REVISTA

Tecnología & Sentido Común

TECNOLOGIA Y ENTIDO COMÚN

#66
SEPTIEMBRE
2026



Chris Dimitriadis
NUESTRO INVITADO A #TYSC 24

El Gobernauta
JAVIER PERIS 08

Futuro y Seguridad 12
MANUEL SERRAT

Tecnoregulación en Prospectiva
NACHO ALAMILLO 16

Es tendencia
MARLON MOLINA 32

Humanos, IA, robots y otros problemas 40
MARCOS NAVARRO

44
La nueva Administración
VÍCTOR ALMONACID

El lado oscuro
DOMINGO GAITERO 20

Ojo al dato
RICARD MARTINEZ 36

Mentes Divergentes
MARTA MARTÍN 48

9 772951 818003 66

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

EQUIPO TYSC
Javier Peris - El Gobernauta
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 - Humanos, IA, Robots y otros problemas
Víctor Almonacid - La Nueva Administracion
Marta Martín - Mentes 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

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

9 772951 818003 66

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

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

ISSN 2951-8180

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Competencias Directivas en **Gobierno y Gestión**



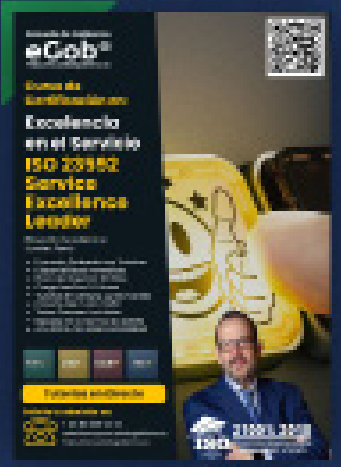






















ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS

IMQ CERTIFIED

IMQ CERTIFIED

#66

SEPTIEMBRE 2026

índice

DE CONTENIDOS

https://tecnologiaysentidocomun.com



Chris Dimitriadis



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



El cliente que no conoces



Alerta amígdala

#66 - SEPTIEMBRE 2026

¡tysc

Copyright 02

Índice de Contenidos 04

Este mes te recomiedo leer...
por JAVIER PERIS 07

La Inteligencia Artificial mejorará los procesos o no mejorará la organización
EL GOBERNAUTA
JAVIER PERIS 08

Soberanía Digital Europea: ¿quimera o necesidad?
FUTURO Y SEGURIDAD
MANUEL SERRAT OLMOS 12

¿Hay que eliminar el DNI de la firma electrónica?
TECNOREGULACIÓN EN PROSPECTIVA
NACHO ALAMILLO 16

La promoción definitiva
EL LADO OSCURO
DOMINGO GAITERO 20

Chris Dimitriadis
NUESTRO INVITADO A TYSC 24

El control político y financiero de la IA es tendencia
ES TENDENCIA
MARLON MOLINA 32

Nostradatus: predicciones para el otoño del dato
OJO AL DATO
RICARD MARTÍNEZ MARTÍNEZ 36

El cliente que no conoces
HUMANOS, IA, ROBOTS Y OTROS PROBLEMAS
MARCOS NAVARRO 40

Gobernar la inteligencia artificial antes de que nos gobierne
LA NUEVA ADMINISTRACIÓN
VÍCTOR ALMONACID 44

Alerta amígdala
MENTES DIVERGENTES
MARTA MARTÍN 48

Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news celebran el cierre de temporada
EVENTOS 52

#TYSC

Premios recibidos

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



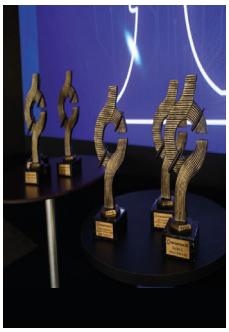
El Foro de Profesionales de la Gestión del Servicio en España itSMF otorga a «Tecnología y Sentido Común» el Galardón 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno de Tecnologías de la Información.

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



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

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



El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista "Tecnología y Sentido Común #TYC". El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comuni- dad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realización 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.

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación eb Seguridad Informática



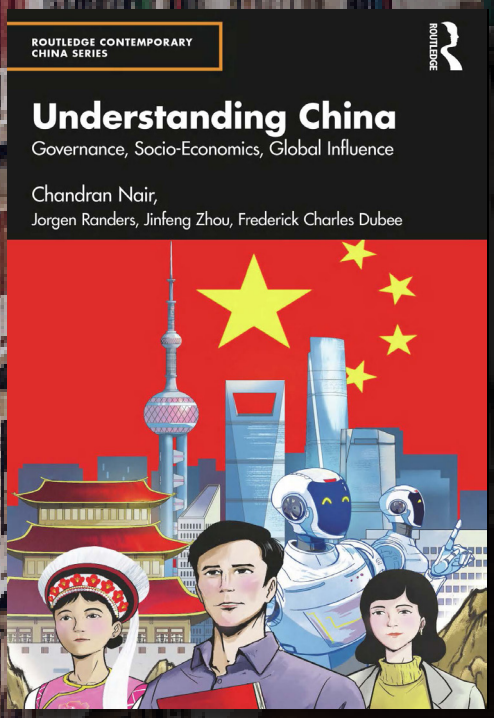
VI Premios ESET Periodis- mo y Divulgación: Tecnología y Sentido Común Premiada en la Categoría Blogs por el Articulo de Ricard Martínez "Seguridad en el Smartphone".
Los Premios ESET apuestan por la educación y la concienciación de la sociedad en materia de ciberseguridad, y los medios de comunicación 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.

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.

por Javier Peris



Understanding China. Governance, Socio-Economics, Global influence

Chandran Nair, Jorgen Randers,
Jinfeng Zhou,
Frederik Charles Dubee

Publicado a finales de 2025 por Routledge, *Understanding China* es un informe para el Club de Roma que ofrece una mirada equilibrada y objetiva sobre la transformación china desde finales de los años setenta hasta su consolidación como potencia global en 2024. El libro explica no solo el "cómo" del ascenso chino, sino también el "por qué" político e histórico que lo sustenta.

La obra parte de las reformas y la política de apertura de Deng Xiaoping como punto de inflexión, y describe cómo un modelo de gobernanza multinivel, nacional, provincial y local, ha permitido coordinar crecimiento económico, reducción de pobreza y proyección exterior. Los autores subrayan que el Estado chino se guía por una "devoción histórica" hacia su población, lo que explica prioridades como la estabilidad, el empleo y la mejora continua de condiciones de vida, incluso a costa de libertades políticas al estilo occidental.

El libro evita tanto el optimismo ciego como la demonización: reconoce logros como la mayor clase media del mundo y el liderazgo industrial y comercial, pero también señala tensiones internas y límites del modelo. Su contribución más práctica son siete principios de trabajo para que la comunidad internacional se relacione con China de forma sostenible y realista, basados en la idea de un "futuro compartido para la humanidad".

En conjunto, *Understanding China* funciona como una guía de lectura del poder chino: útil para decisores, empresarios y académicos que quieran entender sus reglas internas, sus fortalezas estructurales y las implicaciones globales de su trayectoria

Javier Peris

La Inteligencia Artificial mejorará los procesos o no mejorará la organización

Hace unas semanas asistí a una reunión ejecutiva y acabó pareciéndose bastante a una sesión de terapia. Al cabo de una hora, el director general lo resumió mejor de lo que lo habría hecho yo: llevaban catorce meses invirtiendo en inteligencia artificial y lo único que había crecido de verdad, mes a mes y sin fallar uno, era la factura del proveedor de Inteligencia Artificial. Ruido mucho, nueces ni una.
Y no era un escéptico, justo lo contrario, un convencido. Alguien que había creído en la promesa, que había pagado variables por objetivos que nadie cumplió y que ahora se encontraba con una organización llena de herramientas brillantes, profesionales razonablemente contentos y un negocio que iba, si acaso, un poco peor que antes. La escena, creo que estaremos de acuerdo, ya no es excepcional.

Hay una manera muy elegante de perder dinero y consiste en comprar la herramienta antes de haber entendido el problema y me lo habéis escuchado muchas veces, una herramienta sin método pasado el corto plazo se convierte mas en un probelma que en una solución.
Muchas organizaciones, hipnotizadas por la promesa de la inteligencia artificial (una promesa que, conviene decirlo, es real), han empezado a aplicarla en su día a día de una manera absolutamente desconectada. Desconectada de la realidad operativa de la empresa y desconectada de los objetivos de la organización. Se compra por asombro, no por criterio. Y el asombro es un pésimo director de compras.
Lo que ocurre después es previsible. El comercial redacta propuestas en la mitad de tiempo. La analista resume en segundos informes que antes le costaban una tarde entera. Marketing produce en un día lo que antes ocupaba una semana. Todo eso es cierto, es verificable y es, además, magnífico para esas personas. Nadie discute que la inteligencia artificial ayuda al profesional. Yo soy el primero que lo defiende.

El problema es otro. Que la suma de mejoras individuales no es, ni de lejos, una mejora del negocio. Son problemas personales resueltos, no procesos gobernados. Y difícilmente van a tener un impacto positivo relevante en el día a día “Run the Business” de la compañía, que es, al final loque refleja la cuenta de resultados.
Aquí es donde empieza lo interesante, y también lo grave. Cuando aceleramos un eslabón de la cadena sin tocar los demás, no hemos creado velocidad. Hemos creado presión. El eslabón mejorado empieza a producir más de lo que el siguiente puede absorber, y ese siguiente empieza a engordar. Se acumulan solicitudes, se acumulan expedientes, se acumulan pedidos, se acumulan incidencias. Y todo ello con la mejor de las apariencias, porque el indicador de productividad de ese departamento ha subido, el equipo trabaja más rápido y en el comité de dirección alguien enseña una gráfica ascendente que nadie se atreve a cuestionar.
Lo que en realidad ha nacido ahí es un cuello de botella con muy buena prensa. Un atasco disfrazado de eficiencia. Departamentos, roles y procesos que ahora van más rápido hacia un muro que sigue exactamente donde estaba.

La inteligencia artificial sin una adecuada orquestación no es una solución cara. Es un problema caro.
Y empieza a ser evidente. Cada vez con más datos y con menos entusiasmo.
De nada sirve acelerar la captación de pedidos vía web mediante inteligencia artificial si nuestra compañía no puede comprar las materias primas asociadas a ese incremento, si tesorería no tiene el circulante para pagarlas, si operaciones no tiene capacidad para producirlas y si logística no puede despacharlas como el cliente merece.

