

# ESPECIAL “La Nueva Administración”

DE Tecnología &  Sentido Común

ESPECIAL

AGOSTO  
2026

¿Quién vigila  
al algoritmo  
que vigila?

08

Citas  
inteligentes

12

El nuevo Derecho  
Administrativo

16

Cómo introducir la IA  
en los ayuntamientos  
sin crear un agujero  
legal (I)

20

Cómo introducir  
IA en los  
ayuntamientos  
sin crear un  
agujero legal (II)

24

Contratación  
pública  
algorítmica

28

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

32

Las primeras  
multas del  
Reglamento de  
IA se acercan.  
¿Estamos  
preparados?

36

En manos del  
algoritmo

40

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

44



# “La Nueva Administración”

DE **Tecnología & Sentido Común**



## EQUIPO TYSC

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

## PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

## GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

## ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

## EDITA

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



## 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 Nova-Gob Excelencia 2015 al mejor Blog, Premio internacional al mejor innovador en las Administraciones Públicas en el año 2020.

### LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/victoralmonacid/>

### Twitter:

<https://twitter.com/nuevadmon>

### Blog:

<http://nosoloaytos.wordpress.com/>

(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®, Respaldar® 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 París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Desarrollo de Indicadores de Gobierno Eficaz**  
**ISO 37005**  
**Effective Governance Indicators Designer**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Basado en la Norma ISO 37005
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gobierno de la Inteligencia Artificial**  
**ISO 38507**  
**AI Governance Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión de la Inteligencia Artificial**  
**ISO 42001**  
**AI Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gobierno del Dato**  
**UNE 0077**  
**Data Governance Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión del Dato**  
**UNE 0078**  
**Data Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Excelencia en el Servicio**  
**ISO 23592**  
**Service Excellence Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Basado en la Norma ISO 23592
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Diseño de Servicios Excelentes**  
**ISO 24082**  
**Service Excellence Designer**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Basado en la Norma ISO 24082
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Inteligencia Estratégica**  
**ISO 56006**  
**Strategic Intelligence Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión de la Innovación**  
**ISO 56002**  
**Innovation Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión del Conocimiento**  
**ISO 30401**  
**Knowledge Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión Documental**  
**ISO 30301**  
**Document Management Leader**

Dirección Académica:  
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tareas Examen Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:  
 +34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018  
 EDUCATION ORGANIZATIONS  
 MANAGEMENT SYSTEMS



ESPECIAL  
AGOSTO  
2026



# índice

## DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**¿Quién vigila al algoritmo que vigila?**



**El nuevo Derecho Administrativo**



**Contratación pública  
algorítmica**



**Las primeras multas del  
Reglamento de IA se acercan.  
¿Estamos preparados?**



Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te  
recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

¿Quién vigila al  
algoritmo que vigila?

08

Citas  
inteligentes

12

El nuevo Derecho  
Administrativo

16

Cómo introducir  
la IA en los  
ayuntamientos  
sin crear un  
agujero legal (I)

20

Cómo introducir  
IA en los  
ayuntamientos  
sin crear un  
agujero legal (II)

24

Contratación  
pública  
algorítmica

28

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

32

Las primeras  
multas del  
Reglamento de  
IA se acercan.  
¿Estamos  
preparados?

36

En manos del  
algoritmo

40

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

44

El Liderazgo de  
la Mujer en la  
Normalización

NORMALIZACIÓN

48

Cierre de  
Temporada 2026  
Revistas “Tecnología  
& Sentido Común” y  
“Stakeholders.news”

EVENTOS

52

GOALS

#TYSC



# Premios recibidos



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



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

**itSMF**  
ESPAÑA

## Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



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

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

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

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



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



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



## Agradecimiento de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA



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



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



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





ESTE MES TE RECOMIENDO LEER...

por Javier Peris

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

Prólogo de:  
**Luis  
Morán**



# Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con TSG4 White Belt

Javier Peris

Tras más de veinte años en las trincheras del gobierno TI y el Cambio organizacional, he visto a demasiados profesionales brillantes ahogarse. Vivimos encadenados a las notificaciones, luchando contra un torbellino de urgencias que devora nuestra capacidad para el trabajo profundo. Creemos que el *burnout* es el precio del éxito.

He escrito “ **Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**” porque estoy convencido de que estamos equivocados y quiero demostrártelo.

Te aseguro que no es otro método de productividad; es un manifiesto para una verdadera revolución personal.

Con este libro “**Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**”, mi objetivo es darte la dosis fundamental de

conocimientos que no sabías que necesitabas. En él, disecciono la enfermedad de nuestra era: el “Lingchi Temporal”, esa muerte por mil cortes de interrupciones que aniquila nuestro foco.

Este primer libro es un llamado a las armas. Te obliga a abandonar el rol de “Gestor eficiente del caos” para asumir tu verdadero poder y responsabilidad como “Gobernador de tu tiempo”. No ofrezco herramientas, sino algo mucho más valioso: un cambio de paradigma.

Mi meta es que veas tu semana no como una agenda que se llena, sino como un territorio soberano que debes gobernar.

available at  
**amazon**



# ¿Quién vigila al algoritmo que vigila?

La IA, con su capacidad para detectar patrones, puede ser utilizada para identificar posibles fraudes o intentos de falsificación. Esto es esencial para asegurar que la información presentada en documentos o durante actos jurídicos es legal y fidedigna.

Por ejemplo, una IA puede analizar un documento y mostrar si hay indicios de manipulación o falsificación, como inconsistencias en el texto o firmas, que podrían no ser detectables fácilmente por un humano. En concreto, las herramientas inteligentes y automatizadas que nos ayudan en el control de la legalidad en la Administración, son:

- El monitoreo automatizado en tiempo real, la detección de irregularidades mediante la identificación de patrones sospechosos.
- La verificación de cumplimiento normativo (compliance), la adecuación del tipo de control al tipo de organización, el análisis predictivo para identificación de riesgos (áreas y mapas de riesgos).



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



“  
La clave del futuro  
de la gestión pública  
radica en nuestra  
adaptación inteligente a  
la tecnología inteligente,  
sin perder las riendas ni  
la visión de lo público,  
pero promoviendo un  
equilibrio adecuado  
entre automatización y  
humanidad





- La mejora operativa del control financiero posterior.
- La revisión automatizada de documentos y contratos.
- La auditoría automática de procedimientos (tipo check list).
- La automatización de los propios informes de control, la intervención automática en caso de incumplimientos normativos.
- La optimización del proceso de fiscalización, la automatización de la subsanación de observaciones.

Vemos que, en general, el beneficio que supone una mayor transparencia y trazabilidad. En definitiva, la IA nos permite un control de la legalidad más fidedigno, basado en datos y en sistemas de gestión de datos muy precisos.

Pero, ¿quién vigila al algoritmo?

La irrupción de herramientas y funcionalidades como las descritas aviva la necesidad de activar una gobernanza ética en la Administración. La implementación de la IA no debe centrarse únicamente en la eficiencia y la automatización. Ni siquiera en la legalidad estrictamente formal. Es imperativo establecer marcos éticos y de gobernanza que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en el uso de estas tecnologías.

En concreto, los algoritmos utilizados en la administración deben ser transparentes y explicables. Los ciudadanos tienen el derecho de entender cómo y por qué se toman decisiones que les afectan,

especialmente cuando estas decisiones son automatizadas. El ejercicio de la función de control y fiscalización no debe ser una excepción a este razonamiento, ya que en la misma también están en juego los derechos e intereses legítimos de las personas.

Por otra parte, es esencial establecer mecanismos claros de responsabilidad. Cuando un algoritmo comete un error o produce un resultado injusto, debe haber procesos establecidos para corregirlo y para que los responsables rindan cuentas.

La IA debe ser diseñada y utilizada de manera que no perpetúe ni amplifique sesgos existentes. Es fundamental realizar evaluaciones de impacto ético y social antes de implementar sistemas automatizados en la administración. También es importante involucrar a la ciudadanía en el diseño y supervisión de sistemas de IA puede aumentar la confianza pública y garantizar que estas tecnologías sirvan verdaderamente al interés general.

