



Descarga esta
revista y ábrela
con Adobe
Acrobat Reader
para aprovechar
sus opciones de
interactividad



LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EVOLUCIONA ANTE LA DISRUPCIÓN DE LA IA



**CREANDO UN ESTADO
INTELIGENTE Y PROACTIVO**



**PRIVACIDAD Y COMPLIANCE
COMO OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO PARA EL CANAL**



**EL FENÓMENO CLOUD,
EN EL CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA
DE LOS PARTNERS**



**ENTREVISTA A THOMAS PFIESTER,
HEAD OF CUSTOMER ENGAGEMENT
& ADOPTION DE SAP**

LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EVOLUCIONA ANTE LA DISRUPCIÓN DE LA IA

ACTUALIDAD



>> SAP consolida nuevas capacidades en Business AI Platform para avanzar hacia la Empresa Autónoma



>> V-Valley refuerza la cercanía con los partners en la segunda edición del Tech Summit

REVISTAS DIGITALES



DEBATE IT



>> El fenómeno cloud, en el corazón de la estrategia de los partners

ENTREVISTA



>> Thomas Pfister, head of Customer Engagement & Adoption de SAP

ÍNDICE DE ANUNCIANTES

- >> QNAP
- >> DMI
- >> IT RESEARCH
- >> STRATEGY
- >> HP
- >> SCC/HPE
- >> SONICWALL
- >> STORMSHIELD
- >> WATCHGUARD
- >> FORO AAPP ON DEMAND
- >> ADM CLOUD & SERVICES
- >> AIRE NETWORKS
- >> INGRAM MICRO
- >> SCHNEIDER ELECTRIC
- >> SECURIZAME
- >> IT WHITEPAPERS

NO SOLO IT

SAP CONSOLIDA NUEVAS CAPACIDADES EN BUSINESS AI PLATFORM PARA AVANZAR HACIA LA EMPRESA AUTÓNOMA

SAP ha aprovechado las ediciones de Sapphire en Orlando y Madrid para dar a conocer todos los detalles de la Empresa Autónoma, con la que la compañía busca mejorar los flujos de trabajo empresariales más críticos, de forma que las personas y la IA operen de forma integrada para responder a las crecientes demandas de las organizaciones de forma rentable, estratégica y segura.



» MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ

Tal y como explicó Christian Klein, CEO de SAP SE, “con la unión de SAP Business AI Platform con SAP Autonomous Suite integramos los agentes de IA en los procesos de negocio, los datos y la gobernanza para que proporcionen resultados precisos, que cumplan la normativa, y seguros, lo que permite obtener nuevas fuentes de ingresos y un significativo ahorro de costes”.

La Empresa Autónoma incluye una plataforma de IA unificada para crear, contextualizar y gestionar agentes,



una suite autónoma que ejecuta las operaciones empresariales básicas y una nueva experiencia de usuario que redefine la forma en que las personas trabajan con el software empresarial.

SAP BUSINESS AI PLATFORM Y OTRAS NOVEDADES

SAP Business AI Platform es una nueva base para construir y desplegar IA empresarial fundamentada en el contexto real de negocio. SAP Business AI Platform unifica SAP Business Technology Platform, SAP Business Data Cloud y SAP Business AI en un único entorno. En su núcleo se sitúa SAP Knowledge Graph, que proporciona a los agentes de IA un mapa estructurado de cada entidad de negocio, proceso y relación dentro del entorno SAP de un cliente. Joule Studio es la solución de SAP centrada en la IA para crear agentes empresariales, aplicaciones y flujos de trabajo basados en agentes. Los desarrolladores pueden crear aplicaciones utilizando los entornos sin código, con código y de IA que prefieran, en una infraestructura gestionada por SAP que es segura, escalable y está optimizada para la IA empresarial.

Además, SAP también ha presentado SAP Autonomous Suite, que dota a

“ CON LA UNIÓN DE SAP BUSINESS AI PLATFORM CON SAP AUTONOMOUS SUITE INTEGRAMOS LOS AGENTES DE IA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO, LOS DATOS Y LA GOBERNANZA PARA QUE PROPORCIONEN RESULTADOS PRECISOS ”

CHRISTIAN KLEIN,
CEO de SAP SE

las aplicaciones empresariales existentes de SAP de agentes de IA capaces de ejecutar procesos de principio a fin. La suite desplegará más de 50 Asistentes Joule específicos para cada ámbito en finanzas, cadena de suministro, compras, gestión del capital humano y experiencia del cliente. Estos asistentes automatizan procesos de principio a fin al orquestar un subconjunto de más de 200 agentes

Christian Klein, SAP

“LA EMPRESA AUTÓNOMA NO ES EL FIN, ES EL COMIENZO DE ALGO MEJOR”

Tal y como explicó en su intervención en Sapphire Madrid 2026 Christian Klein, CEO de SAP, “en la Empresa Autónoma los agentes gestionan la empresa para que las personas puedan centrarse en lo que realmente importa”.