Parece obvio escrito así, ¿verdad? Pues es exactamente lo que estoy viendo en compañías serias, con directivos competentes y con proveedores tecnológicos solventes. El empresario, bajo el mantra sagrado de hay que vender más, se dispara en un pie con una iniciativa que en principio funcionó, porque efectivamente le ha hecho vender más, y que como consecuencia le ha traído más quejas, más reclamaciones, más penalizaciones por servicio y una pérdida de clientes que no afecta solo a los nuevos. Afecta a los de siempre. A los que llevaban quince años confiando en usted y que de repente descubren que su pedido, ese que nunca fallaba, ahora llega tarde porque la compañía se ha desequilibrado por dentro.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



Ha cambiado usted clientes fieles por clientes decepcionados. Y lo ha hecho, además, con un proyecto que en su momento se presentó como un caso de éxito gracias a la Inteligencia Artficial. Y siempre, siempre, aparece el listo (por no llamarlo de otra manera, que también podría) que suelta aquello de ojalá tuviera yo el problema de vender demasiado.

Esa frase, que suena a broma de sobremesa, es en realidad la confesión pública de una ignorancia tremenda en gestión empresarial. Morir de éxito es incluso más letal que morir de fracaso, con el agravante de que da mucha más vergüenza y de que se ve venir con muchísima antelación si uno se molesta en mirar. El cementerio empresarial está lleno de compañías que crecieron más rápido de lo que su estructura, su tesorería y sus procesos podían sostener. No las mató el mercado. Las mató su ignorancia, o incompetencia, de un crecimiento que no supieron gobernar.

Debemos dejar de una vez de pretender vender más, facturar más o ganar más. Lo que debemos hacer es vender mejor, facturar mejor y ganar mejor. Y conviene interiorizar algo que a mucha gente le cuesta admitir: mejor no es sinónimo de más.
Conozco decenas de organizaciones donde una mejora seria de sus procesos ha logrado triplicar el margen obtenido con las mismas ventas. Léalo despacio, porque no es una metáfora. Vendiendo lo mismo, ganar tres veces más. Así de simple y así de poco glamuroso, porque esto no sale en ninguna keynote.
¿Por qué ocurre tan pocas veces? Porque el foco casi nunca está en hacer las cosas mejor. El empresario poco profesional (y aquí la palabra profesional es la clave, no la palabra empresario) lucha desesperadamente por crecer sin darse cuenta de que vender más no significa necesariamente ganar más, y mucho menos vivir mejor. Crecer debe ser una consecuencia, no una estrategia.

Cada vez acuden a mí más clientes hartos de pagos variables y de mejoras incumplidas. Y lo interesante es que ya no me piden inteligencia artificial. Me piden algo mucho más adulto: ayuda para identificar todos los procesos logísticos, de facturación, de ventas, de aprovisionamiento o de prestación de servicios que, una vez adecuadamente tratados, puedan recibir el aporte homogéneo de la inteligencia artificial en cada una de sus actividades y procedimientos.
Y esa palabra, adecuadamente, esconde cuatro verbos que no se pueden saltar ni reordenar:

1.Descubiertos. Porque casi ninguna organización sabe realmente cómo trabaja. Sabe cómo cree que trabaja, que es otra cosa muy distinta y bastante más optimista.
2.Entendidos. No basta con dibujar el proceso. Hay que comprender qué aporta, qué consume, dónde acumula y a quién sirve.
3.Interiorizados. Un proceso que solo vive en un diagrama no existe. Existe cuando las personas que lo ejecutan lo reconocen como propio.



4.Sincronizados. Este es el que casi todo el mundo se salta, y es el que decide el resultado. La cadena rinde al ritmo de su eslabón más lento, no al del más rápido.
Solo después de esos cuatro pasos tiene sentido preguntarse dónde entra la inteligencia artificial. Y entonces, curiosamente, la respuesta suele ser mucho más ambiciosa que la inicial, porque ya no se trata de acelerar a una persona sino de elevar un proceso completo, de punta a punta, con criterio y con equilibrio.

La inteligencia artificial nos abre, sin ninguna duda, el paradigma más potente que ha vivido la gestión empresarial en décadas. Por primera vez podemos llevar la mejora a lo más cotidiano, a la actividad pequeña, al procedimiento que nadie miraba porque no salía en ningún cuadro de mando. Podemos optimizar en el detalle y no solo en el titular. Podemos gobernar con evidencia y no con intuición. Podemos, de verdad, hacer que las organizaciones vivan mejor y no solo que facturen más.
Podemos. Con una condición innegociable: que los procesos estén adecuadamente gestionados y que exista orquestación. Que el aporte de la Inteligencia Artificial sea en la cadena entera y no solo su eslabón.

Porque la tecnología nunca ha arreglado un desorden. Lo que hace la tecnología, y la inteligencia artificial lo hace mejor y más rápido que ninguna otra, es amplificarlo. Si su organización está ordenada, la inteligencia artificial multiplicará ese orden. Si su organización está desordenada, multiplicará el desorden. Y todo a un coste variable sumado a una mensualidad.
Son tiempos excelentes para la Gestión por Procesos. La inteligencia artificial mejorará los procesos o no mejorará la organización. No hay una tercera opción. Y lo verdaderamente esperanzador es que, hoy por hoy, esa decisión sigue estando en nuestras manos y no en las de la máquina.



JAVIER PERIS

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del Portfolio, Programas y Proyectos, Centros de Excelencia así como Marcos de Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información con más de 20 años de experiencia tanto en empresas como en Organismos Oficiales y Administración Pública. Es Profesor de IE Business School e IE Executive Education y dispone de las Acreditaciones Internacionales CGEIT®, CRISC®, COBIT5® Certified Assessor, ITIL® Expert & Trainer, PRINCE2® MSP® MoP® MoV® MoR® P3O® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSMTM SIAMTM, OKR, Lean, Kamban, Design Thinking, Scrum & AgileSHIFT® Accredited Trainer ejerce como Business Coach, Business Angel e Interim Manager.

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

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
https://escueladegobierno.es



ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Manuel Serrat Olmos

Soberanía Digital Europea: ¿quimera o necesidad?

En tiempos de la Inteligencia Artificial, pero también de las descarnadas pugnas geopolíticas que nos está tocando vivir, especialmente tras la pandemia del COVID-19, en Europa ha surgido una corriente de opinión que trata de lograr la independencia europea de los gigantes digitales, fundamentalmente norteamericanos. Pero ¿es factible lograrlo o es una simple etiqueta mercadotécnica, la de la soberanía digital europea?

¡Bienvenido, estimado lector, a la 12ª temporada de Tecnología y Sentido Común!

Los últimos 40 o 50 años de avances tecnológicos en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones se deben, fundamentalmente, al impulso dado a este sector por la empresas norteamericanas, apoyadas por los programas de investigación de su gobierno y, por qué no decirlo, por la comodidad o complacencia de Europa, quien durante mucho tiempo ha considerado a los EE.UU. como un aliado fiable y, por tanto, merecedor de confianza en aspectos tan dispares como la defensa o el mercado financiero. Sin embargo, muchos de los científicos e ingenieros que han ayudado a esa industria tecnológica norteamericana a ser la líder global durante décadas procedían del Viejo Continente. Las corrientes de pensamiento sobre las bondades del capitalismo norteamericano llevan casi el mismo tiempo (o más) recorriendo el planeta, inundando el pensamiento de políticos y empresarios europeos con la máxima de que contratar servicios o productos a las tecnológicas estadounidenses (o chinas, en los últimos tiempos) no presentaba inconveniente alguno. Sólo hacía falta obligarles a cumplir las leyes europeas.

Este panorama ha cambiado radicalmente, en buena parte, por las acciones y actitudes de la actual Presidencia de los EE.EE., abiertamente beligerante con la Unión Europea y con sus regulaciones y sanciones, que han afectado a los gigantes tecnológicos, y que son vistas al otro lado del Atlántico como un freno a la innovación y a su deseo no disimulado de dominación del mercado. A ello hay que sumar los ejemplos que las compañías financieras estadounidenses han dado al cumplir con las órdenes ejecutivas de su gobierno, sancionando por motivos políticos a miembros de la Corte Penal Internacional o de la ONU (como Francesca Albanese), y que han visto canceladas sus tarjetas de crédito o sus cuentas de correo, o bloqueadas sus cuentas bancarias.

En este contexto, algunos de los programas de inversión de la UE tras la COVID'19 se han dirigido hacia la consecución de una mayor independencia de los países europeos, en sectores críticos al menos, de las tecnologías y servicios de otros países. Baste como ejemplo el programa que busca diseñar y construir en Europa microprocesadores. Sin embargo, tras décadas de sestear en este ámbito, se antoja complejo conseguir esa soberanía digital y financiera sin enfadar al "amigo americano", y en un plazo razonable. De ahí que ejemplos como los de compañías chinas como Huawei, a la que se prohibió hacer uso de tecnologías de origen norteamericano bajo la acusación de que esta empresa espiaba para el gobierno chino, sirvan de guía a lo que la UE podría hacer al respecto.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA





Sin ánimo de sentar cátedra, en mi modesta opinión, Europa tiene en su mano hacerlo, si sabe jugar sus cartas adecuadamente. Igual que EEUU obligó a TitTok a vender su negocio en ese país a una compañía americana, la UE puede ejercer presión sobre ciertas compañías para que tengan filiales europeas no sujetas a la normativa USA, desactivando con ellos las prerrogativas de ese gobierno sobre el uso de la tecnología en nuestro continente.

Sin embargo, donde la UE tiene muchas posibilidades es en trabajar con las compañías europeas en dos ámbitos bien diferenciados:

•Crear una red europea de medios de pago, que permita evitar el uso de las compañías de pago estadounidenses. Para ello, se peude contar con las entidades financieras europeas y con el Banco Central Europeo. Además, este sería un proyecto que países medianos, como Canadá o Australia, o potencias como Gran Bretaña o Japón podrían ver con buenos ojos, para reducir su dependencia de EEUU y tener "redundancia" de proveedores.

•Replicar el modelo de productos y servicios de tecnología estadounidense, apoyando a fabricantes europeos, y sobre todo, al modelo de software de código abierto. Que en Europa se fabriquen (o se diseñen) dispositivos móviles con un sistema operativo no controlado desde EEUU o China. O que las administraciones públicas europeas sólo puedan contratar con empresas europeas el alojamiento de sus servicios digitales, evitando a los hiperescalares USA. O que se impida la adquisición de empresas europeas punteras en cualquier sector tecnológico por parte de empresas de fuera del continente. Imaginen un ecosistema en el que Google, Microsoft, Amazon o Apple no pintaran nada, y que el dinero que se embolsan hoy en día en los mercados europeos se quedara en Europa.