En conclusión, la clave del futuro de la gestión pública radica en nuestra adaptación inteligente a la tecnología inteligente, sin perder las riendas ni la visión de lo público, pero promoviendo un equilibrio adecuado entre automatización y humanidad. La adopción de la IA en la Administración pública ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

Sin embargo, sin una gobernanza ética sólida, corremos el riesgo de socavar los principios fundamentales de la nueva Administración.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:**

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

**Time Slot  
Governance  
Yellow Belt**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**







# Citas inteligentes

Desde una óptica meramente administrativa, la pandemia nos dejó impactos más bien positivos de cara a la mejora funcional de la Administración, siendo la causa del impulso de proyectos de innovación demorados o incluso jamás iniciados, algo realmente grave cuando además supone un incumplimiento legal. Pero también se generaron inercias negativas, como la generalización de la cita previa; insufrible en presencial e incomprensible en su nueva modalidad de “cita previa electrónica”, ridícula sobre todo cuando se establece como trámite previo de otro trámite igualmente electrónico.

La cita previa, que podía tener alguna justificación durante las tristemente famosas fases 0, 1, 2 y 3 del “desconfinamiento”, no es que apareciera con la pandemia, porque evidentemente ya existía, pero su auge durante la misma y, sobre todo, su mantenimiento más allá de la situación de crisis sanitaria extrema, es una mala costumbre que finalmente se consolidó. Pero del mismo modo que siempre defendemos acabar con las antiguas malas costumbres de la Administración, debemos atacar las nuevas malas costumbres, y si es posible antes de que se consoliden. Por eso solemos proponer alternativas a la cita previa que permitirían eliminarla, o al menos dejarla como instrumento residual justificable únicamente en algunos casos, siendo por tanto la excepción, no la regla general.

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



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





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

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

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

- Tipo de trámite solicitado por el ciudadano
- Carga de trabajo actual en cada canal (presencial, online, telefónico)
- Perfil del usuario y sus preferencias históricas
- Complejidad del procedimiento administrativo
- Disponibilidad en tiempo real de los diferentes servicios

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

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



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



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

Docente:  
*Javier Peris*

- Formato: Grabado
- Disponibilidad: Inmediata
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 395€
- Tasas Examen: Inclúas
- A tu ritmo
- En tu horario
- Desde donde te encuentres
- Con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Disponibilidad Inmediata**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

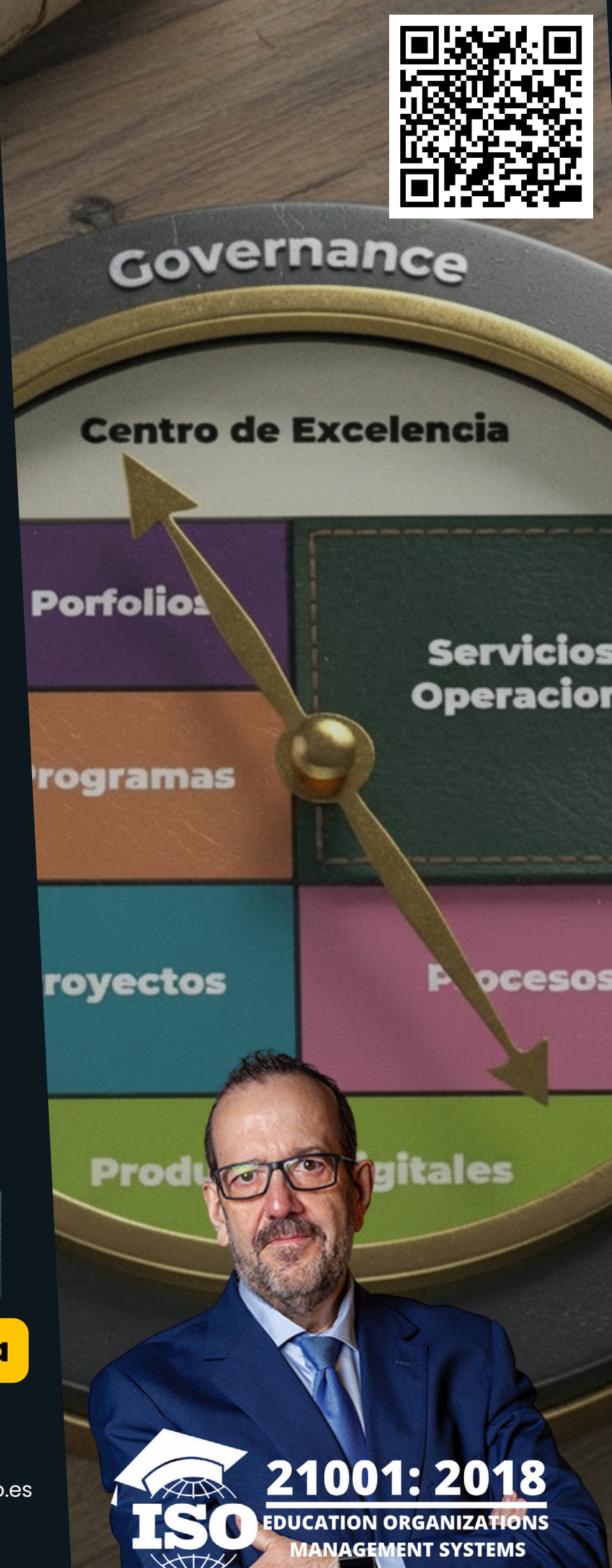
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





# El nuevo Derecho Administrativo

***“Esta es una llamada urgente a la innovación jurídica que nos dice que el cambio no es una opción, sino una necesidad impostergable para mantener la relevancia del Derecho Público en el bien entrado siglo XXI”.***

Del mismo modo que siempre defendemos la nueva administración (título de esta sección), en el ámbito regulatorio debemos abogar por el nuevo Derecho Administrativo, después de todo, el marco regulatorio de la misma.

Por un lado, tenemos que el “administrado” tradicional ha evolucionado hacia un rol de usuario de servicios conocedor de sus derechos. Las relaciones jurídico-administrativas modernas requieren de una administración más eficiente y tecnológica. Los derechos digitales, reconocidos legalmente desde 2007, constituyen una nueva generación que debe ser efectivamente aplicada.

Por otro lado, subrayamos la evidente crisis del Derecho Administrativo clásico. El avance sociotecnológico pone en jaque, entre otros, el tradicional principio de territorialidad, los servicios digitales trascienden las fronteras físicas, con todas las ventajas y los riesgos que ello conlleva. A la UE, por ejemplo, le cuesta mucho imponer su “jurisdicción” (otro concepto relacionado en crisis), cuando los gigantes tecnológicos que también operan en nuestro territorio contravienen frecuentemente normas como el Reglamento General de Protección de Datos. También está en crisis el mismo concepto de “servicio público”, y de hecho precisamente Europa rechaza el monopolio conceptual del *service public*.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



