso tiene que ser complicado.

No te voy a engañar, es complicado. Hay épocas en las que todo se junta y la sensación es de estar siempre en deuda con alguien: con los clientes, con el equipo, con los asociados de ISACA, y sobre todo con la familia, que siempre es la que más aguanta. Pero he aprendido a aceptar que no puedes llegar a todo. Ahora intento priorizar mejor. Algunos días lo consigo y otros no, pero al menos ya no me machaco tanto por ello.

Y con todo esto encima de la mesa, ¿qué viene ahora para Daniel González?

Seguir construyendo. En lo profesional, consolidar lo que hemos levantado con la empresa y seguir creciendo con calma. Y en ISACA, tengo muy claro que quiero seguir aportando en el capítulo de Madrid, y a nivel internacional. Muchas de las ideas que te he contado están aún por ejecutar, y las elecciones de noviembre son una buena oportunidad. Tengo una visión muy clara de qué es lo que necesita el capítulo y quiero llevarla a la práctica si los asociados me respaldan.

¿De qué te sientes más orgulloso en tu carrera?

De las personas. De cada profesional con el que he trabajado y ha crecido, de cada joven al que he podido orientar. Y de la comunidad que hemos ido construyendo en ISACA Madrid, que al final es una extensión de todo eso.

He aprendido a ser líder con aciertos y con errores. Ha habido personas con las que lo he hecho bien, y otras con las que sé que me equivoqué, y años después todavía no me atrevo a levantar el teléfono y reconocerlo. Todo eso te curte y te enseña.

Me consta que algún cliente me nominó para el premio de ISACA. Eso para mí vale más que cualquier contrato. Mis relaciones profesionales siempre han sido cordiales, muchas veces llegando a la amistad.

Y me siento orgulloso de no haber renunciado a mis valores. En este sector hay mucha presión por crecer rápido, por parecer más grande de lo que eres. Yo he elegido hacer las cosas a mi manera, con coherencia, sin perder la esencia.

¿Qué consejo le darías a un joven que quiere dedicarse a la ciberseguridad?

Trabajo duro, sacrificio y curiosidad. El momento de darte caña es cuando tienes veinte años, no cuando tienes cuarenta y una familia. Si hay un momento para invertir horas a lo bestia en formarte, es al principio.

Certifícate. En las primeras oportunidades profesionales es muy difícil para recursos humanos distinguir quién tiene talento real de quién tiene un CV bien maquillado. Una certificación te ayuda a diferenciarte.

Socializa. Ve a eventos, métete en asociaciones como ISACA, sal de casa a entornos profesionales. Puedes aprender más con un café con un CISO en un congreso que con diez horas de estudio por tu cuenta. Yo descubrí ISACA siendo bastante joven y me cambió la carrera.

Sé buen compañero. Aprende y enseña. Cuando empiezas a dar sin esperar nada a cambio, todo vuelve multiplicado.

Y cuídate. Esto lo digo por experiencia. Soy una persona que tiende a cuidar a todos los que están a mi alrededor y me he descuidado a mí mismo. La ansiedad y el burnout existen, los he vivido, y hacer algo de actividad física te ayuda a romper ese ciclo. No esperes a que el cuerpo te lo pida a gritos.



Para terminar, Daniel: ¿cómo te gustaría que te recordasen?

Mira, mi sobrino, cuando era pequeño y le preguntaban a qué se dedicaba su tío, decía que yo era como un policía de internet. Me hacía mucha gracia, pero pensándolo bien, no iba tan desencaminado.

Si algún día mis hijos les explican a los suyos a qué se dedicaba su abuelo, me gustaría que dijese algo parecido: que se dedicaba a proteger a la gente en un mundo digital que iba a toda velocidad, que lo hacía rodeado de personas increíbles, y que intentó aportar más de lo que recibió.

Este año cumpla cuarenta y he tenido la suerte de recibir el Outstanding Chapter Leader Award, y si me dejas soñar un poco, Javier, ojalá dentro de diez años pueda estar donde estás tú, con un Harold Weiss en mi casa, y con un capítulo de Madrid que sea ejemplo de implicación y referente, como lo son hoy Chicago o Londres. Sé que es complicado, entre otras cosas porque somos un capítulo de habla hispana, pero los retos están ahí para perseguirlos.

Pero si me lo permites, antes de cerrar, quiero dedicar unas palabras a José Manuel Vera. Jose era amigo mío, de mi mujer y de mi socio. Era un periodista excepcional y nos dejó hace muy poco en un accidente de tráfico.

Jose era de esas personas que te hacían sentir que la ciberseguridad no es solo tecnología, sino también las historias que contamos y las personas que las protagonizan. Generoso, incansable, siempre con una energía contagiosa. Nuestro sector ha perdido a un profesional enorme y muchos de nosotros hemos perdido a un amigo de verdad.

Va por ti, Jose Manuel, que junto a mi padre y a Angelucho, estás velando por nosotros.

Muchas gracias por esta conversación, Javier. Ha sido un placer.

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

La industria es tendencia en Europa con la IA como apuesta de futuro

Europa habló durante años de la industria como si perteneciera al pasado. Se trasladaron fábricas fuera de nuestras fronteras, se apostó por modelos económicos centrados en los servicios, y se asumió que la producción podía quedar en manos de terceros países, y que de esta forma nos ocuparíamos de las capas superiores de servicio. Hoy el discurso ha cambiado, la industria ha vuelto al centro del debate económico, tecnológico y político. Una de las razones de este cambio es que los países que antes veíamos únicamente como fábricas del mundo también aprendieron a vender servicios.

No se trata de una moda, o de palabras en una campaña política, ya que la creciente incertidumbre geopolítica, las interrupciones en las cadenas de suministro, la dependencia tecnológica y los desafíos energéticos han obligado a gobiernos, empresas y universidades a replantear sus prioridades y objetivos. Durante el mes de junio se han celebrado varios encuentros en Europa, incluyendo CIBETEC en Madrid, donde se ha llegado a hablar incluso de la extracción de metales en España, un tema que posiblemente podría haberse clasificado como tabú hace tan solo 10 años.