Esta necesidad de soberanía digital se ve aumentada con el advenimiento de los servicios de Inteligencia Artificial, que en su inmensa mayoría están controlados por empresas norteamericanas. Estos modelos se han entrenado con datos que todo el planeta ha puesto a su disposición a través de multitud de plataformas on line, van a consumir recursos como el agua o la energía que son necesarios para el ser humano, y los beneficios de su control van a ir a las manos de muy pocas personas. Y el caso de la prohibición de uso de ciertos modelos de IA para cualquier persona que no sea ciudadano de ls EEUU, que ha impuesto el gobierno estadounidense a Anthropic en mayo pasado, no hace sino reforzar de manera radical la necesidad de que Europa se libre del yugo yanqui y se autoimponga una dieta independentista en la materia.

El principal problema (que coincide con el que hay en materia de defensa) es el tiempo. Para hacerlo hace falta tiempo, coordinación y un objetivo claro para lograr que este mercado de 500 millones de habitantes que es la UE deje de depender, en tantos aspectos, de un país extranjero y que presenta claros síntomas de decadencia social y política, que pueden llevarle a un desastre al que los europeos nos veríamos arrastrados si se mantiene la situación actual. Como ya se vió en la crisis financiera de 2008, la caída de un banco estadounidense (Lehmann Brothers) arrastro a toda Europa a una crisis de crédito de la que estábamos saliendo cuando llegó la COVID'19.

El futuro y la seguridad de Europa pasa por lograr, lo antes posible, la independencia tecnológica, pero también la financiera y la de defensa. Porque el modelo europeo de sociedad, democrática, y donde se tienen muy en cuenta los derechos de la ciudadanía, está en serio riesgo si no se logra lo antes posible.



MANUEL SERRAT OLMOS

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Gestión de la Inteligencia Artificial

ISO 42001 AI Management Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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

ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Nacho Alamillo

¿Hay que eliminar el DNI de la firma electrónica?

¡Bienvenidos a una nueva temporada de la sección Tecnoregulación en Prospectiva! Volvemos del merecido descanso vacacional con una cuestión que ha levantado polvareda las últimas semanas.

Todo trae cuenta de una Resolución sancionadora de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), recaída en el expediente EXP202406805 incoado frente a la Comunidad Autónoma de Castilla La-Mancha (CCM) en relación con los datos que constan en la firma electrónica que utilizan los funcionarios de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM) en el ejercicio de sus funciones públicas.

Se denuncia ante la AEPD que el programa de la firma electrónica incluye los datos correspondientes al nombre y apellidos del funcionario firmante y su número de DNI, por lo que la persona a la que va dirigido el documento electrónico tiene un acceso fácil a los datos personales del funcionario que firma el documento, lo que podría vulnerar los principios relativos al tratamiento de datos. Cabe imaginar que se refiere, la persona denunciante, a documentos PDF que incorporan la firma electrónica avanzada basada en certificado de persona física expedido a una persona al servicio de la administración.

Aunque la CCM expone que dispone de portafirmas que permiten a la persona empleada configurar la visualización del DNI (o NIE, en su caso), considera la AEPD que la incorporación, tanto en la firma de los documentos electrónicos o en papel como en la marca de agua, del dato relativo al DNI del funcionario firmante, podría constituir un tratamiento excesivo, y procede a sancionar por infracción del principio de minimización de datos previsto en el artículo 5.1.c) del RGPD y por infracción del artículo 25 del RGPD. Hasta aquí, parece una postura ciertamente defendible.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



Sin embargo, la propia AEPD continúa explicando que muchos visores de documentos pdf permiten visualizar y verificar las firmas digitales de un documento pdf, y, en concreto, la identidad del firmante, mediante su nombre y apellidos, así como su número del DNI, por lo que estos datos siempre podrán consultarse, aunque no se muestren directamente en el documento y concreta que, en el caso de los funcionarios de la CLM, cuyos certificados fueron emitidos con el nombre y apellidos, así como el número de DNI del titular, estos datos son consultables mediante un visor de documentos pdf que incorpore la opción de visualización del detalle del certificado electrónico utilizado para la firma. Y cita su informe jurídico 0088/2020, en el que manifestaba que tratándose del uso de sistemas de firma electrónica por parte de los empleados públicos, no siendo el DNI/NIE/NIF un dato que deba legalmente figurar en los actos administrativos, el mismo no debería figurar ni en los certificados electrónicos ni en la firma electrónica.

Es cierto que la AEPD sólo exige a la CCM que adopte las medidas necesarias para la eliminación del DNI de las propiedades que se muestran al verificar los documentos, todo ello garantizando el cumplimiento de la legislación vigente, de tal modo que su diseño y configuración se realice minimizando los datos personales que deban ser objeto de tratamiento, limitando el acceso a dichos datos al imprescindible para el cumplimiento de su finalidad y acredite las alternativas tecnológicas adoptadas con el proveedor de servicios de firma electrónica.

A pesar de ello, y como quizá cabía esperar, muchas Administraciones Públicas han exigido, en algunos casos con muy malas maneras, a los prestadores de servicios de confianza que expiden dichos certificados que retiren inmediatamente el número de DNI o NIE que consta en dichos certificados, bajo amenaza de denuncia o de rescisión contractual.

El problema de esta posición es que choca con la letra literal de la legislación reguladora de los certificados de firma electrónica. Aunque el Reglamento eIDAS no exige que se incluya de forma obligatoria en el certificado ningún identificador personal, ciertamente sí lo exige claramente el artículo 6 de la Ley 6/2020, por lo que no incluir dicho identificador supone infracción grave, en el mejor de los casos, sancionable con multa por importe de 50.001 hasta 150.000 euros. Sanción que sería superior cuando se adapte la Ley al nuevo artículo 16 del Reglamento eIDAS, que exige hasta 5.000.000 de euros o una cuantía equivalente al 1%



del volumen de negocios anual total a nivel mundial de la empresa a la que perteneciera el prestador de servicios de confianza durante el ejercicio financiero anterior al año en que se haya producido el incumplimiento, optándose por la de mayor cuantía, cuando el prestador de servicios de confianza sea una persona jurídica. Y, lo que es peor, la pérdida de la cualificación, que simplemente implica el cierre de la actividad mercantil.

Dado que la regulación del certificado de empleado público con seudónimo sólo resulta aplicable en caso de seguridad pública, y dado que esta sección se denomina tecnoregulación en prospectiva, de lege ferenda, como decimos en Derecho, sólo cabe abogar por la derogación parcial del artículo 6, eliminándose la obligación de incluir identificador personal del firmante, propuesta que tiene todo el sentido atendiendo a la posibilidad de expedir al firmante una declaración electrónica de atributos con el identificador personal, para cuando necesite adjuntarla a la firma o el documento firmado.

Mientras tanto, la única solución al caso sancionado por la AEPD es producir una copia electrónica parcial auténtica del documento firmado, retirando el objeto de firma digital del PDF, que será sustituido por la información estrictamente nominativa del firmante.



NACHO ALAMILLO

Es Doctor en Derecho por la Universidad de Murcia. Licenciado en Derecho por la UNED. Auditor de Sistemas de Información certificado, CISA. Director de Seguridad de la Información certificado, CISM. Ingeniero Certificado en Soluciones de Protección de Datos, CDPSE, por ISACA.
En la actualidad, es Abogado del Ilustre Colegio de Reus, Asesor de Logalty y Director General de Astrea La Infopista Jurídica SL. Asimismo, colabora con el Grupo de Investigación iDerTec de la Universidad de Murcia.
También es miembro del grupo de Infraestructura de Seguridad de Firma Electrónica del Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones, que normaliza los servicios de confianza, miembro de UNE CTN71/SC307, de CEN-CLC/JTC 19 y de ISO TC 307, relativos a Blockchain.
Dispone de más de 100 publicaciones y ha impartido más de 400 ponencias en identidad digital, servicios de confianza y materias relacionadas.

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Ejecución Estratégica y Cambio Organizacional

P4MGO!® Essentials

Docente:
Javier Peris

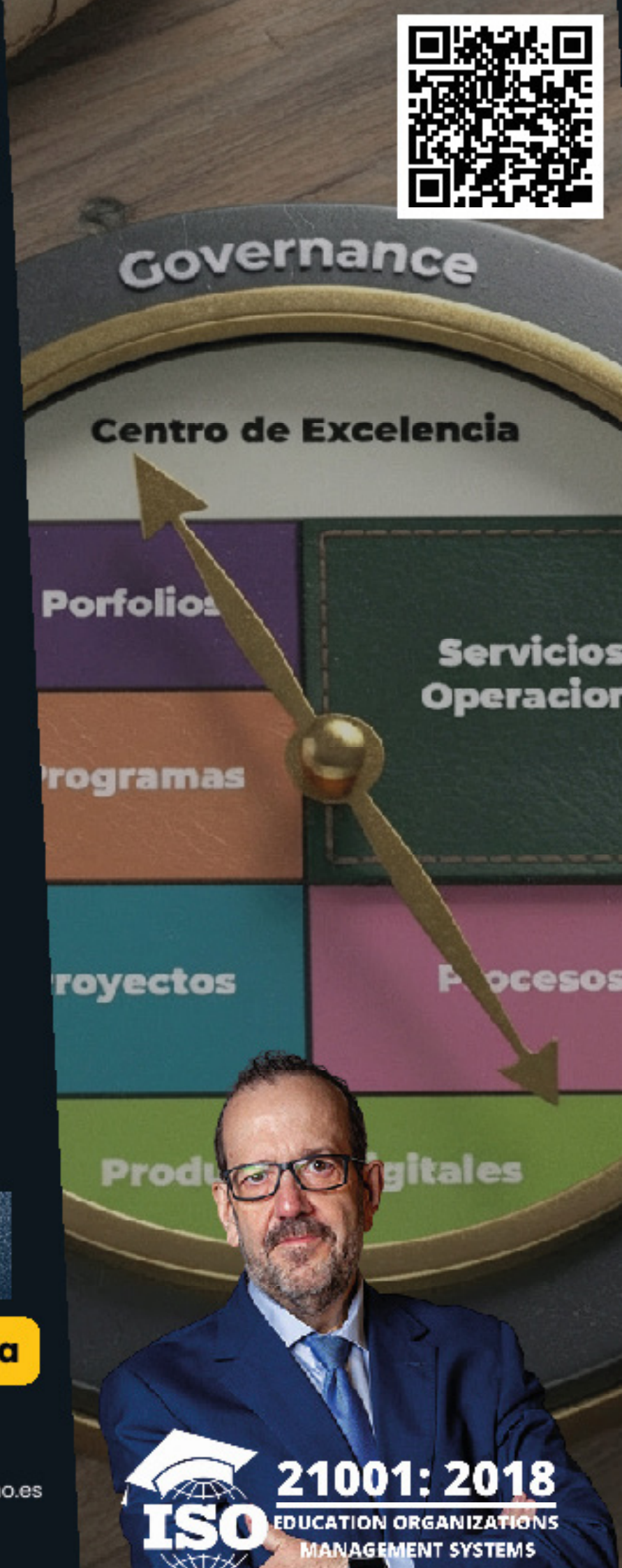
- Formato: Grabado
- Disponibilidad: Inmediata
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 395€
- Tasas Examen: Incluías
- A tu ritmo
- En tu horario
- Desde donde te encuentres
- Con toda comodidad

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Disponibilidad Inmediata

Solicita tu admisión en:

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



ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Domingo Gaitero



La promoción definitiva

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

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

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

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

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

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

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

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

La consejera independiente, Raquel, despertó en él una mezcla de respeto y preocupación. Era una profesional experimentada que tenía la extraña costumbre de formular preguntas concretas y esperar respuestas igualmente concretas. Esa tendencia le parecía una limitación intelectual. En su opinión, las preguntas realmente estratégicas debían permanecer abiertas durante largos periodos de tiempo, preferiblemente años, para permitir que maduraran. Cuando alguien exigía precisión, fechas o indicadores medibles, él interpretaba que estaba reduciendo innecesariamente la complejidad del negocio.