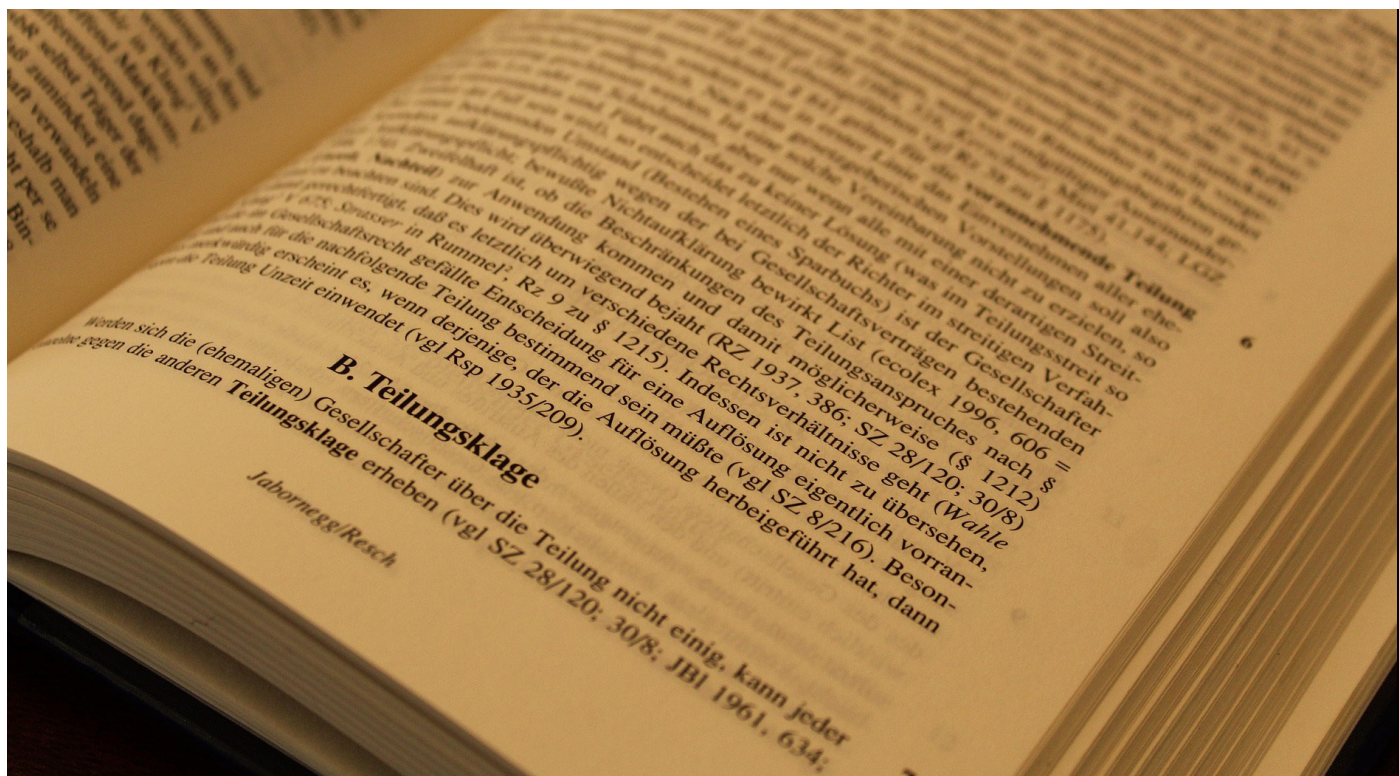


Printer Settings (2/5)

Model: P-10000, Version: 1.0.0, Date: 2023-10-27

| Printer Settings | Value (Default) |
|------------------|-----------------|
| Resolution       | 300 DPI         |
| Color Mode       | Color           |
| Paper Size       | A4              |
| Paper Type       | Plain Paper     |
| Print Range      | 1-100           |
| Print Speed      | Fast            |
| Print Density    | 1.0             |





Pero, por encima de todo, queda de manifiesto la obsolescencia del enfoque burocrático, centrado en la organización interna más que en el servicio a la ciudadanía. El Derecho, o más bien la interpretación del mismo, no pueden amparar situaciones tan molestas y anacrónicas. La norma no puede aplicarse de tal manera que perjudique los derechos e intereses legítimos de las personas. En otras palabras, compensemos la necesidad de establecer formas y garantías con la eficacia y eficiencia propias de un buen servicio.

Ejemplos reales de las citadas problemáticas encontramos muchos. Resulta casi irónico leer la STS de 22 de enero de 2024, que impide a los ayuntamientos embargar cuentas en sucursales fuera de su término municipal, evidenciando la anticuada rigidez del principio territorial en la era digital.

Dicho lo cual, reconocemos los numerosos desafíos que presenta el mundo digital para el mundo del Derecho y para la propia Administración. Entre otros:

- Ciberespacio sin fronteras:** las relaciones jurídicas son multiterritoriales y multitemporales, una circunstancia que aumenta mucho la complejidad de las mismas.

- Nuevos “legisladores” privados:** los gigantes tecnológicos imponen sus propias reglas al mismo tiempo que desobedecen las normas legítimas con bastante impunidad.

- Multiterritorialidad o aterritorialidad:** los efectos jurídicos no se limitan a un territorio específico, e incluso en ocasiones resulta difícil determinar el lugar en el que deben producirse dichos efectos.

- Temporalidad electrónica certificada:** herramientas como los sellos de tiempo o blockchain sustituyen al clásico “En Madrid, a 5 de noviembre de 1987...”

- Todos los retos propios de la IA:** gestión de los datos, privacidad, sesgo algorítmico, sistemas de riesgo, sistemas de identificación electrónica, auditoría y explicabilidad algorítmica, supervisión de los trámites y decisiones parcialmente automatizados, supervisión de la IA generativa...

En definitiva, el Derecho Administrativo se enfrenta a un momento de ruptura histórica. La supervivencia de esta rama jurídica depende de su capacidad para abandonar la rigidez territorial y burocrática, adoptando un enfoque funcional, relacional y tecnológico que garantice la protección efectiva de los derechos en un entorno global y digital, buscando la legalidad material más que formal, y sin que ello suponga frenar el avance de los tiempos o la calidad del servicio público...

Suena el teléfono (inteligente). Es una llamada urgente a la innovación jurídica que nos dice que el cambio no es una opción, sino una necesidad impostergable para mantener la relevancia del Derecho Público en el bien entrado siglo XXI.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:**

**Gestión de  
Proyectos**

**P4MGO! PjM  
Project  
Management**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



# Cómo introducir la IA en los ayuntamientos sin crear un agujero legal (I)

La introducción de inteligencia artificial (IA) en los ayuntamientos ofrece importantes oportunidades para mejorar la eficiencia administrativa, pero también plantea riesgos legales significativos si se realiza sin un marco normativo y ético claro. Una implementación apresurada o sin controles puede dar lugar a decisiones automatizadas opacas que, al carecer de transparencia y trazabilidad, vulnerarán derechos e intereses legítimos de las personas, incluidos derechos fundamentales.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



“  
Este es un proyecto de  
cierta complejidad,  
que implica a expertos  
en legislación y  
tecnología, y que NO  
comienza diciendo:  
‘Vamos a usar ChatGPT  
para todo’  
”







El sesgo de automatización y la falta de transparencia algorítmica ponen en peligro instituciones y garantías básicas del Derecho administrativo, como la motivación, la audiencia y la posibilidad de revisión judicial, incumpliendo tanto el Reglamento de IA de la UE (AI Act) como la legislación española de procedimiento administrativo. Dos incumplimientos en uno, y ambos graves.

Para evitar estos peligros, recomendamos que los ayuntamientos adopten cinco garantías clave: transparencia e inteligibilidad de los algoritmos, supervisión humana al menos en las decisiones de alto impacto, trazabilidad total de los datos utilizados y de los procesos de toma de decisiones, evaluación periódica de sesgos y cumplimiento estricto de las normativas europeas y nacionales en materia de IA y protección de datos.

Cada una de estas medidas implica un trabajo importante que implica, entre otras tareas, documentar el funcionamiento de los algoritmos, garantizar la posibilidad de intervenir y auditar cualquier sistema automatizado y, sobre todo, no delegar completamente en la IA ningún acto administrativo que afecte a los derechos de la ciudadanía.

La hoja de ruta debe basarse en una introducción progresiva de la IA, iniciando por proyectos o “experimentos” de bajo riesgo y sólo escalando hacia

decisiones más complejas cuando se hayan validado plenamente los requisitos legales y éticos. El mayor error es apostar por soluciones genéricas y opacas, sin adaptar la tecnología a las particularidades del contexto local y sin establecer mecanismos de gobernanza y responsabilidad claros. El reto no es tanto la tecnología en sí, sino asegurar que se utilice siempre de manera responsable, transparente y orientada al interés público.