Europa ha comprendido que la competitividad del futuro dependerá de su nivel de autonomía, donde entra a jugar la tecnología para generar conocimiento, transformarlo en innovación y convertirlo en actividad productiva. La soberanía del dato, la soberanía del proceso del dato, la protección de las patentes, y los procesos son parte de esta apuesta.

La reindustrialización se presenta como una necesidad y es por esto por lo que la Unión Europea espera llegar a producir un 20% de lo que consume en 2030, todo como parte de un plan de autonomía. Un porcentaje como el 20% dista mucho de poder asociarse con un objetivo de autonomía, pero cierto es que es un buen paso comparado con el 14% que representa hoy la industria.

Hablar de industria en 2026 no significa hablar únicamente de fábricas, la nueva realidad industrial incorpora

elementos que hace apenas una década ocupaban posiciones secundarias, ya que hoy la inteligencia artificial, la digitalización de procesos, la gestión de datos, la automatización y la ciberseguridad forman parte del núcleo de la actividad productiva.

LA "SERVINDUSTRIA"

La industria moderna tampoco termina en la línea de producción. Cada vez cobra más relevancia un ecosistema de actividades complementarias formado por ingenierías, consultoras, centros tecnológicos y centros de procesamiento de datos. Es lo que hoy se denomina "servindustria": servicios altamente especializados que generan valor, conocimiento y empleo cualificado alrededor de la actividad industrial.

Aunque todavía existe debate sobre el alcance real de la ventaja competitiva que puede generar la inteligencia artificial, la UE espera que esta tecnología actúe como catalizador de inversiones y acelere la transformación industrial del continente. El pasado 3 de junio la Comisión Europea propuso un paquete de medidas de soberanía tecnológica para reforzar la autonomía digital y la resiliencia de Europa, en palabras de Ursula von der Leyen "se trata de proteger a nuestros ciudadanos, defender nuestros intereses y tomar nuestras propias decisiones". Este cambio de paradigma plantea una consecuencia clave convirtiendo el talento en un recurso estratégico y devolviendo un rol protagonista a las universidades politécnicas. Hay que recordar que las tecnologías evolucionan a una velocidad que obliga a revisar constantemente el conocimiento y las competencias. Los gobiernos tienen una oportunidad para dirigir la inversión hacia el conocimiento aplicado a las áreas productivas vinculadas a la industria.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





RETO EUROPA

Los giros y cambios de estrategia no son fáciles, y principalmente para Europa, que durante décadas ha desmantelado parte de sus capacidades industriales. Los barcos que vienen de Asia cargados no regresan con la misma ocupación. Existe un gran desequilibrio entre lo que se compra a Asia, principalmente a China, y lo que somos capaces de vender.

La instalación de fábricas de chips, o de centros de datos depende en su mayoría de lo que se compre a China primero, y a Estados Unidos después.

Pero si hablamos de competir el escenario es todavía más difícil. En España la regulación cuesta entre un 12% y un 14% del total de producción en industrias como la química o el metal, esto sin contar el coste burocrático para relacionarse con la administración. Repsol ha denunciado las dificultades incluso dentro de las fronteras de España, donde una chimenea tiene regulación diferente en cada Comunidad Autónoma, lo que hace que hablar de productividad, automatización, y eficiencia sea un reto mayor; o visto de otra forma una oportunidad para aplicar IA.

Algunas farmacéuticas internacionales han hecho ejercicios para abrir una fábrica en España y otra en Estados Unidos contando con los recursos económicos aprobados. En el país norteamericano antes de que transcurra un año la fábrica está construida, equipada y produciendo, sin embargo, en España se necesitan al menos 5 años para completar el mismo ejercicio. En el país es necesario empezar las conversaciones con el Ayuntamiento, seguir con la Comunidad Autónoma, y finalmente con el gobierno central, un ejercicio que no solo no aporta valor, sino que resulta especialmente complejo en los escenarios en los que los gobiernos de cada nivel son de diferente color político.

Un reto más que afronta el continente radica en el discurso verde, sostenible y la empleabilidad. Al mismo tiempo que Europa propone

autonomía industrial y se plantea subir al 20% de la industria, propone también que sea con energías verdes, con cero emisiones netas, y creando 35 millones de empleos en el proceso.

La energía es un factor que conecta el sector industrial y el tecnológico basado en IA. Como es conocido la demanda de energía es altísima en ambos campos con una muy alta dependencia. Esto también obligará a cambiar el enfoque y las decisiones, los molinos de viento no dan para cubrir objetivos.

LEGISLACIÓN QUE MOTIVE

Europa se ha caracterizado por la creación de leyes, regulación de todo lo que sea posible. En algunos casos, el éxito de una legislatura se mide por la cantidad de leyes que se emiten, en vez del número de leyes que se revisan y mejoran.

Pero otro aspecto que denuncia la industria actual es que la ley está escrita para sancionar y no para motivar. No es lo mismo multar por no hacer algo, que incentivar por hacerlo. Y aquí radica la oportunidad, incentivar el uso de las nuevas tecnologías, o incentivar la creación de centros de datos puede mejorar las opciones de éxito y reducir la carga del cumplimiento legal. El resultado neto al hacer las cuentas es que Europa no puede competir con Estados Unidos y China, al menos no si la legislación no da un giro a convertirse en una herramienta para la industria y la inversión.

La autonomía industrial no se alcanzará ni con un escaso 20%, ni mediante discursos, sino creando un entorno donde producir, innovar e invertir resulte más atractivo que hacerlo en cualquier otra región del mundo.

La industria vuelve a ser tendencia en Europa porque el continente ha descubierto que la dependencia también tiene costes. Ahora la cuestión ya no es si Europa necesita reindustrializarse, sino si será capaz de hacerlo con la velocidad necesaria, y cuánto puede aportar la IA.



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**

¿Innovar con datos?