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

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA

Lo que escaseaba, en cambio, era la visión global. Naturalmente, él se veía a sí mismo como uno de los pocos individuos capaces de aportar precisamente esa perspectiva superior.
Por esta razón decidió intervenir con frecuencia. No necesariamente porque tuviera algo concreto que proponer, sino porque consideraba que la presencia intelectual de un consejero debía hacerse notar. Descubrió rápidamente que determinadas palabras generaban un efecto especialmente poderoso. Innovación era una de ellas. Transformación era otra. Ecosistema, aceleración, disrupción, liderazgo y futuro también producían excelentes resultados. Cuanto más abstractos eran los conceptos, más satisfecho se sentía con su propia aportación.

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

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

Su visión de los empleados también evolucionó. Empezó a contemplarlos con una mezcla de afecto y distancia, como un estadista observa a los ciudadanos de una nación. Le enternecía ver a los equipos preocupados por fechas de entrega, incidencias de clientes o problemas técnicos. Desde la altura conceptual del consejo, aquellos asuntos le parecían pequeños e incluso entrañables. Había alcanzado un nivel desde el cual las dificultades concretas se transformaban en abstracciones inspiradoras.
Lo que nunca llegó a comprender fue que el resto de consejeros lo observaba con una curiosidad similar. Algunos intentaban averiguar exactamente qué aportaba



a las discusiones, otros sospechaban que representaba algún equilibrio político interno que desconocían, unos pocos llegaron a preguntarse si tal vez poseía conocimientos extraordinarios que simplemente no había tenido ocasión de mostrar todavía; sin embargo, el paso del tiempo fue erosionando esas hipótesis, y reunión tras reunión, intervención tras intervención, fue quedando claro que su principal habilidad consistía en expresar ideas vagas con una confianza inquebrantable.

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

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

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



DOMINGO GAITERO

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

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



Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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



Chris Dimitriadis

¿Quién es Chris Dimitriadis?
Ante todo, me describiría como alguien a quien siempre le ha fascinado cómo la tecnología puede mejorar la vida de las personas.
A lo largo de mi carrera he trabajado en los ámbitos de la ciberseguridad, el liderazgo tecnológico, la gobernanza y la gestión empresarial, tratando siempre de tender puentes entre la tecnología y los resultados de negocio. Soy ingeniero de formación, pero siempre he creído que, en última instancia, la tecnología trata de las personas, las organizaciones y la sociedad.
Uno de los momentos decisivos de mi vida profesional fue descubrir ISACA. Lo que empezó con la obtención de una certificación hace más de veinte años, se ha convertido en un camino de aprendizaje, voluntariado, liderazgo y contribución a una comunidad global que ha marcado mi carrera tanto como cualquiera de los puestos que he desempeñado.
En la actualidad, sigo considerándome una persona que aprende cada día. La tecnología evoluciona a una velocidad increíble, pero la curiosidad, la colaboración y la integridad siguen siendo cualidades atemporales.

Háblanos de tu trayectoria profesional, logros y los principales hitos de tu carrera.
Mi carrera empezó en la consultoría de ciberseguridad, antes de pasar a puestos ejecutivos de liderazgo tecnológico, entre ellos los de CISO, CTO y, finalmente, consejero delegado del grupo de una empresa tecnológica internacional con actividad en más de 40 jurisdicciones.
A lo largo de ese camino, tuve la suerte de trabajar con organizaciones que abordaban la transformación digital, la ciberseguridad, la gobernanza y la innovación a escala global. Esas experiencias reforzaron en mi la importancia de equilibrar la innovación con la resiliencia y la confianza.
Paralelamente, fui implicándome cada vez más en ISACA. Tras obtener la certificación CISA en 2003, empecé a colaborar como voluntario en comités y grupos de trabajo antes de incorporarme a la Junta Directiva global. En 2015 tuve el honor de presidir dicha Junta y, en la actualidad, ostento el cargo de Chief Global Strategy Officer.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA
Tecnología & Sentido Común
https://tecnologiaysentidocomun.com

Al mirar atrás, no veo mi carrera como una sucesión de cargos. De lo que estoy más orgulloso, es de haber podido contribuir al desarrollo de la profesión, ayudar a definir las mejores prácticas internacionales y de apoyar a profesionales de todo el mundo mientras construyen carreras con propósito.
Hoy tengo la suerte de contar con una plataforma extraordinaria para hacerlo: ISACA, dirigida por una magnífica Junta Directiva, un gran consejero delegado y un equipo excepcional, e impulsada por una apasionada comunidad global de expertos que hacen avanzar la profesión.

¿Cuál es tu función actual en ISACA?
Como Chief Global Strategy Office, mi función consiste en ayudar a definir la dirección estratégica de ISACA a largo plazo para lograr un impacto global y garantizar que sigamos respondiendo a las necesidades cambiantes de los profesionales y las organizaciones de todo el mundo.
Eso significa escuchar atentamente y estar al servicio de nuestros miembros, capítulos, organizaciones y socios en las distintas regiones, así como comprender cómo está cambiando el mercado, la tecnología, la regulación y las necesidades de talento. Se trata de maximizar el impacto de ISACA a escala internacional y preservar nuestra relevancia como socio de confianza.
Hoy, la inteligencia artificial está transformando todas las profesiones a las que damos servicio: auditoría, ciberseguridad, riesgo, gobierno y privacidad. Nuestra responsabilidad es garantizar que los profesionales cuenten con los conocimientos, las credenciales, los marcos y las comunidades que necesitan no solo para seguir el ritmo del cambio, sino para liderarlo.

Háblanos de tu experiencia en ISACA, incluida alguna anécdota memorable.
Mi relación con ISACA empezó gracias a la recomendación de un amigo, que me sugirió obtener la certificación CISA.
En aquel momento, simplemente quería reforzar mis credenciales profesionales, nunca imaginé que acabaría convirtiéndose en una de las experiencias decisivas de mi carrera.
Lo que más me sorprendió no fue la certificación en sí, sino la comunidad que existía. A través de ISACA conocí a profesionales de todos los continentes, cada uno de ellos enfrentado a retos distintos, pero unidos por el compromiso común de mejorar la tecnología, la seguridad y la confianza.
El voluntariado en ISACA fue otro punto de inflexión. Trabajar junto a expertos de todo el mundo me enseñó que las mejores ideas surgen de la colaboración y de la diversidad de pensamiento.
Quizá lo más memorable haya sido comprobar cómo una comunidad global puede cambiar de verdad la carrera de las personas. He visto a estudiantes convertirse en líderes, a voluntarios pasar a formar parte de juntas directivas y a profesionales encontrar oportunidades que nunca imaginaron posibles. Esa sigue siendo una de las mayores fortalezas de ISACA.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



Nuestro invitado a #TYSC

REVISTA
Tecnología & Sentido Común
https://tecnologiaysentidocomun.com



¿Qué está haciendo ISACA en Europa?

Europa es una de las regiones más importantes para ISACA, ya que representa alrededor de una quinta parte de nuestros miembros globales y desempeña un papel destacado en la configuración de la confianza digital, la ciberseguridad y la gobernanza de la tecnología. También es donde se desarrolla buena parte de la regulación digital más influyente del mundo, lo que la convierte en una región estratégica tanto para la profesión como para las organizaciones a las que apoyamos.

En toda Europa trabajamos estrechamente con gobiernos, reguladores, universidades, empresas y nuestra red de capítulos para reforzar las capacidades en materia de confianza digital. Esta labor abarca desde nuestra contribución al Marco Europeo de Competencias en Ciberseguridad, a través de la colaboración con ENISA, hasta el apoyo al desarrollo del talento, la investigación y las iniciativas de política pública que ayudan a las organizaciones a desenvolverse en un panorama digital cada vez más complejo.

España es un gran ejemplo de este enfoque en acción. Hemos ampliado nuestra colaboración con instituciones nacionales y autonómicas, entre ellas el INCIBE, la Agencia de Ciberseguridad de la Comunidad de Madrid y la Xunta de Galicia, respaldando iniciativas que desarrollan el talento en ciberseguridad, refuerzan las capacidades de gobierno de la IA y contribuyen a crear una fuerza laboral digital más resiliente.

Más allá de nuestras colaboraciones nacionales, ISACA también participa activamente como socio en programas Erasmus+ y Horizonte Europa financiados por la Comisión Europea. Mediante iniciativas como She@Cyber, ayudamos a crear vías más accesibles de incorporación a la ciberseguridad para las mujeres y las personas sin formación técnica. AI4Good prepara a los docentes para enseñar sobre inteligencia artificial de forma responsable, mientras que proyectos de Horizonte Europa como LEAD-PRO y FORCE aplican nuestra experiencia en gobierno, ciberseguridad y confianza digital a retos que van desde la respuesta ante catástrofes facilitada por la IA, hasta el futuro del cumplimiento normativo de las tecnologías emergentes.

Todas estas iniciativas comparten un objetivo claro, que es contribuir a que Europa disponga de las competencias, el gobierno y la experiencia profesional necesarias para adoptar nuevas tecnologías con seguridad. Ahí es donde ISACA considera que puede aportar más valor, aportando conocimiento global, alianzas locales y una comunidad de profesionales comprometidos con generar confianza en la tecnología.

¿Qué está haciendo ISACA a nivel global?