En resumen, este es un proyecto de cierta complejidad, que implica a expertos en organización, legislación y tecnología, y que NO comienza diciendo: “¡Hoy es el día! Vamos a usar ChatGPT para todo”. Este es un error que cometen muchas organizaciones. ChatGPT “genérico” es una herramienta versátil pero opaca y no auditada específicamente para la Administración. Las soluciones verticales son más seguras legalmente porque ya contemplan requisitos de transparencia, trazabilidad y auditoría.

Dicho lo cual, la IA tiene sus riesgos, pero no es el enemigo. El verdadero enemigo es usarla sin blindajes legales. Un ayuntamiento que implemente IA de forma responsable será más eficiente, más transparente y más justo. Uno que lo haga sin garantías será demandado, sancionado y desacreditado, por lo que no le compensará ahorrarse un poco de tiempo.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:**

**Gestión de  
Programas**

**P4MGO! PgM  
Programme  
Management**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



# Cómo introducir IA en los ayuntamientos sin crear un agujero legal (II)

**Los municipios que implementan IA sin marcos claros se exponen a impugnaciones, sanciones por incumplimiento de derechos fundamentales y, lo peor, a tomar decisiones injustas y poco transparentes.**

¿IA sí o IA no? Evidentemente, sí, pero no de cualquier manera. Los ayuntamientos se enfrentan a una encrucijada. La presión por eficiencia crece, los recursos escasean, y la tecnología promete soluciones. Pero la IA no es la panacea a todos nuestros problemas, e incluso podría traer otros nuevos; es una herramienta tremendamente útil pero con riesgos legales reales. Los municipios que implementan IA sin marcos claros de seguridad se exponen a impugnaciones, sanciones por incumplimiento de derechos fundamentales y, lo peor, a tomar decisiones injustas o discriminatorias que no van a poder o saber explicar.

Un riesgo muy real son las decisiones automatizadas sin garantías. Imaginemos un ayuntamiento que usa IA para evaluar licencias de obras. El algoritmo analiza cientos de solicitudes, identifica patrones y rechaza automáticamente aquellas que percibe como "de riesgo". ¿Cuál es el riesgo? Que el algoritmo sea opaco, que niegue trazabilidad, que perpetúe sesgos históricos en los datos de entrenamiento, y que el ciudadano nunca sepa por qué le fue denegada su licencia. Esto es ilegal bajo el Reglamento de IA de la UE (AI Act) y vulnera principios de la Ley 39/2015 (motivación, audiencia, control judicial). Pero puede suceder.

El marco jurídico obliga y protege simultáneamente. ¿Qué normas debemos cumplir a toda costa? A saber:

A nivel europeo, fundamentalmente el AI Act (Reglamento UE 1689/2024). Clasifica sistemas según riesgo. Los "sistemas de alto riesgo" en administración pública requieren auditoría, trazabilidad, supervisión humana, transparencia explicable. Los sistemas que denieguen derechos fundamentales son "de alto riesgo".



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**









A nivel estatal:

- Ley 39/2015 (Procedimiento Administrativo Común). Exige motivación, audiencia, posibilidad de revisión. Nada de esto es compatible con una IA opaca.
- LOPDGDD. Desarrolla la normativa europea en materia de protección de datos y recoge un catálogo de derechos digitales de las personas.
- LSSI-CE (Ley 34/2002, de 11 de julio). Responsabilidad de la plataforma por contenidos generados.
- Normativa sobre seguridad y ciberseguridad, donde destacamos el ENS.
- Normativa estatal y autonómica sobre transparencia (distintas leyes).

En base a todo lo anterior, entendemos que estas son las cinco garantías que todo ayuntamiento debe implementar:

**1. Transparencia algorítmica (inteligibilidad).** No podemos usar un algoritmo si no puedes explicar por qué tomó esa decisión. Esto significa:

- Documentar cómo se entrenó, con qué datos, con qué sesgos potenciales.
- Poder "abrir la caja negra" ante impugnación ciudadana.
- Usar modelos interpretables cuando sea posible; si usas "black box", exigir auditabilidad externa.
- Herramientas prácticas: Claude (con explicabilidad), Perplexity (que cita fuentes), son opciones más transparentes que ChatGPT genérico.

**2. Supervisión humana obligatoria.** Ninguna decisión que afecte derechos fundamentales puede ser 100% automatizada. Siempre debe existir:

- Revisión humana de decisiones de "alto riesgo" (denegación de intereses legítimos y otras peticiones, sanciones, etc.).
- Mecanismo de objeción ciudadana accesible (alegaciones, recursos).

- Establecimiento de un sistema de responsabilidad claro: ¿quién es responsable si el algoritmo yerra?
- Regla de oro: la IA puede recomendar, filtrar, alertar. Pero nunca debe decidir sola en contextos donde un humano tendría que motivar su decisión.

**3. Trazabilidad de datos.** La decisión automatizada debe ser auditable en todos estos sentidos:

- Qué datos se usaron (y si eran legales, recopilarlos).
- Cómo se procesaron.
- En qué momento se tomó la decisión.
- Quién supervisó.
- Sin trazabilidad, ante una reclamación no podemos defender la legalidad. La AEPD (Agencia Española de Protección de Datos) es clara: sin trazabilidad, es ilegítimo.

**4. Evaluación de sesgos periódica.** Los algoritmos aprenden de datos históricos. Si históricamente se han denegado más licencias en ciertos barrios, el algoritmo perpetuará esa discriminación. En consecuencia, cada 6-12 meses deberíamos:

- Auditar resultados por grupos demográficos, zonas, tipos de solicitud.
- Identificar si hay divergencias injustificadas.
- Corregir el modelo si es necesario.
- Documentarlo todo.

**5. Conformidad con AI Act y RGPD.** El AI Act ya es de obligatorio cumplimiento (aunque de manera escalonada en cuanto a su entrada en vigor). En base al mismo, los ayuntamientos deben:

- Clasificar sistemas según riesgo.
- Para sistemas alto riesgo: registrarse en base de datos, auditoría anual, supervisión humana.
- Respetar RGPD: consentimiento informado, derecho olvido, portabilidad.
- Publicar información sobre uso de IA en procedimientos.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:**

**Gestión por  
Procesos de  
Negocio**

**P4MGO! BPM  
Business  
Process  
Management**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! BPM BoK
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**







# Contratación pública algorítmica

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

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

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

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



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





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

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

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

Por su parte, el sesgo algorítmico es quizá el riesgo más grave. Los datos históricos de contratación pueden perpetuar exclusiones (pymes frente a grandes empresas, sectores tradicionales frente a

innovadores). Un sistema de IA entrenado con esos datos reproducirá patrones discriminatorios aunque formalmente respete los criterios legales.

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

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

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



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



# Curso de Certificación en: Gobierno de la Inteligencia Artificial

## ISO 38507 AI Governance Leader

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





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

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

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



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA







Ese modelo está roto. No porque el derecho administrativo haya dejado de importar –sigue siendo el ADN de la Administración pública– sino porque el acceso al conocimiento jurídico se ha democratizado de forma radical e irreversible. Hoy, un modelo de lenguaje entrenado sobre millones de resoluciones, sentencias y normas puede producir en segundos un informe jurídico que hace diez años requería horas de un letrado “medio”. Y lo producirá mejor cada trimestre.

Esto es así; abandonemos la hipocresía de que lo podemos hacer mejor, salvo en los casos de profesionales realmente brillantes, que aportan su toque diferencial. Hoy por hoy, el único toque necesario es una última revisión de sentido común y un último filtro de alucinaciones, las cuales por cierto cada vez son menores.