A lo largo de los años he enfrentado la protección de datos desde un punto de vista funcional: debían suceder cosas. Y, sin embargo, tengo la impresión de que avanzamos con una cuerda atada a la cintura desde la que constantemente se nos frena. A mi juicio esta marcha “frenada” deriva de la cultura europea de privacidad y en sus manifestaciones prácticas en el día a día.

La tradición europea en la garantía de este derecho hunde sus raíces en la desconfianza y la prevención. No en vano la Constitución Española de 1978 cuando regula la materia afirma que “la ley limitará los usos de la informática”. La prevención frente al poder estatal, y la limitación de su capacidad de procesar información personal, han constituido la base primigenia de la acción legislativa y jurisprudencial de los países de la Unión Europea y se encuentra en los fundamentos de la Privacy Act norteamericana de 1974. Esta cultura garantista ha evolucionado de modo radicalmente opuesto a uno y otro lado del Atlántico.

En los EEUU surge una economía del dato, soportada por tecnologías disruptivas de un Internet que es ejemplo de transferencia al mercado de la investigación generada por las políticas públicas. Paralelamente, el Estado descansaba en el sector privado para el desarrollo de una parte de sus procesos debido a sus limitaciones de la Ley de 1974. Esto no es necesariamente algo valioso. Basta con observar las funciones que está desplegando Palantir, y las presiones que sufre Anthropic, para entender que lejos de frenar la acción estatal ha nacido un conglomerado que poco tiene que envidiar al llamado complejo militar-industrial. Y, sin embargo, y con todos sus defectos, el tirón de la investigación disruptiva, el resultado de atreverse a imaginar, junto con el ADN emprendedor de la economía norteamericana han cambiado nuestra sociedad y el futuro de la economía para bien o para mal.

En cambio, a este lado del mar la filosofía limitadora que inspiraba las primeras legislaciones ha permeado por completo el sector privado y ha limitado su acción al mismo tiempo que mantenía una profunda desconfianza respecto del sector público. Además, ha consolidado una cultura de cumplimiento normativo que sitúa al RGPD en el centro: no se interpreta la protección de datos desde el ordenamiento jurídico, sino que la realidad jurídica se aplica desde y con subordinación a la protección de datos. Y deberíamos entender que ni el Informe Draghi sobre competitividad la UE, ni la innovación legislativa en el ámbito de los espacios de datos, ni el Reglamento Digital Omnibus, van a poder revertir esta línea de tendencia sin una mutación profunda de nuestra cultura del dato.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



El resultado práctico de este estado de cosas es tan descorazonador para la sociedad norteamericana como para la competitividad europea. En EEUU la limitación de los poderes del Estado y la desregulación han alimentado un nuevo Leviatán encarnado en grandes corporaciones que alimentan una economía de la vigilancia, que transforman a las personas en objeto de negocio y nos convierten en siervos digitales. En su más reciente deriva estas empresas pretenden asumir un rol de liderazgo político que quiere imponer su visión de oligarquías tecnocientíficas al principio democrático. En Europa la concepción y aplicación de la normativa, también opera de un modo perturbador limitando la acción de un Estado del que se desconfía por defecto a la vez que se imponen cargas insalvables a la investigación, la innovación y el emprendimiento.

Si nos centramos en algunos pequeños casos de uso se entenderá nuestro enfoque. En mis proyectos de investigación y desarrollo aplico religiosamente una regla cercana a la herejía: los investigadores, los innovadores, deben excluir por completo cualquier noción sobre protección de datos cuando alumbran una nueva idea. No les propongo que operen desde una absoluta ausencia de ética. Obviamente, la garantía de los derechos fundamentales y el principio de no maleficencia son valores que operan siempre por defecto. Pero es crucial evitar que manejen los conceptos del RGPD. Cuando esto pasa inevitablemente se autocensuran: "esto seguro que lo prohíbe el RGPD". Ese no es su trabajo, es mi tarea. Mi compromiso no es otro que desplegar todas y cada una de las herramientas que desde la protección de datos desde el diseño y por defecto sirva a los objetivos de la investigación y la innovación. Existe una condición previa: es necesario superar un juicio de garantía de los derechos y licitud.

Muchos colegas creen que deben convertir a sus científicos en expertos en la materia y que el principio de independencia de las personas delegadas de protección de datos exige una posición de mera supervisión a posteriori que generalmente ralentiza los procesos. Este es un ejemplo palmario sobre como quienes cumplen una función estratégica promueven el desgobierno del dato.

Otro tanto sucede en el despliegue de las capacidades del Estado en el ámbito social, económico o en la salud. Por primera vez en la historia el sueño del racionalismo podría permear políticas públicas basadas en el dato. Sin embargo, basta con que se sugiera esta posibilidad para que emerjan los campeones de la privacidad laminando cualquier posibilidad de innovación desde lo público. COVID, el declive de la universidad, la gestión de las ciudades, hacer



frente a la transición digital desde el Estado social o la lucha frente a los abusos de ciertas tecnológicas... exigen altas capacidades de proceso. Es necesario desplegar un gobierno del dato y, probablemente, desde el dato. Sin embargo, seguimos desconfiando del Estado mientras permitimos que nuestros niños y niñas vendan su alma a las redes sociales y muchos de ellos arruinen sus vidas sin más acción que la meramente propagandística.

Quienes trabajamos en protección de datos estamos obligados a reflexionar desde una nueva ética profesional. Nuestra función no puede basarse en erigirnos en los demiurgos de la nueva religión, ni en blanquear a quienes están minando nuestra democracia mientras nos convierten en siervos digitales. Nuestra tarea no puede consistir en hacer caja alarmando a la sociedad desde las redes sociales, operando como estrellonas y, en no pocas ocasiones, tolerando sin la menor crítica acciones del legislador o de los reguladores que sabemos perniciosas pero que sin duda contribuirán a que nuestros despachos facturen.

Estamos llamados y llamadas a la noble tarea de servir a la sociedad en el momento en el que más nos necesita. Libramos una batalla fundamental en todos los frentes. El mundo que conocimos cambia de manera inevitable y nuestra acción puede operar como una palanca que acompañe esa evolución o como el freno que la retrase y nos deje atrás. Hay mucho que pensar en estos meses.