ISACA lleva más de 55 años ayudando a los profesionales a generar confianza en la tecnología. En la actualidad, nuestra comunidad global reúne a más de 195.000 miembros en más de 190 países, con el apoyo de más de 230 capítulos locales y más de 420.000 certificaciones expedidas en todo el mundo.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



A medida que evoluciona la tecnología, también lo hace ISACA. Una de nuestras principales prioridades actuales es ayudar a las organizaciones a adoptar la inteligencia artificial de forma responsable para lograr una innovación sostenible. La IA avanza mucho más rápido de lo que muchas organizaciones son capaces de gobernarla, protegerla y gestionarla eficazmente, lo que plantea nuevos retos a los profesionales de la auditoría, la ciberseguridad, el riesgo, la gobernanza y la privacidad.Por eso, estamos realizando una fuerte inversión en IA, no solo a través de certificaciones avanzadas para profesionales de la auditoría, la ciberseguridad y el riesgo, sino también a través de recursos prácticos de aprendizaje, investigación, marcos de gobierno como el recientemente publicado CMMI AI Maturity (AIM) y mejoras continuas de COBIT para ayudar a las organizaciones a equilibrar la innovación con la rendición de cuentas.

En particular, AIM está ayudando a organizaciones de todo el mundo a innovar de forma sostenible, desarrollando capacidades y soluciones que aumentan la confianza en el retorno de la inversión y crean valor real. Al mismo tiempo, estamos ampliando nuestro impacto mucho más allá de las certificaciones. A través de la investigación global, las orientaciones profesionales, el desarrollo del liderazgo, los programas de mentoría, la colaboración con empresas y nuestra red mundial de capítulos, ayudamos a personas y organizaciones a desarrollar las competencias y la confianza que necesitan para afrontar el rápido cambio tecnológico. También respaldamos iniciativas esenciales como el programa estadounidense Cybersecurity Maturity Model Certification (CMMC), en el que ISACA actúa como autoridad de acreditación y ayuda a reforzar las capacidades de ciberseguridad de la base industrial de defensa.

¿De qué te sientes más orgulloso en tu carrera?
Sin duda, de lo que más orgulloso me siento, es de las personas con las que he tenido la oportunidad de trabajar y a las que he podido apoyar.

La tecnología cambia constantemente, pero ayudar a alguien a desarrollarse profesionalmente o ver cómo un voluntario se convierte en un líder internacional tiene un impacto duradero.
En lo personal, presidir la Junta Directiva de ISACA y ejercer ahora como Chief Global Strategy Office ha sido un privilegio increíble, aunque lo más importante no es el cargo, es saber que, juntos, hemos ayudado a fortalecer una profesión que protege a las organizaciones y sociedades de todo el mundo.
Si mi trabajo ha contribuido a inspirar a otras personas para que aporten, colaboren como voluntarias y sigan aprendiendo, entonces considero que ese es mi mayor logro.

¿Qué consejo darías a los profesionales que comienzan su carrera en la ciberseguridad y la tecnología?
Mantente curioso.
Lo más probable es que las tecnologías con las que empecéis vuestras carreras serán muy distintas dentro de diez años. Lo más importante será vuestra voluntad de seguir aprendiendo.
Segundo, cultivad las relaciones. Los conocimientos técnicos son importantes, pero vuestra red profesional os acercará a nuevas ideas, nuevas oportunidades y perspectivas diferentes que ningún manual puede ofrecer.
Tercero, no tengáis miedo de colaborar como voluntarios. Algunas de las mayores oportunidades en mi carrera surgieron al contribuir a comunidades profesionales, no solo asistiendo a eventos.

Por último, recordad que la tecnología se basa en la confianza. Tanto si desarrolláis sistemas como si los auditáis, gestionáis el riesgo cibernético o gobernáis la IA, en última instancia vuestra función consiste en ayudar a las organizaciones y a la sociedad a utilizar la tecnología de forma responsable.

Reflexión final
Estamos viviendo una de las transformaciones tecnológicas más importantes de la historia, la cuarta revolución industrial, impulsada por la IA. La inteligencia artificial puede generar un enorme valor y tiene el potencial de transformar sectores enteros, cuando no nuestras vidas en su conjunto. Al mismo tiempo, introduce riesgos que debemos gestionar desde el ámbito del gobierno e incluso desde el político, porque la forma en que tratemos hoy la IA definirá nuestras vidas mañana.

Aunque el ritmo del cambio puede resultar abrumador, soy optimista. Toda gran transformación tecnológica genera nuevas oportunidades para los profesionales dispuestos a aprender, adaptarse y colaborar.
A lo largo de mi propia trayectoria, ISACA me ha demostrado que nadie tiene que afrontar estos cambios solo. Ese es el poder de una comunidad profesional global, y creo que será aún más importante en los próximos años.

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Gestión de Centros de Operaciones de Seguridad (SOC)

SOC Management Leader

Docente:
Alejandro Aliaga

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

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



ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Marlon Molina

El control político y financiero de la IA es tendencia

Este verano de 2026 nos ha dado tiempo para discutir y analizar la propuesta que Sam Altman ha puesto sobre la mesa en relación con el control futuro de la IA. Una propuesta radical, inesperada, y más propia de China que del Estado Capitalista de Estados Unidos que tradicionalmente mantiene una separación entre poder político y propiedad privada. Altman fundador principal de Open AI ha propuesto darle el 5% de las participaciones sociales de la empresa al gobierno de los Estados Unidos. Por ahora, las conversaciones son únicamente conceptuales y todavía están lejos de traducirse en una iniciativa concreta, sin embargo, en mi opinión constituye una oportunidad muy valiosa para el debate del futuro de los ingresos, los impuestos, y el estado de bienestar.

Cuando escuché la noticia y con mis investigaciones posteriores, me hizo pensar que hay ideas tan originales que obligan a preguntarse si alguien se ha olvidado cómo funciona el sistema tributario. Sam Altman lo ha explicado diciendo que quiere que el Gobierno de Estados Unidos tenga una participación en OpenAI para que todos los ciudadanos compartan los beneficios de la inteligencia artificial.

La propuesta podría dar la apariencia de altruista y quizá académica, aunque en principio innecesaria, el Estado ya dispone desde hace décadas de un mecanismo bastante eficaz para participar en los beneficios empresariales. Se llama sistema fiscal.

De hecho, Hacienda suele disfrutar de una ventaja que pocos inversores pueden igualar ya que cobra antes que los accionistas y no necesita esperar a que el consejo apruebe el reparto de dividendos.

¿Un movimiento desesperado?

También cabe una interpretación menos idealista de la propuesta. Más que un ejercicio de generosidad corporativa podría tratarse de un movimiento preventivo e incluso desesperado de una industria que percibe que el viento político está cambiando, y no en su favor.

Después de años de crecimiento prácticamente sin límites, las grandes compañías de inteligencia artificial se enfrentan a un entorno en el que Occidente, Washington incluido, exige un mayor

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA





control sobre una tecnología considerada estratégica. En este contexto, ofrecer al Estado una participación en el negocio puede ser una forma de transformar a un potencial adversario regulatorio en un aliado con intereses compartidos.

La industria norteamericana también se refuerza frente a Europa y otras regiones que en caso de querer sancionar o poner control, lo estarían haciendo contra el todo poderoso Estados Unidos. Si Washington pasa a ser copropietario de las grandes empresas de IA, cualquier intento europeo de imponer sanciones o restricciones dejaría de afectar únicamente a compañías privadas y pasaría a rozar directamente los intereses económicos del propio Gobierno estadounidense.

Altman propone al resto de los fabricantes hacer lo mismo y seguir su ejemplo. La invitación para que otros gigantes del sector adopten la misma fórmula refuerza mi tesis que en realidad es una propuesta defensiva. Si OpenAI, Anthropic, Google o Meta incorporan al Gobierno como accionista creará una situación poco vista, donde el gobierno de un país tendría intereses en compañías inicialmente competidoras aunque en un mercado común, y mezclaría la industria y el poder político.
No sería tanto una redistribución de la riqueza como un intento de consolidar un marco regulatorio favorable para un negocio que aspira a mover billones de dólares en la próxima década y cuya expansión dependerá, en buena medida, de las decisiones políticas que se originan en Washington.

La trampa
Sería misión casi imposible encontrar un gobierno que se autorregule después de alcanzar una cuota importante de poder, que no tenga ansias de más poder, y que en un momento determinado le asuste su propio crecimiento. Sam Altman sabe que hay suficiente para repartir así que entregar un 5% no es la gran cosa.
El negocio de la inteligencia artificial promete generar una riqueza de tal magnitud que ceder un 5% del capital puede ser un precio relativamente pequeño si a cambio obtiene estabilidad política, menor presión regulatoria y una relación privilegiada con el poder. Al fin y al cabo, cuando el tamaño del pastel crece de forma exponencial, discutir por una porción relativamente modesta es un pago marginal y por lo tanto una inversión estratégica.
Intento imaginar si se hubieran dado las comparecencias de Mark Zuckerberg en el Senado cuando perdía el control de Facebook y se reportaban brechas de seguridad y malas prácticas cada semana, si un porcentaje de las participaciones sociales le pertenecieran al mismo gobierno. Al menos, las preguntas no habrían sido las mismas.
Por esta razón concluyo que OpenAI no está regalando nada, en realidad está comprando certidumbre política.

La perspectiva del Senador Bernie Sanders
La propuesta de Altman puede acabar reforzando lo que ha propuesto el Senador estadounidense Bernie Sanders, un enfoque mucho más ambicioso y abiertamente intervencionista. El senador independiente elegido por el Estado de Vermont, ha presentado un proyecto de ley para crear un fondo soberano de inteligencia artificial que adquiriría el 50% del capital de las mayores empresas del sector mediante un gravamen extraordinario sobre sus acciones. A diferencia de la propuesta de OpenAI, el objetivo de Sanders no es mejorar la relación entre las tecnológicas y Washington, sino trasladar al conjunto de la sociedad una parte sustancial de la propiedad y del control de una tecnología que él considera fruto del conocimiento colectivo de la humanidad, en este último punto, en la justificación, he de confesar que opino igual.
La propuesta del Senador de los Estados Unidos contempla que un organismo independiente ejerza los derechos políticos de esas acciones para influenciar en las decisiones de las compañías, promover cambios en su gestión e incluso impedir aquellas actuaciones que, a su juicio, perjudiquen al interés público.
Hace apenas unos años el debate de la IA era esencialmente tecnológico, mientras Europa no ha salido del debate ético. Ahora el control político y financiero de la IA es tendencia, mientras el fundador de OpenAI busca que el Estado participe en los beneficios del negocio, Sanders pretende que también participe en las decisiones sobre su futuro. Así se mueve el objetivo de control a la riqueza que generara y que promete generar la inteligencia artificia.



MARLON MOLINA

Marlon Molina es ingeniero informático, actualmente vicepresidente internacional de Smart Campus AI, director del Centro para la Ciberseguridad Ciudadana en República Dominicana, y productor de diferentes programas audiovisuales enfocados en la tecnología, incluyendo ALERTA La Serie.