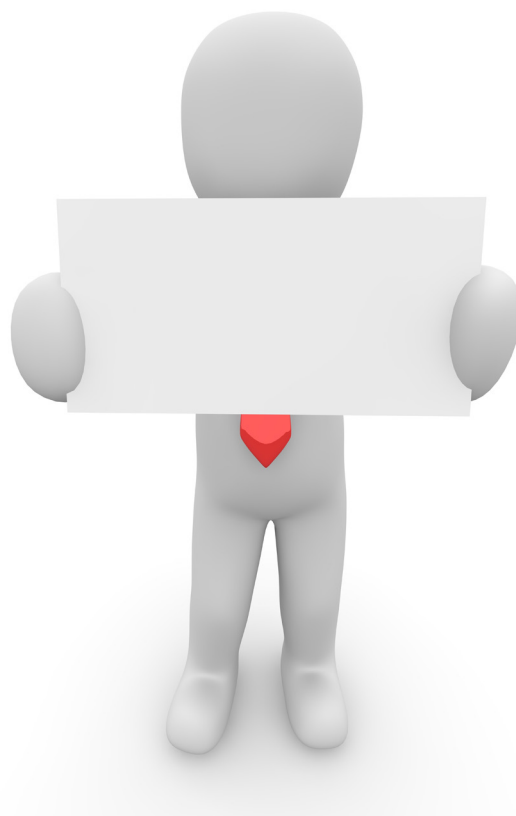
El conocimiento ya no es el activo escaso. El criterio para evaluarlo lo es.

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

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

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

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



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

La Administración pública más inteligente no será la que tenga más IA. Será la que tenga empleados públicos lo suficientemente formados, seguros y empoderados para usarla con criterio, supervisarla con rigor y decirle que no cuando procede.

Esa combinación –inteligencia artificial más inteligencia humana con coraje– es la única que puede transformar de verdad la Administración que los ciudadanos merecen.

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



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:**

**Gestión de la  
Inteligencia  
Artificial**

**ISO 42001  
AI Management  
Leader**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001:2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



# Las primeras multas del Reglamento de IA se acercan. ¿Estamos preparados?

Hay una fecha que muchas organizaciones públicas y privadas llevan meses mirando con una mezcla de interés y disimulada inquietud: agosto de 2026. Es el momento en que las obligaciones más exigentes del Reglamento europeo de Inteligencia Artificial entran en plena vigencia para los sistemas de alto riesgo. Y las primeras multas –que pueden alcanzar los 35 millones de euros o el 7% de la facturación global si se realizan prácticas prohibidas, mientras que los incumplimientos de obligaciones de alto riesgo tienen un techo inferior (15M€/3%)– ya no son una amenaza abstracta, sino que están, literalmente, a la vuelta de la esquina.

En España, el 76% de las pymes ya usa herramientas de IA de manera semanal o diaria. El 58% de las grandes empresas las ha integrado en sus operaciones. La Administración pública no es ajena a esta tendencia. El 48% de los organismos públicos españoles ya utiliza la IA para casos de uso específicos –chatbots, automatización de flujos de trabajo, optimización de respuestas–, mientras que el 52% restante la emplea principalmente para reforzar la ciberseguridad y la gestión de riesgos.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA









Más revelador aún es el dato del informe de ESADE: el 54% de los empleados públicos usa la IA, al menos ocasionalmente, y para el 67% de los trabajadores de la Administración —más de 960.000 personas— la IA generativa podría mejorar entre el 10% y la mitad de sus tareas. En términos de inversión, la Administración española destinó 30 millones de euros a proyectos de IA en 2024 y otros 20 millones solo en los primeros meses de 2025, un dato ya obsoleto que cabe extrapolar de manera geométrica al actual mes de mayo de 2026. La IA ha dejado de ser una apuesta estratégica para convertirse en infraestructura cotidiana. Pero —y aquí está el problema— adoptar una herramienta no equivale a gobernarla. Y gobernarla no equivale a cumplir con lo que la norma exige.

Existe un malentendido persistente en el debate público que conviene despejar: el Reglamento de IA europeo no regula solo a los grandes laboratorios tecnológicos que desarrollan modelos. Regula, muy especialmente, a quienes los despliegan. Y en el sector público, ese rol recae sobre las propias administraciones.

Un ayuntamiento que usa un sistema de IA para priorizar expedientes de servicios sociales, una consejería que automatiza la detección de fraude en subvenciones o una entidad pública que filtra candidaturas en procesos de selección está operando un sistema de alto riesgo bajo el Reglamento, con todas las obligaciones que eso implica: evaluación de impacto previa, supervisión humana efectiva, documentación técnica, transparencia... El Reglamento no es solo para los que investigan y crean IA. Es para los que la usan. ¿Cuántas de esas administraciones lo saben? ¿Cuántas lo tienen documentado? La respuesta honesta es "pocas".

El Gobierno ha apostado por ALIA —la infraestructura pública de modelos de lenguaje en español— como

palanca de soberanía tecnológica. La iniciativa merece reconocimiento: tener modelos propios, entrenados con datos bajo control nacional y alineados con los valores del ordenamiento europeo, es exactamente la dirección correcta. Pero la soberanía tecnológica no se agota en tener el modelo. Se ejerce en la medida que se gobierna su uso. Y ahí la brecha entre la norma y la realidad sigue siendo ancha. ALIA es un paso, pero no es suficiente.

Lo que más preocupa no es la falta de herramientas, sino la falta de una cultura del cumplimiento. El Reglamento de IA no es una norma que se cumpla instalando un software. Es una norma que exige procesos, registros, evaluaciones, formación y responsabilidad institucional. Todo eso requiere tiempo, recursos y —sobre todo— voluntad directiva de tomarlo en serio antes de que llegue la primera resolución sancionadora de la AESIA.

Hay una pregunta que los directivos públicos y privados deberían estar haciéndose ahora mismo, antes de agosto: ¿Cuál/es de los sistemas de IA que usamos hoy es de alto riesgo según el Reglamento, y qué hemos hecho al respecto?

Esta es la pregunta que nadie quiere formular en voz alta, y si la respuesta requiere más de treinta segundos de reflexión, probablemente hay trabajo pendiente. Si la respuesta es "no lo sé", el escenario es mucho peor. Y si la respuesta es "ninguno", hay que revisar la respuesta. Las primeras multas del Reglamento de IA no van a caer sobre nadie que haya hecho un esfuerzo razonable y documentado de cumplimiento. Van a caer sobre quienes ni siquiera hayan empezado. Porque eso, en agosto de 2026, ya no tiene justificación.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de  
Certificación en:  
Excelencia  
en el Servicio  
ISO 23592  
Service  
Excellence  
Leader**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 23592
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**





```
String sInput;  
int iLength, iN;  
double dblTemp;  
bool again = true;
```

```
while (again) {  
    iN = -1;  
    again = false;  
    getline(cin, sInput);  
    system("cls");  
    stringstream(sInput) >> dblTemp;  
    iLength = sInput.length();  
    if (iLength < 4) {  
        again = true;  
        continue;  
    } else if (sInput[iLength - 3] != '  
        again = true;  
        continue;  
    } while (++iN < iLength) {  
        if (isdigit(sInput[iN])) {  
            continue;  
        } else if (iN == (iLength - 3))  
            continue;  
    }
```



# En manos del algoritmo

Algunas palabras se convierten en ruido antes de convertirse en conceptos. Algoritmo es una de ellas. La escuchamos varias veces al día —en las noticias, en las redes sociales, en las conversaciones sobre inteligencia artificial— y la mayoría de las veces la dejamos pasar sin entenderla del todo, como si fuera una cuestión técnica que no nos concierne directamente. Pero esa actitud ya no es una opción. Porque los algoritmos no son una cuestión técnica. Son un asunto de gran importancia social, económica y democrática.