Feliz verano.



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**

Cuando la inteligencia artificial lo cambia todo

Durante este año hemos recorrido un amplio territorio. Hemos analizado la transformación de los servicios de TI, el futuro de la universidad, la evolución de la agricultura hacia los algoritmos, la reinención de la consultoría, la incertidumbre tecnológica, la obsolescencia acelerada de las competencias, la automatización de decisiones, el surgimiento de nuevos poderes digitales y el complejo equilibrio entre regulación y libertad.

Sin embargo, detrás de todos estos temas hay una reflexión mucho más profunda, y no es una pregunta tecnológica. Es una reflexión humana. ¿Qué significa vivir, trabajar, aprender y tomar decisiones en un mundo en el que la inteligencia artificial comienza a participar en prácticamente todas las actividades humanas?

Durante décadas, la tecnología fue un instrumento. Una herramienta que utilizábamos para alcanzar objetivos definidos por las personas. Hoy la situación es diferente. Los sistemas de inteligencia artificial no solo ejecutan instrucciones. Recomiendan, predicen, sugieren, priorizan, filtran información, generan contenidos e incluso participan en procesos de decisión.

Por primera vez en la historia, una tecnología tiene la capacidad de influir simultáneamente en la economía, la educación, la política, la cultura, la ciencia y la vida cotidiana. Y eso nos obliga a formular nuevas preguntas. No tanto qué puede hacer la IA. Si no, ¿qué queremos hacer nosotros con ella? A continuación, planteo una serie de preguntas y animo al lector a interiorizarlas y hacer su propia reflexión.

LA INCERTIDUMBRE TECNOLÓGICA: ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?

La incertidumbre suele interpretarse como algo negativo. Las empresas desean previsibilidad. Los gobiernos desean estabilidad. Los profesionales desean seguridad. Sin embargo, la historia demuestra que los períodos de incertidumbre también son los de mayor creatividad. La Revolución Industrial destruyó profesiones y creó otras nuevas. Internet eliminó industrias completas y generó ecosistemas económicos inimaginables. La inteligencia artificial parece seguir el mismo patrón.

La incertidumbre tecnológica no es necesariamente un obstáculo para el desarrollo.

Puede convertirse en el espacio donde surgen nuevas capacidades, nuevos modelos de negocio y nuevas formas de organización.

El problema no es la incertidumbre. El problema es nuestra incapacidad para adaptarnos a ella. Las empresas más exitosas de la próxima década probablemente no serán las que posean más tecnología. Serán las que aprendan más rápido. Lo mismo ocurrirá con los profesionales.

La ventaja competitiva dejará de basarse exclusivamente en el conocimiento acumulado. Estará basada en la capacidad de aprender, desaprender y reaprender. Un ciclo virtuoso de mejora continua.

¿ESTAMOS SOBREPASADOS POR LA VELOCIDAD DEL CAMBIO?

La respuesta corta es sí. Y probablemente sea la primera vez en la historia que varias revoluciones ocurren simultáneamente: inteligencia artificial, automatización, robótica, biotecnología, computación cuántica, transición energética, etc.

Cada una de ellas ya sería lo suficientemente disruptiva por sí sola. Juntas generan una sensación de aceleración constante y muchas personas experimentan una nueva forma de ansiedad. No temen perder su empleo hoy, temen quedarse irrelevantes mañana. Y la consecuencia más peligrosa no es el desempleo, sino la parálisis.

Cuando los cambios parecen demasiado rápidos, algunas empresas dejan de innovar, algunos profesionales dejan de formarse, algunos gobiernos retrasan decisiones necesarias. Es un error.

La estrategia no consiste en intentar predecir el futuro con precisión. Consiste en desarrollar la capacidad de adaptación y actuar con la información de la que se dispone en ese momento, aun a riesgo de equivocarse.

La resiliencia se convierte en una competencia estratégica.

¿REPETIREMOS LOS ERRORES DEL PASADO?

Cada revolución tecnológica ha generado beneficios extraordinarios. Y también consecuencias inesperadas. La industrialización produjo riqueza y explotación laboral. Internet democratizó la información y facilitó la desinformación. Las redes sociales conectaron personas y amplificaron la polarización.

La inteligencia artificial no será diferente.

Por eso necesitamos desarrollar algunas reglas fundamentales.

- Primera regla: nunca automatizar una mala decisión.
 - Segunda regla: mantener supervisión humana en procesos críticos.
 - Tercera regla: exigir transparencia sobre cómo funcionan los algoritmos.
 - Cuarta regla: distribuir los beneficios tecnológicos de manera equilibrada.
 - Quinta regla: evaluar impactos sociales antes de desplegar tecnologías a gran escala.
- La historia demuestra que los problemas tecnológicos rara vez son exclusivamente tecnológicos.

Suelen ser problemas de gobernanza



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

¿SABEMOS DISTINGUIR LA AYUDA DE LA MANIPULACIÓN?

Uno de los desafíos más complejos de los próximos años será diferenciar la realidad de lo generado por IA, y no confundir la ayuda del asistente con la influencia interesada. Cuando una IA recomienda una noticia, ¿nos informa o nos condiciona?. Cuando recomienda un producto, ¿nos ayuda o nos dirige?. Cuando recomienda una decisión empresarial, ¿optimiza resultados o introduce sesgos invisibles?. La frontera será cada vez más difusa. Por eso la transparencia algorítmica deja de ser una cuestión técnica para convertirse en una necesidad democrática.

Los ciudadanos deberán comprender cuándo interactúan con sistemas automatizados y qué criterios emplean para generar recomendaciones. La confianza no puede basarse únicamente en la eficacia. Debe apoyarse también en ser transparente en cómo se realizan dichas recomendaciones.

¿QUÉ NORMAS SE ESTÁN QUEDANDO OBSOLETAS?