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Gestión de Proyectos

P4MGO! PjM Project Management

Dirección Académica:
Javier Peris

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



MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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

ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Ricard Martínez Martínez

Nostradatus: predicciones para el otoño del dato

Es necesario ser honesto con quienes te leen. La edición de septiembre hay que planificarla con antelación debido a las proverbiales vacaciones de agosto. Es necesario escoger un tema relevante pero intemporal y muy fácil caer en lugares comunes. Puesto que vivimos en el mundo que predice para a continuación prescribir, ¿por qué no jugar a "Nostradatus"? ¿Por qué no tomar el riesgo de predecir aspectos específicos? El riesgo de equivocarse completamente es alto, y hacerlo una magnífica noticia.

Primera profecía: el trabajador público seguirá desarmado

En septiembre de 2026 no existirá en España un programa obligatorio y universal de formación en protección de datos e inteligencia artificial para el conjunto de los empleados públicos. La Administración es simultáneamente el mayor responsable en volumen de tratamiento, lugar que ocupará a la larga en el despliegue de IA y la institución con mayor capacidad para organizar formación a escala. En pleno trance Nostradatus sólo percibe un futuro escrito en pasado basado en cursos voluntarios. Y estos cursos plantean graves problemas estructurales. Primero, no generan cultura, compromiso o empoderamiento. Además, no se ajustan ni a perfil de puesto ni a las competencias coherentes con sus requerimientos funcionales. Y, lo que es peor, generan asimetrías en el conocimiento interno que pueden derivar en conflictos laborales.

Segunda profecía: las escuelas seguirán exponiendo a nuestros hijos e hijas

La Agencia Española de Protección de Datos no habrá iniciado en septiembre de 2026 ninguna actuación de oficio sistemática sobre el tratamiento de datos de menores por parte de los centros educativos. Ni sobre el uso de plataformas, ni aplicaciones móviles, ni sobre la subida de sus imágenes a redes sociales, ni sobre uso de los LLM, ni... No teman, la AEPD publicará guías. organizará jornadas, emitirá recomendaciones... Mantendremos el esfuerzo de promover conciencia social al precio de no rendir cuentas, ni exigir responsabilidades. Mientras tanto, los centros educativos continuarán siendo el lugar donde la privacidad de los menores se gestiona con la mejor voluntad del mundo y los peores instrumentos posibles.

Tercera profecía: los niños y niñas no tendrán una identidad digital protegida por la ley y por las autoridades independientes

No esperen un pacto de estado para regular la identidad digital de los menores en España. Esto requiere un nivel de acuerdo político, técnico e institucional

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



inalcanzable en nuestros tiempos. Los instrumentos jurídicos disponibles sólo se ejecutan de manera simbólica. Ni el RGPD ni el Reglamento de Servicios Digitales se ejecutan de manera contundente en España. Y el plano legislativo nacional que podría completar la esfera de garantías resulta poco prometedor. Garantizar la identidad digital implica un salto cualitativo hacia una garantía integral del interés superior del menor. Debería existir un compromiso unánime de nuestra sociedad y de sus representantes con este esfuerzo.

Cuarta profecía: las empresas y las instituciones seguirán sin política de uso de LLM

El fenómeno BYOAI —traer tu propia IA al trabajo— lleva un tiempo documentado. Más del 70% de los trabajadores en España usan herramientas de IA sin permiso en el entorno laboral. Lo hacen con herramientas gratuitas que monetizan los datos que reciben. Es probable que suban documentos confidenciales, datos de clientes o información protegida a plataformas cuyos términos de servicio nadie ha leído. El 1 de septiembre de 2026, la mayoría de las entidades seguirán sin disponer de una política institucional clara que defina qué herramientas están autorizadas, en qué condiciones, con qué datos y bajo qué responsabilidad. Puede que alguna circular o nota interna. La responsabilidad jurídica y el riesgo reputacional serán la amenaza que nace de esta vulnerabilidad.

Quinta profecía: el debate público sobre la IA seguirá siendo un espectáculo

En septiembre de 2026 el debate social sobre inteligencia artificial continuará oscilando entre el apocalipsis y la euforia, sin apenas espacio para la complejidad. Los medios seguirán preguntando si la IA "va a quitarnos el trabajo" o si "va a salvar el mundo". Los expertos de guardia seguirán luciendo en redes sociales con el estilo que ya conocemos. Pero aterricemos un poco más: quienes Vds. saben dirán que la IA en medicina es un peligro, una caja negra ingobernable de la que no hay que fiarse. Y mucho menos cuando la use el sistema público de salud. Pero mientras, consultarán su salud el ChatGPT, Copilot y Gemini, o subirán su historia clínica a NoteBook. El trabajo duro de los investigadores, el esfuerzo por construir una IA europea confiable en salud, no deben arruinarnos un buen titular. Y, créanme, el apocalipsis es lo que más vende a una enorme distancia.

Sexta profecía: y llegará la publicidad

Esta es la única profecía de Nostradatus que no lamenta una ausencia, sino que anuncia una llegada. En el horizonte



de los próximos meses aparecerá la primera monetización masiva de LLM mediante publicidad dirigida al usuario final que accede de forma gratuita. No será una sorpresa para nadie que haya leído la historia de internet. Es exactamente el mismo modelo que construyó el negocio de las redes sociales: acceso libre, servicio aparentemente gratuito, y en el fondo un intercambio en el que el usuario paga con su atención, sus datos y su perfil. La diferencia es que esta vez el sistema no solo observa lo que publicas, sino lo que piensas cuando preguntas, lo que temes cuando consultas y lo que necesitas cuando pides ayuda. La publicidad en los LLM no será un banner. Será una respuesta.

Disculpe la audiencia este juego de espejos. Lo cierto es que no se predice aquí nada. Sencillamente se muestra aquello que nadie queremos mirar. Se pone sobre la mesa el discurso incómodo del compromiso y la política pública. La necesidad de tener un plan, bueno o malo, pero al menos una hoja de ruta. Se reclama que se ejerzan las competencias de las que se dispone con templanza, pero sin renunciar al rigor. Se sueña con que abandonemos el espectáculo vacuo de los influencers y nos pongamos en el tajo para transformar el país, con vocación de servicio. Nostradatus se reserva el derecho a equivocarse en todo lo anterior. Y lo desea sinceramente. Sería todo un sueño que la realidad hubiera rebatido con los hechos alguna de estas seis profecías.

Nota final: este artículo lo escribirá una IA.



RICARD MARTÍNEZ

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

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Gobierno de la Inteligencia Artificial

ISO 38507 AI Governance Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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



ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Marcos Navarro

El cliente que no conoces

Esta nueva serie de artículos de Tecnología y Sentido Común nace con un objetivo muy práctico: analizar cómo la tecnología y un diferente enfoque empresarial pueden ayudar a mejorar a las empresas. Desde la gestión de las operaciones que permiten construir la propuesta de valor, hasta cómo la hacen llegar a los clientes.

Cada artículo abordará un reto real al que se enfrentan los CEOs y equipos directivos, ofreciendo ideas, ejemplos y recomendaciones aplicables. Porque la tecnología, por sí sola, no crea valor. Lo crea cuando se utiliza con criterio, visión estratégica y sentido común.

Y ahora al turrón.

Durante décadas, el dogma de la ventaja competitiva se cimentaba en la cuota de mercado: tener más clientes que el rival. Hoy, esa realidad ha pivotado. En un entorno cada vez más competitivo, la verdadera ventaja no reside únicamente en captar clientes, sino en c**omprenderlos mejor que el resto del mercado.**

La inmensa mayoría de los directivos confía en que conoce a su base de clientes porque ha invertido en robustos CRM, ejecuta campañas de marketing automatizadas o almacena terabytes de datos comerciales. Sin embargo, al descender a las trincheras operativas, el panorama es radicalmente distinto.

La empresa ha invertido significativamente en digitalización. Se han desplegado sistemas ERP, herramientas de automatización, plataformas omnicanales y soluciones de analítica avanzada. El resultado directo ha sido una explosión masiva de datos. Pero cuidado con el espejismo: disponer de datos no es sinónimo de poseer conocimiento corporativo.
Una empresa puede registrar de forma impecable que un cliente ha facturado cinco pedidos, ha abierto tres incidencias críticas, ha visitado la web corporativa veinte veces y ha interactuado en redes sociales. Pero esa simple acumulación de interacciones no explica sus motivaciones reales, sus expectativas de servicio o su probabilidad matemática de abandono.

La fragmentación de la información es el gran cuello de botella para el crecimiento. Gran parte del ecosistema de datos críticos sigue viviendo en la sombra corporativa: hojas de cálculo aisladas (nos sorprendería saber la gran cantidad de datos que se siguen manejando en hojas de cálculo), hilos de correo electrónico, aplicaciones de mensajería comercial y bases de datos departamentales no conectadas. La dirección asume que dirige una empresa que conoce a su cliente, pero, en realidad, solo gestiona fragmentos desconectados de su ciclo de vida. Cada departamento tiene una visión parcial del cliente en función de sus responsabilidades.

LAS 5 FISURAS POR LAS QUE SE ESCAPA EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Para resolver el problema, primero debemos analizar por qué ocurre. Existen cinco motivos que impiden a las empresas conocer realmente a quién les compra:

•**Los datos mueren en silos departamentales:** En pleno siglo XXI, el organigrama sigue dictando la arquitectura de datos. Marketing atesora una pieza del puzle, Ventas otra, y Operaciones la suya propia. Cuando un CEO lanza una pregunta crítica como "¿Quiénes son nuestros clientes más rentables y cuál es el riesgo real de perderlos?", obtiene respuestas dispares según el área consultada. Este no es un problema de software; es un fallo organizativo: visiones parciales que no nos permiten conocer la realidad o realidades de nuestros clientes.
•**El CRM es una fotografía incompleta:** Se asume, por inercia, que el CRM es el oráculo de la verdad comercial. Falso. Las negociaciones clave por chat, las reuniones informales, las videollamadas no transcritas y los correos directos quedan fuera del radar del sistema. Si las decisiones estratégicas se basan en un CRM alimentado a medias, el rumbo de la compañía será erróneo por naturaleza.
•**Diógenes digital sin propósito estratégico:** Acumular masivamente información sin casos de uso definidos es un lastre operativo y supone un coste tecnológico. Las empresas almacenan miles de registros demográficos o de navegación, pero ignoran qué factores impulsan la fidelidad o provocan la cancelación. La diferencia entre el dato crudo y el conocimiento de negocio radica en la capacidad de responder preguntas directas sobre la rentabilidad.
•**La obsesión por la captación eclipsa la comprensión:** Los incentivos comerciales están históricamente desviados. Se premia la captación de nuevas cuentas, la facturación bruta y el cierre acelerado de trimestre. Rara vez se incentiva la calidad de los datos introducidos o la capacidad para predecir el comportamiento futuro de una cuenta clave. Por no hablar de la información que los equipos comerciales atesoran para sí mismos. Lo que no se mide ni se incentiva en la estructura de bonos, jamás mejora.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



> **La gran paradoja empresarial: Datos por todas partes, conocimiento en ninguna**

•**Cultura "Customer Centric" de escaparate:** Muchas organizaciones presumen de poner al cliente en el centro, pero operan con lógicas puramente internas. El resultado genera fricciones interdepartamentales: Marketing promete niveles de servicio que Operaciones no puede escalar, o Atención al Cliente ignora los acuerdos comerciales previamente firmados por los equipos de ventas. El cliente percibe una empresa caótica y desconectada, cuando no evidencia las fricciones reales entre las diferentes áreas.