Podríamos empezar con una pregunta incómoda: ¿saben cuántas decisiones que te afectan han sido tomadas hoy, en todo o en parte, por una máquina? No hablo de las recomendaciones de una plataforma de vídeo ni del orden en que aparecen las noticias en su pantalla. Hablo de decisiones con consecuencias reales sobre nuestra vida: si su solicitud de prestación por desempleo merece revisión humana urgente o puede esperar en la cola de lo automatizable; si su declaración de la renta activa una alerta de revisión o “pasa” sin problemas; si su barrio recibe más o menos atención de los servicios sociales municipales en función de unos patrones que el sistema ha identificado en los datos históricos. Hablo, en definitiva, de decisiones del Estado sobre sus ciudadanos. Y el Estado, cada vez más, toma esas decisiones con ayuda —o directamente a través— de algoritmos.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



La mayoría de los ciudadanos no lo sabe. Una parte de los funcionarios que validan o firman esas decisiones tampoco lo comprende del todo. Y muchos de los cargos electos que aprueban los presupuestos para comprar esos sistemas no han recibido jamás una explicación comprensible de cómo funcionan. Pero esto es justo lo que todas las personas —empleados públicos y ciudadanía en general— deberíamos saber: qué es un algoritmo, cómo ha llegado hasta aquí, qué papel tiene en la Administración pública y qué derechos tenemos como ciudadanos cuando uno de ellos interviene en una decisión que nos afecta.

Los algoritmos clásicos hacen lo que alguien les programó que hicieran: si ocurre A, haz B; si ocurre C, haz D. Siempre igual, sin sorpresas, sin aprendizaje. La inteligencia artificial da un salto cualitativo que cambia la naturaleza del problema, porque sus algoritmos aprenden sin necesidad de un programador. Procesan enormes cantidades de datos, identifican patrones que ningún ser humano podría detectar manualmente, y ajustan sus propias instrucciones para mejorar sus resultados. Lo vemos constantemente en cada nueva interacción con la IA generativa, que cada vez ofrece respuestas de mayor calidad sin haber sido reprogramada por nadie. ¿Alguna vez te has preguntado cómo lo hizo? Aprendió sola. Y esto es precisamente lo que hace que este sistema sea tan potente —y tan difícil de controlar.

Pero no todo es positivo, porque cuando un sistema aprende de datos históricos, aprende también de los sesgos históricos. Si durante décadas ciertos barrios recibieron menos atención de los servicios sociales, esa realidad está en los datos. Si ciertos colectivos fueron tratados de forma discriminatoria por la Administración, esa discriminación también está en los datos. Y el algoritmo que aprende de esos datos. No los corrige, los perpetúa, con la autoridad añadida de que ahora son el resultado de un cálculo objetivo, no de una decisión humana sesgada. Esa objetividad es una ilusión peligrosa. La Administración se rige por el principio de objetividad, y los datos ciertos son objetivos —pero los datos históricos cargados de injusticia no son ni objetivos ni inocentes. Se habla mucho del sesgo algorítmico, pero el sesgo estaba en los datos después de todo...

El proyecto de transformación digital del sector público —esa “nueva Administración” de la que siempre hablamos— sigue siendo válido. Pero tiene una condición que cada vez me parece más urgente: la tecnología solo puede servir a las personas si las personas entienden cómo funciona. No me refiero a programar, ni a saber qué es una red neuronal ni cómo funciona un modelo de lenguaje. Me refiero a algo mucho



más básico y mucho más importante: entender que los algoritmos existen, que toman decisiones que nos afectan, que no son neutrales y que tenemos derecho —un derecho reconocido explícitamente por el Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea— a saber que intervienen en las decisiones que nos conciernen, a que nos expliquen en términos comprensibles su lógica y a exigir que una persona de carne y hueso revise su resultado cuando ese resultado nos perjudica. A este derecho le podemos llamar “explicabilidad algorítmica”, y más ampliamente “alfabetización en inteligencia artificial”.

De todo esto, y muchas más cosas, hablo en mi reciente libro «¿Qué es un algoritmo y por qué deberías saberlo?» —Tirant lo Blanch, abril de 2026—. No es un manual técnico. No encontrarán en él ecuaciones, código fuente ni diagramas de arquitectura de sistemas. Tampoco es un ensayo académico. No pretende contribuir a la doctrina jurídica ni a la ciencia de la computación, sino precisamente a esa “alfabetización”. Es, simplemente, una explicación honesta. La explicación que merece cualquier ciudadano que quiera entender qué son los algoritmos, cómo han llegado a gobernar una parte de su vida y qué puede hacer al respecto.



Escuela de Gobierno

**eGob®**

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de  
Certificación en:**

**Diseño de  
Servicios  
Excelentes**

**ISO 24082  
Service  
Excellence  
Designer**

Dirección Académica:  
*Javier Peris*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**

**Solicita tu admisión en:**



+ 34 96 109 44 44

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

<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**

**EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS**



# 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.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA









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.

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.





## Curso de Certificación en:

# Gestión de Centros de Operaciones de Seguridad (SOC)

# SOC Management Leader

Docente:  
*Alejandro Aliaga*

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

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

**Tutorías en Directo**



+ 34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>



**21001: 2018**  
EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS



# 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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. 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](https://une.org)





Evento

## CIERRE DE TEMPORADA

Revistas "Tecnología & Sentido Común"  
y "Stakeholders.news"

bete gratis

logía &  
ido Común

2022  
PREMIOS  
PIENS

r de



#TYSC / PÁG. 52

TECNOLOGÍA Y  
SENTIDO COMÚN



# Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news celebran el cierre de temporada

10 de julio 2026

11:00 a 15:00

El pasado 10 de julio, las revistas hermanas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news cerraron la temporada 2025/26 con un evento celebrado en la sede de UNE, Asociación Española de Normalización.

El acto se inició con las intervenciones de Javier Peris, director de las revistas, y de Paloma García López, Subdirectora General de UNE, dando la bienvenida a todos los presentes en el evento. En su intervención, la Sra. García recordó además la apuesta de UNE y de las instituciones de estandarización por las normas de gobierno y gestión en tiempos de la Inteligencia Artificial. Javier Peris utilizó este turno de presentación para detallar el orden del día del evento, y rememoró, para quien no lo conocía, los orígenes de Tecnología y Sentido Común como programa de radio en 2015, y que tuvo que cambiar de formato tras la pandemia de la COVID-19. Asimismo, profundizó en la motivación para editar Stakeholders.news, en el sentido de que creía muy conveniente divulgar la cultura de la gestión de portafolios, programas y proyectos en la sociedad. Finalizó esta intervención recordando que éste era un evento participativo, en el que cualquiera podía preguntar a los participantes, y tras la apertura, presentó a Marcelino Lominchar, escritor de la obra "Historias de la contrahistoria de España".

*On July 10, the fellow magazines Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news wrapped up the 2025/26 season with an event held at the headquarters of UNE, the Spanish Association for Standardization.*

*The event began with remarks by Javier Peris, director of both magazines, and Paloma García López, Deputy General Director of UNE, who welcomed the audience. In her remarks, Mrs. García also highlighted the commitment of UNE and standardization institutions to governance and management standards in the age of Artificial Intelligence. Javier Peris used his introductory remarks to outline the event's agenda and, for those unfamiliar with it, recalled the origins of Tecnología y Sentido Común as a radio program in 2015, and why it changed its format following the COVID-19 pandemic. He also elaborated on his motivation for launching Stakeholders.news, explaining that he believed it was very important to promote a culture of portfolio, program, and project management throughout society. He concluded his remarks by noting that this was a participatory event, where anyone could ask the speakers any question. And following the opening remarks, he introduced Marcelino Lominchar, author of the book Historias de la contrahistoria de España (Stories of Spain's Counterhistory).*



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



En su charla, el Sr. Lominchar glosó algunos de los contenidos de su nueva obra literaria, centrada principalmente en los logros de personajes históricos españoles poco conocidos o deliberadamente ignorados, alrededor de los conceptos de invención e innovación, una situación que él calificó de injusta. Aludió a que una de las principales críticas que se realizan sobre nuestro país es que hemos sido poco innovadores a lo largo de la Historia, a lo que el autor contrapuso los logros de varias personas. Por ejemplo, con el caso del mayor inventor español, Leonardo Torres Quevedo, o con un prácticamente desconocido Jerónimo de Ayanz. A éste último se le deben invenciones como la escafandra de buceo en 1602, pero no para el buceo marítimo, sino en aguas subterráneas en minas. Igualmente, fue el padre de las bombas hidráulicas, de los sistemas de ventilación de minas (precursores del aire acondicionado), o de la máquina de vapor en 1608, que como es bien conocido, se adjudica habitualmente al escocés James Watt alrededor de 1769, probablemente, porque la patentó.