Muchas instituciones actuales fueron diseñadas para una economía industrial. Los sistemas educativos, las políticas laborales, los mecanismos fiscales, los marcos regulatorios, incluso algunos conceptos jurídicos fundamentales. La aparición de agentes autónomos, sistemas generativos y automatización cognitiva obliga a revisar numerosas normas.

- ¿Quién responde por una decisión tomada por una IA?
- ¿Cómo se protege la propiedad intelectual en contenidos generados automáticamente?
- ¿Cómo se distribuye el valor creado por sistemas altamente automatizados?

Estas preguntas todavía no tienen respuestas definitivas. Y probablemente deberían definir el gran parte del debate político de la próxima década.

¿APRENDIZAJE CONTINUO?

Durante buena parte del siglo XX existía una secuencia relativamente estable: estudiar, trabajar y jubilarse. Ese modelo está desapareciendo. La vida profesional se transforma en un proceso continuo de aprendizaje. Las competencias técnicas tienen ciclos de vida cada vez más cortos. Algunas habilidades pueden volverse irrelevantes en pocos años.

Sin embargo, otras adquieren más valor que nunca: el pensamiento crítico, la comunicación, la creatividad, el liderazgo, la capacidad de adaptación, la resolución de problemas complejos. La paradoja es evidente.



Cuanto más inteligentes se vuelven las máquinas, más importantes se vuelven las capacidades profundamente humanas.

¿COLABORACIÓN ENTRE HUMANOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL?

Quizá la imagen más equivocada sobre el futuro sea la de humanos contra máquinas. La realidad apunta hacia otro escenario. Modelo de trabajo humano-máquina que forma equipos híbridos, toma decisiones compartidas y, en definitiva, cuenta con capacidades complementarias.

Las máquinas destacan por su velocidad, escalabilidad y procesamiento. Los humanos destacan en el contexto, el juicio, la ética y la creatividad.

El éxito está en combinar ambos mundos. No se tratará de sustituir personas.

Se tratará de rediseñar el trabajo.

LA ÚLTIMA PREGUNTA

La inteligencia artificial no representa únicamente una revolución tecnológica. Representa una prueba de madurez colectiva. Nos obliga a decidir qué valores queremos preservar. ¿Qué capacidades humanas queremos potenciar?. ¿Qué límites queremos establecer?. Y qué futuro estamos dispuestos a construir.

La tecnología seguirá avanzando. Los robots serán más autónomos. La cuestión decisiva nunca será tecnológica. Será humana. Porque la pregunta más importante de la era de la inteligencia artificial no es qué podrán hacer las máquinas.

La pregunta es qué clase de seres humanos queremos ser cuando las máquinas puedan hacer casi todo lo demás.



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 Automatización 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**

Víctor Almonacid

Gestión pública en la era de la IA: del “pollo sin cabeza” a la gobernanza

Pasa el tiempo. Con este artículo cerramos una temporada más de la revista, y durante la siguiente entraremos en 2027. La inteligencia artificial ya no es una promesa ni un concepto reservado a laboratorios de innovación: es una herramienta operativa que gobiernos de todo el mundo están desplegando hoy para automatizar servicios, detectar fraude, tomar mejores decisiones y transformar la función pública desde sus cimientos. Llevamos años hablando de transformación digital. Ahora la transformación ha llegado con nombre propio. Y lo que nos toca decidir —a técnicos, a juristas, a directivos públicos— es si vamos a ser espectadores o protagonistas de este cambio. En otras palabras: si esto se va a implantar “como pollo sin cabeza” o con gobernanza y liderazgo estratégico.

La OCDE documenta más de 200 casos reales de uso de IA en gobiernos de todo el mundo, activa en 11 funciones gubernamentales clave: prestación de servicios al ciudadano, administración de justicia, gestión de las finanzas públicas, lucha contra la corrupción, reforma del empleo público... Los datos de impacto son contundentes: ahorros en eficiencia gubernamental de hasta el 4% del PIB, reducciones de entre el 30% y el 60% en los tiempos de tramitación de procedimientos estandarizados, y una mejora sustancial en la calidad del servicio percibida por la ciudadanía. No es el futuro. Es el presente.

Dentro de este ecosistema de transformación, cuatro vectores tecnológicos merecen especial atención por su impacto directo en el día a día de la gestión pública.

El primero es la **aplicación móvil como primera ventanilla**. Más del 70% de los accesos a servicios digitales públicos en España se realizan ya desde dispositivo móvil. El ciudadano gestiona su cita previa, consulta el estado de su expediente, recibe notificaciones y completa trámites desde la palma de su mano. La app ha desplazado a la ventanilla física como punto de contacto prioritario con la administración, y los ayuntamientos que no lo han asumido aún están perdiendo terreno en la experiencia ciudadana.

El segundo es la **automatización digital de procesos**. Los procedimientos repetitivos —validación de documentos, comprobaciones registrales, notificaciones automáticas, liquidaciones tributarias— se automatizan mediante tecnologías RPA e IA, liberando al empleado público de tareas de bajo valor para concentrarse en aquello que realmente requiere criterio humano: la interpretación, la ponderación y la decisión. La automatización no elimina al funcionario; lo emancipa.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





El tercero es el **CRM tecnológico aplicado a la relación con el ciudadano**. La administración empieza a gestionar esa relación como lo hace una empresa avanzada con su cliente: historial unificado de interacciones, atención omnicanal coherente —presencial, web, app, teléfono—, anticipación de necesidades y personalización del servicio. El ciudadano deja de ser un número de expediente para convertirse en el centro real del modelo de gestión.

El cuarto, con notable proyección de futuro, son los **gemelos digitales urbanos**, frecuentemente visualizados mediante realidad aumentada. Un gemelo digital es una réplica virtual exacta de un objeto, proceso o sistema físico —un edificio, una red de infraestructuras, un barrio entero— actualizada en tiempo real mediante sensores. Ciudades como Helsinki, Valencia o Ámsterdam ya los utilizan para planificación urbanística, gestión de la movilidad y simulación de emergencias. La realidad aumentada actúa como ventana de acceso: un técnico municipal apunta con su dispositivo a una tubería y ve superpuestos, en tiempo real, los datos del gemelo digital. El dato y el territorio, fusionados.