EL IMPACTO CRÍTICO EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA CUENTA DE RESULTADOS

Considerar esta fragmentación de datos como una simple "deuda técnica" es un error directivo de primer nivel. Es un problema puramente de negocio con impactos evidentes:

•**Desgaste de la capacidad de venta:** Sin una comprensión profunda y centralizada de las necesidades del cliente, las tasas de conversión caen de forma alarmante, los ciclos de venta se alargan y los costes de captación se disparan injustificadamente.

•**Pérdida de clientes:** El consumidor actual exige hiperpersonalización. Si el cliente tiene que repetir su problema cada vez que interactúa con un departamento distinto o si recibe ofertas irrelevantes, la confianza se fractura y la lealtad hacia la marca desaparece.

•**El colapso de los proyectos de IA:** Aquí radica el riesgo más inminente de la década. Las empresas están inyectando millones en iniciativas de Inteligencia Artificial, pero un algoritmo solo es tan inteligente como los datos que ingiere. Entrenar modelos predictivos o agentes autónomos con datos fragmentados y de poca calidad, no genera disrupción; simplemente sirve para automatizar errores corporativos a una velocidad sin precedentes.

DE LA DISPERSIÓN A LA INTELIGENCIA CONTINUA

La llegada de la IA predictiva y generativa ya no permite convivir pacíficamente con el caos organizativo. La calidad y la unificación de los datos son hoy una barrera de entrada y una ventaja competitiva tan crítica como el producto mismo. Sin ánimo de sentar cátedra estos son los cambios estructurales a acometer:

1. Enterrar el debate del software y priorizar el conocimiento de negocio

Implantar la licencia de software más cara del mercado no inyecta conocimiento corporativo por arte de magia. El comité de dirección debe dejar de evaluar herramientas aisladas y empezar a evaluar capacidades corporativas: ¿Podemos interpretar comportamientos masivos? ¿Podemos anticipar la demanda de forma fiable? El objetivo estratégico es construir un ecosistema de inteligencia que nos permita tomar decisiones y sobre todo acciones.

2. Imponer la Visión Única del Cliente

Consolidar las piezas dispersas es una urgencia estrictamente operativa. Cada reclamación, cada ticket de soporte y cada propuesta comercial rechazada aporta un contexto inestimable. Esta consolidación exige que la dirección rompa las barreras políticas (rencillas) entre los departamentos. Marketing, Ventas, Finanzas y Operaciones deben trabajar de forma sincronizada a partir de una misma versión de la realidad del cliente. Decir hacerlo es fácil, y no es una tarea complicada, pero todos sabemos que es un problema que llevamos identificando desde hace décadas.

3. Elevar la Calidad del Dato a indicador clave de Dirección

La higiene de los datos ya no es una tarea menor delegada al equipo de IT; es un indicador clave de rendimiento empresarial (KPI). Si el comité de dirección no audita constantemente si su información estratégica es exacta, completa y está actualizada, está pilotando a ciegas. La ecuación es sencilla: un dato degradado genera una predicción falsa, y una predicción falsa destruye ingresos.

4. Integrar agresivamente antes de comprar tecnología nueva

El reflejo condicionado ante un problema operativo suele ser suscribirnos a una nueva plataforma. Error. En la mayoría de los casos, la solución no pasa por apilar más capas tecnológicas, sino por orquestar las existentes. La integración de sistemas es la gran batalla de la empresa moderna; de ella depende que el contexto se comparta en tiempo real en toda la cadena de valor. Lo que vende tanto internamente como hacia fuera es implantar nuevos sistemas no integrar los existentes y explotar los beneficios de esa integración.

5. Desplegar Inteligencia Artificial para descubrir, no solo para eficientar

El discurso generalista reduce la automatización y la IA, en sus diferentes variedades y sabores, a una palanca para recortar costes operativos o automatizar tareas de bajo valor. Su valor real es radicalmente estratégico. Una Inteligencia Artificial bien alimentada y gobernada puede diseccionar cientos de miles de interacciones, identificar patrones ocultos de riesgo de fuga y poner en el foco oportunidades comerciales con altas rentabilidades que eran invisibles para la dirección.

La tecnología está lista para transformar radicalmente los modelos de relación comercial. La gran pregunta para los directivos (españoles) es si sus empresas tienen la disciplina y el liderazgo necesarios para convertir el caos actual de sus datos en su mayor valor competitivo. El cliente está ahí fuera, dejando un rastro digital inmenso; el mandato ahora es conocerlo de verdad.

Durante los próximos años veremos una separación cada vez mayor entre dos tipos de empresas.
Las que siguen acumulando datos, implementando herramientas y generando informes que nadie utiliza.
Y las que construirán arquitecturas empresariales que les permitan comprender realmente a sus clientes, que integrarán la información disponible y utilizarán la inteligencia artificial para transformar datos en decisiones.

Ambas tendrán clientes.
Pero sólo una de ellas los conocerá realmente.

Y en un mercado donde la personalización, la experiencia y la fidelización son cada vez más importantes, conocer al cliente dejará de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición imprescindible para sobrevivir.



MARCOS NAVARRO ALCARAZ

Consultor experto en Tecnologias de la información y ha sido ejecutivo de TI en varias compañias multinacionales. Ahora es experto en Outsourcing de TI, Robots y Autoamtizacion y es profesor universitario y en escuelas de negocio.

Twitter:
https://twitter.com/mnalcaraz

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Excelencia en el Servicio

ISO 23592 Service Excellence Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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



Víctor Almonacid

Gobernar la inteligencia artificial antes de que nos gobierne



La inteligencia artificial ya no es aquella promesa teórica que aguarda en la sala de espera de la innovación. Ha entrado en la Administración por la puerta de los expedientes, de los datos, de la atención ciudadana y de las decisiones automatizadas. A veces lo hace con grandes anuncios; otras, con una discreción casi burocrática. Pero en ambos casos plantea la misma cuestión de fondo: no basta con preguntarse qué puede hacer la tecnología por la Administración, sino quién decide cómo se usa, con qué límites, bajo qué controles y con qué responsabilidad pública. Hablamos de una transformación digital con propósito.

Hasta hace poco, modernizar parecía equivaler a digitalizar: expediente electrónico, sede electrónica, notificación telemática, archivo digital. Fue un cambio enorme, pero todavía reconocible. Ahora la transformación es distinta, porque los sistemas no se limitan a conservar documentos o acelerar trámites: clasifican, sugieren, priorizan, predicen y, en ocasiones, condicionan el sentido práctico de una decisión. Cuando eso sucede, la Administración deja de estar solo ante una herramienta y se sitúa ante una nueva forma de poder administrativo, más rápida, menos visible y potencialmente más difícil de discutir.

El riesgo principal no está en que una máquina se equivoque. Las personas también se equivocan. El riesgo está en que el error tecnológico se presente disfrazado de certeza matemática, que nadie sepa explicar de dónde salió una recomendación, que el expediente avance porque “lo dice el sistema” y que el ciudadano no encuentre a quién mirar a los ojos cuando necesita una explicación. Una Administración democrática no puede esconderse detrás de una herramienta.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA





Puede apoyarse en ella, puede ganar eficacia, puede reducir cargas y mejorar tiempos de respuesta; pero la responsabilidad debe seguir teniendo firma, rostro y trazabilidad.

Ahí aparece una palabra que debería dejar de ser patrimonio exclusivo de los consultores: gobernanza. Gobernar la inteligencia artificial en el sector público significa saber qué sistemas se utilizan, para qué finalidad, con qué datos, quién los valida, quién los supervisa, quién responde ante un fallo y cuándo deben retirarse o corregirse. No es un adorno procedimental. Es la condición mínima para que la innovación no se convierta en improvisación tecnológica con apariencia de modernidad.

Una política pública seria de IA debería comenzar por algo tan sencillo —y tan incómodo— como un inventario. Qué algoritmos están activos, en qué procedimientos intervienen, si afectan a derechos, si tratan datos personales, si producen simples ayudas internas o si influyen en resoluciones que impactan en la vida de las personas. A partir de ahí vendrían la evaluación de riesgos, la documentación técnica, la auditoría periódica, la formación del personal y la existencia de canales reales de reclamación. Sin ese mapa, la Administración puede terminar utilizando inteligencia artificial sin saber exactamente dónde, cómo ni con qué consecuencias.

El Reglamento europeo de inteligencia artificial empuja precisamente en esa dirección al ordenar los usos conforme al riesgo y exigir mayores garantías cuando pueden verse afectados la seguridad, la salud o los derechos fundamentales. En España, además, el debate ya se mueve hacia los instrumentos de supervisión humana, la transparencia algorítmica y los inventarios de sistemas y estructuras de control. La cuestión no será, por tanto, si la Administración puede usar IA, sino si será capaz de desplegarla desde una arquitectura institucional a la altura de su poder.

La nueva Administración que solemos defender no será más inteligente por tener más algoritmos, sino por gobernarlos mejor. Tendrá que distinguir entre automatizar una tarea y delegar una decisión; entre ganar eficiencia y reducir garantías; entre ofrecer respuestas rápidas y ofrecer respuestas justas.

Si la IA libera tiempo para escuchar mejor, ordenar mejor y resolver mejor, bienvenida sea. Pero si sirve para ocultar responsabilidades detrás de una pantalla, habremos cambiado el viejo silencio administrativo por un silencio algorítmico. Y ese, aunque parezca moderno, seguiría siendo silencio.



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 Adminis- traciones Públicas. Entre otros reconocimientos: Medalla de la Vila del municipio de Picanya, Premio CNIS al innovador público del año 2015, Premio NovaGob Excelencia 2015 al mejor Blog, Premio internacional al mejor innovador en las Administraciones Públicas en el año 2020.

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

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Diseño de Servicios Excelentes

ISO 24082 Service Excellence Designer

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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



Marta Martín

Alerta amígdala

En muchas ocasiones, hemos sentido miedo sin motivo aparente. Eso podría ser parte del funcionamiento normal de nuestra amígdala al interpretar señales ambientales como potenciales amenazas.