En este punto, el Sr. Lominchar apuntó a que quizá el fallo de los inventores españoles es comunicativo, o de falta de mercado o de inversión, o de no acertar con el momento adecuado o de fomentar la adopción de sus inventos. Y ahí radica, a juicio de este autor, la diferencia fundamental entre inventar e innovar. Básicamente, en contar con un ecosistema apropiado, algo que Ayanz no tuvo en su momento.

En la obra del Sr. Lominchar también se mencionan los casos de Agustín de Betancourt, Fray Domingo de Soto, Félix de Azara, Abbas Ibn Firnas (que planeo con una alas de tela y madera frente al Emir de Córdoba en el S. IX) o Mariano Díez Tobar. Inventores y científicos españoles que inspiraron a otros mucho más conocidos, como Isaac Newton o Charles Darwin, que fueron lectores de las obras de estos españoles antes de realizar sus descubrimientos.

Como conclusión de su ponencia, el autor dejó dos ideas-fuerza: ser el primero no garantiza cambiar la Historia, y que el mayor enemigo de la innovación no es la falta de ideas, sino la falta de relato.

*In his talk, Mr. Lominchar discussed some of the content of his new literary work, which focuses primarily on the achievements of little-known or deliberately ignored historical Spanish figures, focused on the concepts of invention and innovation, a situation he described as unfair. He noted that one of the main criticisms leveled at our country is that we have been uninnovative throughout history, a claim the author countered by highlighting the achievements of several individuals. For example, he cited the case of Spain's greatest inventor, Leonardo Torres Quevedo, and the virtually unknown Jerónimo de Ayanz. The latter is credited with inventions such as the diving suit in 1602 (not for marine diving, but for use in underground mine waters). Likewise, he was the pioneer of hydraulic pumps, mine ventilation systems (precursors to air conditioning), and the steam engine in 1608, which, as is well known, is usually attributed to the Scotsman James Watt around 1769, likely because he patented it.*

*At this point, Mr. Lominchar noted that perhaps the shortcoming of Spanish inventors lies in communication, or a lack of market or investment, or failing to seize the right moment, or in promoting the adoption of their inventions. And therein lies, in this author's view, the fundamental difference between inventing and innovating: essentially, having an appropriate ecosystem, something Ayanz did not have at that time.*

*Mr. Lominchar's work also mentions the cases of Agustín de Betancourt, Fray Domingo de Soto, Félix de Azara, Abbas Ibn Firnas (who flew with wings made of cloth and wood in front of the Emir of Córdoba in the 9th century), and Mariano Díez Tobar. These Spanish inventors and scientists inspired other, much better-known figures, such as Isaac Newton and Charles Darwin, who had read the works of these Spaniards before making their own discoveries.*

*In conclusion, the author highlighted two key ideas: being the first does not guarantee that you will change history, and that the greatest enemy of innovation is not a lack of ideas, but a lack of narrative.*



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA







n fue el mayor inventor español de

ca lideró las revoluciones

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>





*Suscríbete gratis*

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

#19

**2022  
PREMIOS  
SAPIENS**

Alejandro  
Blasco

Protector

10

La Nueva  
Administ

Víctor Almonacid

Por Proce

Mauro Llane Castro

MESA  
Modera Jav



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



MAN  
SER  
Seco  
Futu  
Segu



Tras la conferencia del Sr. Lominchar, se dio paso a la primera de las mesas redondas previstas para el evento. En concreto, la dedicada a la revista Tecnología y Sentido Común, y que estuvo conformada por Manuel D. Serrat, Ignacio Alamillo, Domingo Gaitero, Marlon Molina, Marcos Navarro, Victor Almonacid y Marta Martín, todos ellos colaboradores de la revista. Durante la mesa redonda, Javier Peris, su director, lanzó a los participantes diferentes preguntas sobre los temas tratados en sus respectivas secciones en esta temporada que se cierra, o sobre el enfoque o los temas que tienen previsto tratar en las mismas en la decimosegunda temporada, que comienza en septiembre. Fue una mesa en la que se habló mucho de Inteligencia Artificial, tanto de sus ventajas como de sus riesgos, en diferentes ámbitos de la sociedad, y sobre todo, de la obligatoriedad de la supervisión humana en todo lo que a la IA se refiere.

Following Mr. Lominchar's lecture, the event moved on to the first of the scheduled roundtable discussions. Specifically, the session dedicated to the magazine Tecnología y Sentido Común, which featured Manuel D. Serrat, Ignacio Alamillo, Domingo Gaitero, Marlon Molina, Marcos Navarro, Victor Almonacid, and Marta Martín, all of them contributors to the magazine. During the round, Javier Peris, the magazine's editor-in-chief, posed various questions to the participants regarding the topics covered in their respective sections during the current season, which is coming to a close, as well as the approach and topics they plan to address in the twelfth season, which begins in September. The discussion focused heavily on artificial intelligence, both its advantages and risks across various sectors of society, and, above all, on the necessity of human oversight in all matters related to AI.

## REDONDA "TECNOLOGÍA & SENTIDO COMÚN"

Javier Peris

11:45 a 12:30



MANUEL D. SERRAT  
Sección:  
Tecnoregulación  
en Prospectiva

NACHO ALAMILLO  
Sección:  
Tecnoregulación  
en Prospectiva

DOMINGO GAITERO  
Sección:  
El Lado  
oscuro

MARLON MOLINA  
Sección:  
Es Tendencia

RICARD MARTÍNEZ  
Sección:  
Ojo  
al dato



VICTOR ALMONACID  
Sección:  
La Nueva  
Administración

VICTOR ALMONACID  
Sección:  
La Nueva  
Administración

ANDRO PAGA  
Sección:  
Radio

MARTA MARTÍN  
Sección:  
Mentes  
Divergentes



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>





*Suscríbete gratis*

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

**2022  
PREMIOS  
SAPIENS**

Llanos C  
Alejandro Blasco  
Juan J. Urbión  
Sección  
Proyectos  
el Futuro  
Por Procesos  
Madalena Calvo  
Cr...

**MESA REDONDA**  
Modera Javier P...



**JUAN J. URBIÓN**  
Sección  
Proyectos  
el Futuro



**VÍCTOR ALMONACO**  
Por Procesos  
Madalena Calvo  
Cr...



**MADALENA CALVO**  
Por Procesos  
Madalena Calvo  
Cr...



**JUAN J. URBIÓN**  
Sección  
Proyectos  
el Futuro



**VÍCTOR ALMONACO**  
Por Procesos  
Madalena Calvo  
Cr...



**MADALENA CALVO**  
Por Procesos  
Madalena Calvo  
Cr...



**JUAN J. URBIÓN**  
Sección  
Proyectos  
el Futuro



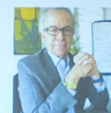


La siguiente mesa redonda, igualmente moderada por el director de Stakeholders.news, contó con los colaboradores habituales de la misma. Juan Jesús Urbizu, Juan Manuel Domínguez, Charo Fresneda, Luis Morán, José Luis Portela, y José Antonio Puentes, siguiendo un formato muy similar a la anterior mesa redonda, desgranaron los elementos más significativos de sus colaboraciones con la revista en la temporada que se cierra, y aportaron alguna pincelada de cómo afrontan la sexta temporada que se inicia tras las vacaciones veraniegas. Se habló de temas relacionados con la gestión del cambio, la resiliencia organizativa como un músculo que hay que ejercitar, o el uso de la Inteligencia Artificial en el "change the business" para evitar que genere disrupción en los equipos del "run the business". También hubo alguna intervención que remarcó el gravísimo problema que hay en España con los salarios, que, comparados con los de 2001 han perdido la mitad de su poder adquisitivo.