Toda esta potencia tecnológica exige, en paralelo, una arquitectura sólida de garantías. Tres principios son innegociables.

El primero es la **regulación “con dientes”**. El Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea no es un documento orientativo, sino una norma vinculante. Clasificar correctamente cada sistema de IA según su nivel de riesgo, documentarlo adecuadamente y someterlo a evaluación de conformidad antes de desplegarlo en la administración no es una opción; es una obligación legal. El incumplimiento acarrea sanciones y, lo que es más grave, erosiona la confianza institucional.

El segundo es la **supervisión humana real, no cosmética**. Toda decisión administrativa con impacto en los derechos del ciudadano que incorpore intervención de IA debe tener un responsable humano identificado, con capacidad efectiva de revisar, corregir o suspender el sistema. La automatización no puede convertirse en un escudo de irresponsabilidad. La firma digital no exonera al funcionario de su deber de resolver.

El tercero es la **transparencia y rendición de cuentas algorítmica**. El ciudadano tiene derecho a saber si una inteligencia artificial ha intervenido en la resolución que le afecta, y a recibir una explicación comprensible de los criterios aplicados. Explicabilidad, trazabilidad del dato y auditoría del algoritmo no son tecnicismos reservados a ingenieros: son garantías del Estado de Derecho en el siglo XXI.

Para articular estas pautas estrategias necesitamos gobernanza, no improvisación. Repliquemos los buenos ejemplos. Los gobiernos más avanzados están combinando tres ejes estratégicos: regulación clara como marco de actuación, capacitación continua del empleado público como pilar cultural, y despliegue progresivo con supervisión humana como modelo de implantación. No se trata de ir más rápido, sino de ir mejor. La administración pública tiene una responsabilidad especial: sus decisiones afectan a derechos, a prestaciones, a libertades. Por eso, enfocar bien esta etapa no es una cuestión técnica, sino de legitimidad democrática.

Lo que hace tres años era ciencia ficción, hoy es pliego de condiciones. El reloj ya está en marcha. Hasta septiembre.



VÍCTOR ALMONACID

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

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

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

El extraño caso de las interferencias aleatorias al sistemas GNSS en Europa

Ya hemos hablado en multitud de ocasiones de los sistemas GNSS y de la dependencia tecnológica que existe hoy en día, en esta sección.

Hoy vamos a ver un caso realmente extraño, durante los últimos meses, numerosos operadores aéreos y organismos de monitorización han detectado un incremento significativo de incidentes de pérdida de señal sobre amplias zonas del norte y este de Europa. Lo que inicialmente parecía un problema puntual terminó revelando un fenómeno mucho más complejo, cuyo análisis ha requerido técnicas avanzadas de ingeniería inversa, procesamiento de señal y análisis orbital.

En los sistemas GNSS, cada satélite transmite un código pseudoaleatorio único que permite al receptor distinguir su señal del ruido de fondo. Mediante un proceso de correlación matemática, el receptor recupera una señal que, en condiciones normales, sería imposible de detectar directamente.

Sin embargo, esa misma arquitectura presenta una debilidad evidente: basta con introducir suficiente energía dentro de la banda de frecuencia utilizada por el sistema para impedir que el

receptor mantenga la sincronización (es como gritar mucho para dejar sordo al receptor). Es el conocido ataque de *jamming*. A diferencia del *spoofing*, donde se generan señales falsas para engañar al receptor, el objetivo del *jamming* consiste simplemente en elevar el nivel de ruido hasta hacer imposible la recepción de la señal legítima. Lo que ha llamado especialmente la atención de los investigadores europeos es que la distribución geográfica de estas interferencias no encaja con el comportamiento habitual de un emisor terrestre.

Entre las investigaciones más relevantes destacan los trabajos desarrollados por la Universidad de Texas en Austin, cuyos investigadores compararon los instantes exactos en los que se producían las interferencias con las efemérides de numerosos satélites. Los resultados mostraron una coincidencia temporal repetitiva con el paso de determinados satélites en órbita baja, lo que abrió una nueva línea de investigación sobre posibles fuentes espaciales de interferencia.

Uno de los satélites que aparece citado con mayor frecuencia en estos análisis es **Cosmos 2546**, una plataforma militar rusa

cuya misión oficial no contempla operaciones de interferencia del GNSS. Algunos estudios sugieren que determinadas emisiones registradas podrían ser compatibles con transmisiones procedentes de este satélite, aunque hasta la fecha no existe una confirmación pública e independiente que permita atribuir de forma inequívoca las perturbaciones observadas.

Desde un punto de vista técnico, un satélite equipado con transmisores suficientemente potentes podría concentrar energía sobre regiones concretas de la superficie terrestre mediante haces dirigidos electrónicamente. Si dichas emisiones coincidieran con las frecuencias empleadas por GPS, Galileo o GLONASS, incluso pequeñas cantidades de potencia adicional serían suficientes para degradar la recepción debido a la extrema debilidad de las señales legítimas.

Precisamente esa posibilidad ha reabierto el debate sobre la vulnerabilidad de estos sistemas GNSS de lo que tantas veces hemos hablado aquí en esta sección. Una parte de los expertos considera que determinadas interferencias podrían responder a operaciones deliberadas de guerra electrónica. Otros plantean una explicación menos directa: emisiones asociadas a enlaces militares que, aun sin tener como objetivo interferir el GNSS, terminan afectando inevitablemente a los receptores civiles por operar en bandas muy próximas.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Sin entrar en valorar quien es autor, lo que si que está muy claro es que las consecuencias van mucho más allá de la navegación aérea. Los receptores GNSS proporcionan la referencia temporal utilizada por redes eléctricas, infraestructuras de telecomunicaciones, mercados financieros y numerosos sistemas industriales. La pérdida de sincronización puede propagarse rápidamente a otros servicios esenciales, lo que convierte al GNSS en una auténtica infraestructura crítica.