Nuestro cerebro tiene un sistema de alarma que nos protege del peligro cuando percibe una situación de estrés o amenaza. Se trata de la amígdala, una pequeña estructura con forma de almendra situada en lo profundo del lóbulo temporal.

En realidad, tenemos dos amígdalas, una en cada hemisferio cerebral, y ambas forman parte del sistema límbico, una red encargada de gestionar nuestras respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Es el centro de procesamiento emocional del cerebro, fundamental para la supervivencia, la gestión del miedo, la memoria afectiva y las respuestas automáticas ante un peligro. Es decir, un detector de amenazas que envía señales al cuerpo para preparar una reacción adecuada.

Las funciones de la amígdala van mucho más allá. Se encarga de integrar las distintas emociones, sobre todo la gestión del miedo en sus tres formas clásicas de reacción: bloqueo, lucha y huida. También es relevante en relación con nuestro aprendizaje al gestionar nuestros recuerdos y nuestra memoria episódica, que es la que asigna una carga afectiva a nuestros recuerdos y que explica por qué las experiencias más intensas emocionalmente son más difíciles de olvidar. Y es capaz de determinar si un hecho es o no relevante y realizar un análisis social para ver si existe un peligro inminente.

Sin olvidar que la amígdala no funciona aisladamente, sino que colabora con otras estructuras cerebrales en la gestión de las emociones. Entre ellas, el hipocampo, que ayuda a contextualizar experiencias emocionales basadas en recuerdos y la corteza prefrontal que evalúa los riesgos y controla los impulsos. Gracias a esta interacción tendremos respuestas más razonadas y equilibradas ante las amenazas.

Sin duda, este entramado cerebral constituye un pequeño mando de control clave para nuestra supervivencia y para regular la forma en la que nos relacionamos con el mundo.

Amígdala y TDAH

En los cerebros con TDAH, este mando de control suele ser un poco más pequeño y reacciona de forma más intensa. Además, la conexión con la parte pensante del cerebro es más lenta. Si bien estas regiones del cerebro pueden ser más pequeñas en la infancia, los estudios han demostrado que continúan

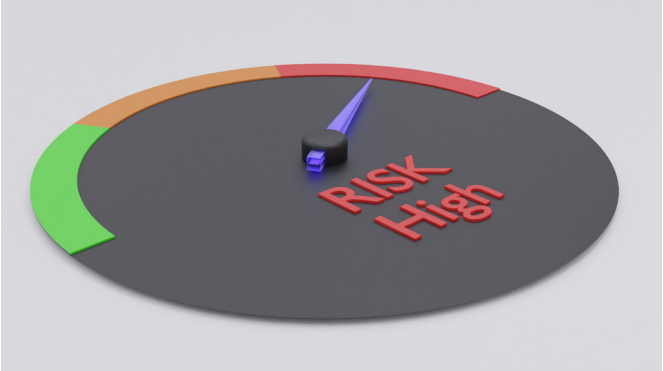
CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



creciendo y madurando a medida que los niños crecen. En la edad adulta, la diferencia de tamaño en comparación con las personas neurotípicas parece ser menos significativa.
Pero no hay duda de que este problema conlleva determinadas dificultades conductuales. Si la amígdala fuese una alarma de incendios, en el TDAH sonaría muy fuerte y con mucha facilidad ya que la corteza prefrontal es la parte del cerebro que apaga la alarma y piensa de forma lógica. En el TDAH, esta zona tarda más en actuar y no logra calmar la amígdala a tiempo. Lo que, a su vez, hace que sea muy difícil tolerar la espera o la frustración.
Por ello, en el día a día de las personas con TDAH se experimentan emociones más intensas, como el miedo, la alegría, la ira, se actúa de manera inmediata, sin detenerse a pensar frente a emociones fuertes, y se vive en una constante búsqueda de estímulos nuevos y motivadores que eviten la frustración.

Factores que afectan la alerta amígdala
La amígdala se ve influenciada por diversas circunstancias que pueden intensificar o disminuir la respuesta emocional ante las amenazas y que tienen una fuerte relación con los síntomas del TDAH.
•Estrés y ansiedad, una de las comorbilidades más presentes en las distintas neurodivergencias. Cuando experimentamos altos niveles de estrés, podemos entrar en un ciclo donde el estrés perpetúa una activación constante de la amígdala lo que implicaría un aumento de la reactividad emocional, dificultad para regular las emociones y un incremento en el miedo anticipatorio.
•Influencia del entorno. Elementos como el contexto social, los eventos pasados y las experiencias traumáticas influyen en su activación. Por ejemplo, si crecemos en un ambiente lleno de conflictos o violencia, la amígdala podría volverse más sensible a situaciones similares. Por eso, un entorno positivo puede ayudar a moderar las reacciones emocionales y facilitar una respuesta más equilibrada ante posibles amenazas.

Estrategias de manejo
Una vez identificado el problema, lo importante es afrontarlo. Para ello, contamos con varias herramientas en el manejo de la reactividad emocional:
•Técnica 4-7-8: inhalar en 4 segundos, aguantar 7 y exhalar en 8. Esto activa el nervio vago lo que relaja el cuerpo al momento.



•Mindfulness: promueve una mayor conciencia del momento presente y reduce la reactividad emocional.
•Técnica de anclaje. Consiste en nombrar en voz alta 5 cosas que vemos, 4 que podemos tocar, 3 que escuchamos, 2 que olemos y 1 que saboreamos. Esto trae de vuelta nuestra mente al presente.
•Ejercicio físico regular para mejorar el estado anímico y reducir el estrés.
•Movimiento: cuando notemos que la alarma se dispara, hay que moverse, caminar, bailar, quemar el exceso de energía y liberar dopamina para mejorar nuestro enfoque.
•Terapia cognitivo-conductual, muy útil para modificar patrones negativos de pensamiento.
•Medicación. Tanto los estimulantes, como el metilfenidato y la lisdexanfetamina, como los no estimulantes, la atomoxetina y la guanfacina, pueden ayudar si los síntomas interfieren en el día a día, pero siempre bajo la prescripción y el control de un médico.

Un cambio de mirada
Lo más importante es entender qué es lo que provoca que nuestros miedos y emociones estén fuera de control y comprender que esto no es un añadido del TDAH, sino una de sus caras más humanas. No hablamos de un problema de carácter, hablamos de una dificultad de la autorregulación. Las emociones no deben eliminarse, hay que aprenderse a manejarlas. Trabajar esa autorregulación mejora no solo el bienestar, sino también las relaciones, la motivación y la autoestima.



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

LinkedIn:
https://www.linkedin.com/in/marta-mart%C3%ADn-garc%C3%ADa-463a5a2a
Youtube:
https://www.youtube.com/channel/UCn02bjVXA3q9GP0_23DRwIw
Instagram:
https://www.instagram.com/mujeresalbordedeltdah/

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Curso de Certificación en:

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad

Time Slot Governance Yellow Belt

Dirección Académica:
Javier Peris

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

MidMgmt® MPPM® MGEIT® eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:

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



ISO 21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS


Sharing
Evento
CIERRE DE TEMPORADA
Revistas "Tecnología & Sentido Común"
y "Stakeholders.news"
bete gratis
TECNOLOGÍA Y SENTIDO COMÚN

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

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 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 porfolios, 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

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
a lideró las revolucion
UNE


Suscríbete gratis
REVISTA
Tecnología & Sentido Común
#19
2022
PREMIOS
SAPIENS
Alejandro Blasco
MESA

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 loq ue 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.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA




Suscríbete gratis
REVISTA
Tecnología & Sentido Común
2022
PREMIOS
SAPIENS
Alejandro Blasco
La nueva Administración
Por Procesos
Sala
5.3
UNE SALA5.3
MESA RE
Modera Javier Pe
JUAN J
URBI
Secci
Proyecti
el Fut

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 Dominguez, 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 ejhercitar, 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 gravisimo 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 Dominguez, 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.

CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



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



REVISTA
Tecnología & Sentido Común
https://tecnologiaysentidocomun.com



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


13:45 a 14:00
REMIOS
ogía &
do Común
2026
PREMIO
026
UNE

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


Stakeholders
.news
vista Mensual Líder
Hispana de la
Dirección y Gestión
os, Programas
su premio
UNE
"Stakeholders.news"
la Revista Mensual Líder de habla Hispana
de la Alta Dirección y los Profesionales en Gobierno,
Dirección y Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos
otorga su premio
"Stakeholders.news 2026" a:
IFEMA MADRID
por la Gobernanza, Dirección, Gestión y Ejecución
del Distrito Urbano de Madrid, MADRID.
Madrid, 10 de Julio de 2026


Suscríbete gratis
Evento
CIERRE DE TEMPORADA
Revistas "Tecnología & Sentido Común"
y "Stakeholders.news"
10 de Julio 2026
11:00 a 15:00
Suscríbete gratis


Suscríbete gratis
Evento
CIERRE DE TEMPORADA
Revistas "Tecnología & Sentido Común"
y "Stakeholders.news"
10 de Julio 2026
11:00 a 15:00
Stakeholders


Evento
CIERRE DE TEMPORADA
10 de Julio 2026
11:00 a 15:00


Suscríbete gratis
Evento
CIERRE DE TEMPORADA
10 de Julio 2026
Suscríbete gratis
Stakeholders


UNE

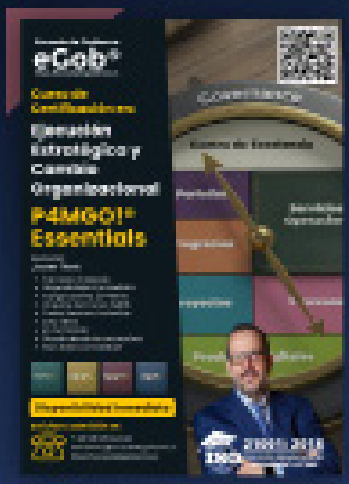

UNE

Escuela de Gobierno

eGob®

https://escueladegobierno.es

Competencias Directivas en **Ejecución Estratégica** y **Cambio Organizacional**

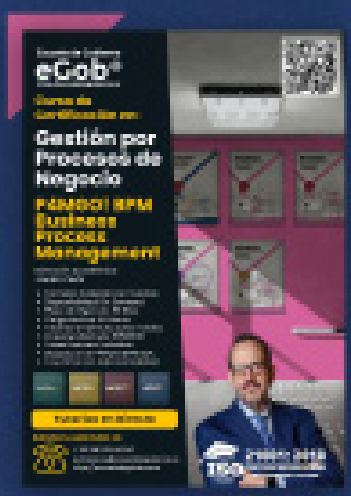




















ISO 21001: 2018 EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

IMQ CERTIFIED

IMQ CERTIFIED

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



Time Slot Governance TSG4 White Belt

Porque lo que no es Método es Improvisación

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

amazon