The next roundtable, also moderated by the editor-in-chief of Stakeholders.news, featured the publication's regular contributors. Juan Jesús Urbizu, Juan Manuel Domínguez, Charo Fresneda, Luis Morán, José Luis Portela, and José Antonio Puentes. Following a very similar format to the previous roundtable, they highlighted the most significant aspects of their contributions to the magazine during the season that is coming to a end, and offered a glimpse of how they are approaching the sixth season, which begins after the summer break. Topics discussed included managing change, organizational resilience as a muscle that must be exercised, and the use of Artificial Intelligence in "changing the business" to prevent it from causing disruption to the teams responsible for "running the business." There were also remarks highlighting the extremely serious problem in Spain regarding wages, which have lost half their purchasing power compared to 2001 one.

## RONDA "STAKEHOLDERS.NEWS"

12:30 a 13:15

|                                                                                  |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |    |  |
| JUAN JESÚS URBIZU                                                                | JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ                                                              | CHARO FRESNEDA                                                                      | LUIS MORÁN                                                                        |
| Sección:<br>Organización Resilientes                                             | Sección:<br>El Lado Humano                                                         | Sección:<br>Personas y Procesos                                                     |                                                                                   |
|  |  |  |                                                                                   |
| JOSÉ ANTONIO PUENTES                                                             | JOSÉ LUIS PORTELA                                                                  | LUIS GUARDADO                                                                       |                                                                                   |
| Sección:<br>Entendiendo Puentes                                                  | Sección:<br>El Salvador                                                            |                                                                                     |                                                                                   |



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Tras las mesas redondas, los asistentes pudieron disfrutar de la ponencia “Los tres mosqueteros de la Era Digital”, a cargo de Ramsés Gallego, primer español incluido en el ISACA Hall of Fame, en la que, como es habitual en este experto conferenciante, utilizó imágenes alegóricas y un **storytelling** muy cuidado para transmitir las ideas que deseaba transmitir. En esta ocasión, comenzó recordando que la coexistencia de tecnologías, modelos de gobierno y gestión, y falta de coherencia en ciertos ámbitos, hace que la situación del mundo sea extremadamente compleja. El Sr. Gallego utilizó a los personajes de la novela clásica “Los Tres Mosqueteros”, de Alexandre Dumas, para representar, con sus características personales, a los diferentes tipos de gobiernos que se requieren en las organizaciones. En su opinión Athos representa al Gobierno Corporativo; Porthos, al Gobierno de Tecnologías de la Información; Aramis, al Gobierno del Datos; y D’Artagnan, al Gobierno de la IA. En opinión del ponente, vivimos en un mundo en el que tenemos que Gobernarlo y Gestionarlo todo a la vez y en todas partes, haciendo un guiño a la película de 2022 del director Dan Kwan, y terminó con la más que famosa frase de los Mosqueteros del Rey: “Uno para todos, y todos para uno”-

*Following the roundtable discussions, attendees enjoyed the presentation “The Three Musketeers of the Digital Age” by Ramsés Gallego, the first Spaniard inducted into the ISACA Hall of Fame. As is typical for this expert speaker, he used allegorical imagery and carefully crafted storytelling to convey his key ideas. On this occasion, he began by noting that the coexistence of technologies, governance and management models, and a lack of consistency in certain areas, makes the global situation extremely complex. Mr. Gallego used the characters from Alexandre Dumas’s classic novel The Three Musketeers to represent, through their personal traits, the different types of governance required in organizations. In his view, Athos represents Corporate Governance; Porthos, Information Technology Governance; Aramis, Data Governance; and D’Artagnan, AI Governance. In the speaker’s view, we live in a world where we have to govern and manage everything at once and everywhere (a nod to director Dan Kwan’s 2022 film) and he concluded with the famous motto of the King’s Musketeers: “One for all, and all for one.”*



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



scríbete gratis

DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

makers news



REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



# críbete gratis

ISTA

## nología & entido Común



# 2022 PREMIOS STAKEHOLDERS

Para cerrar el evento, la organización, de la mano de Ramsés Gallego y Javier Peris, hizo entrega de los premios Tecnología y Sentido Común 2026 y Stakeholders.news 2026. En esta ocasión, el primero de ellos se otorgó a ISACA International, por el establecimiento de su oficina en la Unión Europea, siendo recogido el galardón por Chris Dimitriadis, **Chief Global Strategy Officer de ISACA**.

*To close the event, the organizers, led by Ramsés Gallego and Javier Peris, presented the 2026 Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news 2026 awards. On this occasion, the first award was given to ISACA International for establishing its office in the European Union. The award was accepted by Chris Dimitriadis, ISACA's Chief Global Strategy Officer.*



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



GA DE PR  
amsés Gallego

olo  
tic

VÍCTOR ALMONACID

Por Procesos



#TYSC / PÁG. 62





13:45 a 14:00

PREMIOS

Tecnología &  
Sentido Común  
2026

PREMIO  
S

2026

"Tecnología & Sentido Común"  
The award recognizes the best project and  
initiative in the field of digital transformation and  
innovation, in the field of technology, for the year  
2026.

"Tecnología & Sentido Común 2026" to  
ISACA International  
for the development of the European Office and  
the Institute with the European Commission.  
Madrid, July 10, 2026

REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



# gratis

## & común



El segundo de los premios entregados en el acto fue concedido a IFEMA Madrid, por la Gobernanza, Dirección, Gestión y Ejecución del Circuito Urbano de Madrid, MADRING que ha permitido en 11 meses, desde cero, construir el circuito de Fórmula 1 urbano de Madrid, siendo recogido en esta ocasión por Carlos Jiménez, Director de Operaciones de la compañía.

Al terminar los actos protocolarios, Javier Peris volvió a agradecer a los presentes su asistencia, y les conminó a seguir disfrutando de los contenidos de ambas revistas. A continuación, los asistentes pudieron disfrutar de un animado *networking* y degustar un exclusivo *catering*, como viene siendo marca de la casa en los eventos de las revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news.

*The second award presented at the ceremony went to IFEMA Madrid for the governance, leadership, management, and execution of the Madrid Urban Circuit (MADRING), which made it possible to build Madrid's urban Formula 1 circuit from scratch in just 11 months. The award was accepted on this occasion by Carlos Jiménez, the company's Chief Operations Officer.*

*Once the formal proceedings concluded, Javier Peris once again thanked those present for attending and encouraged them to continue enjoying the content of both magazines. Afterward, attendees were able to enjoy lively networking and sample exclusive catering, a hallmark of events hosted by the magazines Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news.*



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



#TYSC / PÁG. 64



# Stakeholders

.news

Revista Mensual Líder de la Hispana de la  
Dirección y Gestión de Proyectos, Programas  
su premio



REVISTA  
**Tecnología &  
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>







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

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

Docente:  
Javier Peris

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

**Disponibilidad Inmediata**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión de Portfolios**  
**P4MGO! Pfm Portfolio Management**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pfm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pgm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pjm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión de Productos Digitales**  
**P4MGO! Pdm Product Digital Management**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pdm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión por Procesos de Negocio**  
**P4MGO! BPM Business Process Management**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! BPM Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gestión de Servicios y Operaciones**  
**P4MGO! S&O Service & Operations Management**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! S&O Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Oficinas de Gestión**  
**P4MGO! PMO Management Offices**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PMO Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Centros de Excelencia**  
**P4MGO! CoE Centres of Excellence**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! CoE Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

**Curso de Certificación en:**  
**Gobierno de la Ejecución Estratégica y del Cambio Organizacional**  
**P4MGO! Gov Strategic Execution & Organizational Change Governance**

Dirección Académica:  
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Gov Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

**Tutorías en Directo**

Solicita tu admisión en:  
+34 96 109 44 44  
[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)  
<https://escueladegobierno.es>

**21001: 2018**  
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS



**21001: 2018**  
EDUCATION ORGANIZATIONS  
MANAGEMENT SYSTEMS



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