Al mismo tiempo y, debido al incremento de las disrupciones de los sistemas GNSS, vuelve a cobrar protagonismo eLoran, una evolución moderna del histórico sistema LORAN que, al operar en bajas frecuencias y con potencias muy superiores a las del GNSS, ofrece una alternativa terrestre mucho más resistente frente a interferencias electromagnéticas.

A esta tecnología comienzan a sumarse soluciones emergentes basadas en navegación inercial de muy alta precisión, mapas magnéticos y sensores cuánticos capaces de mantener el posicionamiento incluso durante largos periodos sin cobertura satelital.

Más allá del origen concreto de los incidentes registrados en Europa, el episodio deja una enseñanza evidente: la confianza absoluta en una única tecnología de posicionamiento ya no resulta compatible con el escenario geopolítico actual. La resiliencia del posicionamiento, la navegación y la sincronización pasa por combinar múltiples tecnologías capaces de seguir funcionando cuando el espacio radioeléctrico deja de ser un entorno fiable. En un contexto marcado por la creciente militarización del dominio electromagnético y espacial, esa redundancia deja de ser una mejora tecnológica para convertirse en un requisito esencial de seguridad.

Y con este artículo, llegamos también al momento de la despedida. Han sido más de 37 artículos los que hemos compartido en donde se ha querido concienciar al lector de la importancia de la seguridad de las comunicaciones radio. Agradecer a la revista que haya querido confiar en mi persona para hablar de este tema. Muchas gracias a los lectores por seguir tan de cerca la sección y esperemos que los artículos hayan sido de su agrado. Un cordial saludo y, nos escuchamos en las ondas.



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

La trampa del sí

Muchas personas con TDAH viven atrapadas entre el miedo a decepcionar a otros y el miedo a fracasar por exceso de responsabilidades. El resultado suele ser una sensación constante de estar al límite por no saber decir no.

En el TDAH existe una dimensión menos visible: la tendencia a priorizar las necesidades de los demás por encima de las propias. Detrás de esta dinámica suele esconderse una mezcla compleja de impulsividad, miedo al rechazo, baja autoestima y agotamiento crónico.

Muchas personas con TDAH aceptan un favor antes incluso de haberlo valorado. No se paran a pensar si tienen tiempo, si su agenda está desbordada o si les apetece hacerlo. O si están agotadas, saturadas o emocionalmente al límite. Después llegan el estrés, la culpa y la sensación de estar fallándose constantemente a sí mismas y a los demás.

Al contrario de lo que se suele pensar, la dificultad para decir no va más allá de un simple problema de carácter, educación o falta de límites. La explicación está en la forma en que funciona nuestro cerebro, en nuestra historia emocional y en la manera en la que hemos aprendido a relacionarnos con el mundo.

¿Qué hay detrás del sí automático?

Decir sí de forma inconsciente es un patrón que tiene mucho que ver con varios aspectos del TDAH.

- En primer lugar, con la impulsividad ya que la respuesta inmediata suele imponerse al análisis pausado de las consecuencias. Decir sí proporciona un alivio instantáneo: evita un conflicto incómodo, genera aprobación social y ofrece una pequeña descarga emocional positiva. El problema es que el cerebro con TDAH tiende a privilegiar esas recompensas inmediatas sin valorar todo lo que viene detrás.
- La dificultad para calcular el tiempo y anticipar la carga real de una tarea. Es frecuente pensar que podemos ocuparnos, aunque no tengamos ni tiempo ni energía. La consecuencia es una agenda llena de compromisos imposibles y la sensación constante de ir apagando incendios.
- La disforia sensible al rechazo, una respuesta emocional extrema que conlleva un dolor profundo e incontrolable ante la posibilidad de ser criticado, rechazado o excluido. Por ello, decir sí se convierte en una estrategia de protección emocional. Complacer evita el riesgo de conflicto y reduce temporalmente la ansiedad social. El problema es que esa protección tiene un coste enorme: la propia salud mental. Muchas personas con TDAH desarrollan la falsa percepción de que su valor depende de cuánto hacen por los demás. Esta sensibilidad excesiva al juicio ajeno está estrechamente ligada a la baja autoestima que tiene que ver con la necesidad de sentirse aceptados o valorados.

•No se puede obviar el peso de la historia personal de cada persona con TDAH. Muchos adultos que desde la infancia han recibido críticas y mensajes negativos, sienten la necesidad de compensar y demostrar que sí son válidas. Decir sí se transforma en una manera de ganarse el afecto, la aceptación o la pertenencia. Aunque, paradójicamente, quienes más ayudan suelen ser quienes más miedo tienen de no ser queridos.

•La hiper empatía y la dificultad para priorizarse les hacen percibir rápidamente el malestar de los demás y sentir una fuerte necesidad de aliviarlo. El problema surge cuando la persona con TDAH termina haciendo suyos problemas ajenos mientras descuida necesidades básicas propias como el descanso, la alimentación, el tiempo personal o la estabilidad emocional.

•Aceptar demasiadas tareas puede formar parte del mecanismo de enmascaramiento. Se intenta demostrar que se puede con todo, aunque internamente se viva en un estado de agotamiento silencioso.

Para las mujeres todo esto resulta mucho más intenso porque han crecido con el peso de cuidar, adaptarse y evitar conflictos. La combinación entre expectativas sociales y neurodivergencia puede generar una presión enorme hacia la complacencia.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Las consecuencias de no saber decir no

Intentar complacer constantemente a todos pasa una factura muy elevada.

- **Sobrecarga mental y física:** aceptar demasiados compromisos genera una sobrecarga que conlleva estrés crónico y sensación constante de abrumamiento y parálisis. Esto implica dificultad para completar tareas importantes, procrastinación, ansiedad, burnout y sensación de fracaso.

- **Disminución de la autoestima:** decir siempre sí sin respetar los propios límites puede generar una sensación de falta de control sobre la propia vida. No cumplir lo prometido nos hace sentirnos incapaces y alimenta los pensamientos negativos.

- **Empeoramiento de los síntomas del TDAH:** la gestión de prioridades y del tiempo ya es un reto para quienes tienen TDAH. Decir sí a todo amplifica el problema ya que aumenta el caos mental y las dificultades organizativas. La incapacidad de decir no puede intensificar los síntomas de desatención, hiperactividad e impulsividad.

Por lo tanto, aumenta la frustración y la sensación de desorden lo que puede derivar en episodios de irritabilidad intensa o colapsos emocionales.

- **Culpa y ansiedad constante,** ya que no cumplir con los compromisos adquiridos acarrea un ciclo de culpa y preocupaciones continuas y, para evitarlo se siguen aceptando solicitudes y empeorando la situación.

- **Compromiso de las relaciones personales:** aceptar responsabilidades que luego no se cumplen puede hacer que otros perciban a la persona como poco confiable o inconsistente. Además, decir siempre sí puede generar resentimiento hacia quienes aprovechan esa disponibilidad absoluta.

- **Problemas relacionales, malentendidos y aislamiento social.** Las personas con TDAH pueden anticiparse y evitar relaciones o situaciones sociales para no verse en el dilema de aceptar más de lo que pueden.

A pesar de esta necesidad de agradar, decir que no es lo que hacen las personas que se respetan a sí mismas. La buena noticia es que decir no es un acto que se puede entrenar hasta convertirlo en un acto reflejo. Los demás valorarán más nuestra palabra porque cuando decimos sí, es porque realmente queremos y podemos ayudar.

Pero lo más importante es entender que no es una cuestión de debilidad o de carácter, sino que estamos frente a un cableado cerebral diferente, un funcionamiento distinto. Y que, con práctica y paciencia, es posible mejorar.



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**

El Liderazgo de la Mujer en la Normalización

El futuro de la competitividad está vinculado a la participación de la mujer en la normalización española y mundial.

Me resulta difícil escribir esta reflexión sobre la igualdad de género en el ámbito de la normalización, pues desde siempre he considerado que la mujer está tan capacitada o más para desempeñar todo tipo de funciones profesionales en la sociedad. Pero, aunque cada vez son más los que piensan como yo, la realidad todavía no acaba de situar a la mujer profesional al mismo nivel que el hombre profesional.

Primero quiero destacar la importancia de la generación de estándares para la competitividad de una nación. Las normas definen estándares técnicos y formas de trabajo que ayudan a las organizaciones a ser más eficaces y competitivos en sus mercados. Quién participa en la creación de las normas está influyendo en cómo se diseñan los productos y servicios que ofrecen las organizaciones. Por lo tanto, participar en la normalización es contribuir a la construcción de las reglas que configuran la productividad de nuestra sociedad.

La presencia de la mujer en estas actividades de creación de estándares es fundamental, pues las normas deben estar co-creadas teniendo en cuenta todas las perspectivas incluyendo las de género. La diversidad influye directamente en la calidad y adecuación de las normas producidas. No se trata solo de que haya mujeres presentes, deben estar en los estamentos normativos de liderazgo, en los que se toman decisiones (presidencia de comités de normalización, coordinadoras de grupos de trabajo, etc.).

La norma **ISO 53800** establece las directrices para la promoción e implementación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Proporciona un marco, recursos, políticas, herramientas y buenas prácticas para promover e implementar la igualdad de género.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Como son los casos ejemplares los que generan pasiones y animan a las organizaciones a promover a sus profesionales femeninas a los ámbitos de liderazgo en la normalización, permitidme la libertad de citar solo unos ejemplos relevantes de los muchos que hay en la normalización española:

D^a. ELENA SANTIAGO Directora General CEN y CENELEC, que declara: “Estoy convencida de que, con el esfuerzo y entusiasmo de nuestra comunidad, con determinación y valentía, la integración de género en las Normas Europeas será pronto lo normal”.

D^a. VAL DÍEZ presidenta del comité UNE CTN 194 de Igualdad de Género, que además fue reconocida con el Premio UNE 2024 a la presidencia más destacada. Este comité ha canalizado la influencia española en el comité de ISO a cargo de la elaboración de la Norma ISO 53800, primer estándar global de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las organizaciones.

D^a. ARANCHA GARCÍA presidenta del comité UNE CTN 26 de vehículos de carretera, indica: “En un entorno totalmente globalizado y altamente competitivo como el que afronta la industria de la automoción, la normalización es una herramienta estratégica para hacer frente a los retos desde un plano innovador y de desarrollo sostenible”.

D^a. CARLOTA BUSTELO RUEDA presidenta del comité CTN 50/SC 1 Gestión documental y aplicaciones indica: “Es muy enriquecedora la participación en comités internacionales, donde a pesar de las diferentes culturas, idiomas y contextos legislativos, compartimos problemas y conseguimos normalizar soluciones”.

D^a. EVA BEJARANO presidenta del comité CTN 53 de Plásticos y Caucho, para ella: “la normalización contribuye a resolver los retos que se plantea la sociedad en relación con los plásticos, para mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar la sostenibilidad medioambiental”.

D^a. BEATRIZ NOVEL presidenta del comité internacional IEC SC 23E sobre equipamiento eléctrico y de seguridad, que además fue galardonada con el premio Thomas A. Edison de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), siendo el primer profesional español en recibir este reconocimiento.

La creación de nuevos estándares está vinculada inexorablemente a la co-creación que involucre al sector femenino. Todo CEO y Alto Directivo debe tener interiorizado esta realidad.

Javier Peris
*Presidente de UNE-SC40
 Gobierno y Gestión de Servicios de TI.*

**Hace mucho
tiempo que
hablas.**

**¿Pero hace
cuánto no
dialogas?**



Somos una organización global de beneficio para la comunidad cuya misión es crear normas para contribuir a la construcción de un mundo más seguro, sostenible y competitivo.

Creamos espacios de colaboración neutrales e inspiradores en los que compartir conocimiento para desarrollar, a través del diálogo y el consenso, normas que sirvan a los intereses de toda la sociedad y que movilicen a los que apuestan decididamente por la excelencia empresarial y la conciencia social.



**Normalización
Española**

**Progreso
compartido**

une.org

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



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

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

amazon