Porque desde la visión de SAP, la Empresa Autónoma “no significa excluir a las personas de la toma de decisiones. Significa reducir la fricción, la fragmentación y la carga administrativa que impiden a las organizaciones operar con

rapidez y coherencia a gran escala. Las personas siguen definiendo las prioridades, tomando decisiones discrecionales y asumiendo la responsabilidad. Pero la IA puede ayudar a coordinar y ejecutar el trabajo operativo que rodea a esas decisiones”.

Con todo, el CEO de SAP lo tiene claro, “la Empresa Autónoma es el final del mundo empresarial tal y como lo conocemos y el comienzo de algo mejor”. Para ampliar esta información, [clica aquí](#).



especializados para ejecutar tareas precisas.

Asimismo, se anuncia Industry AI, con lo que SAP amplía su cartera sectorial con siete soluciones autónomas que ejecutan procesos industriales de principio a fin e integran lógica específica de cada sector, modelos de datos y requisitos regulatorios.

Otra novedad es Joule Work, que redefine cómo interactúan los usuarios con el software de SAP. En lugar de navegar por aplicaciones individuales e introducir datos en varias pantallas, los usuarios interactuarán ahora directa y exclusivamente con Joule. Partiendo de la descripción de un resultado de negocio, Joule coordinará la combinación adecuada de flujos de trabajo, datos y agentes para lograrlo. Más allá, Joule Work muestra insights relevantes y automatiza tareas rutinarias en segundo plano, de modo que el trabajo sigue avanzando incluso cuando las personas no están interviniendo activamente.

AVANZANDO HACIA LA AUTONOMÍA DE SUS CLIENTES CON UNA INVERSIÓN DE 100 MILLONES DE EUROS

SAP ha optimizado sus programas de partners y clientes para acelerar el

“ JOULE ES LA NUEVA EXPERIENCIA DE USUARIO, LOS AGENTES DE JOULE SON LOS NUEVOS PROCESOS DE NEGOCIO Y LA PLATAFORMA DE IA EMPRESARIAL ES LA BASE QUE LO SOPORTA TODO ”

PHILIPP HERZIG,
Field CTO de SAP

camino de cada organización hacia la Empresa Autónoma. Para impulsar la adopción, la compañía ha lanzado un fondo de 100 millones de euros para que los partners ayuden a los clientes a desplegar asistentes y agentes de IA desarrollados con SAP. El fondo también está disponible para que los partners amplíen o creen nuevos agentes de partners sobre SAP Business AI Platform con Joule Studio.

SAP también ha actualizado sus ofertas RISE with SAP y SAP GROW para acelerar la adopción de IA de sus clientes y ha presentado nuevas

Philipp Herzig, SAP

“CONSTRUIR MEJORES AGENTES REQUIERE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE CÓMO FUNCIONAN LOS PROCESOS”

La inteligencia artificial ha dejado de ser una funcionalidad añadida para convertirse en el eje sobre el que deben rediseñarse las plataformas empresariales. Esa es, al menos, la visión de SAP, que está redefiniendo su estrategia tecnológica alrededor de una arquitectura “AI native”. Así lo explicó Philipp Herzig, Field CTO de la compañía, durante una mesa redonda celebrada en el marco de Sapphire 2026, en Madrid, donde defendió que “todo debe pensarse a través del prisma de la IA”.

Tal y como apuntaba Philipp Herzig, el concepto de “AI first” ya no es suficiente. “Debemos hablar de IA

nativa”, subrayó. Según explicó, SAP ha mostrado una nueva arquitectura de software diseñada específicamente para un entorno dominado por agentes inteligentes, automatización y capacidades generativas. “La arquitectura AI native que publicamos es nuestra visión arquitectónica para los próximos cinco años”, señaló Herzig, que añadió que “Joule es la nueva experiencia de usuario, los agentes de Joule son los nuevos procesos de negocio y la plataforma de IA empresarial es la base que lo soporta todo”.

Para ampliar esta información, [clica aquí](#).



herramientas de transformación dirigidas por agentes que pueden reducir los esfuerzos de migración de ERP en más de un 35%, lo que permite pro-

yectos más rápidos y predecibles al automatizar el análisis de sistemas, la corrección de código, la configuración y las pruebas a gran escala. ■

EL AYUNTAMIENTO DE MADRID ACELERA SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON SAP

El Ayuntamiento de Madrid ha dado un nuevo paso en su estrategia de digitalización con la culminación de un proyecto de modernización de su gestión interna y tributaria junto a SAP. La iniciativa, que se apoya en tecnologías como RISE with SAP y SAP Business Technology Platform (SAP BTP), busca transformar por completo los procesos económico-financieros, de recursos humanos y de gestión de ingresos del consistorio madrileño, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más ágiles tanto

a empleados públicos como a la ciudadanía.

El proyecto supone un cambio profundo en la manera en que la administración municipal gestiona sus procedimientos. Frente a modelos tradicionales basados en aplicaciones fragmentadas y procesos manuales, Madrid apuesta por un entorno integrado, capaz de ofrecer información en tiempo real y automatizar gran parte de las operaciones administrativas.

Para ampliar esta información, [clica aquí](#).

MÁS INFO +

- » [SAP consolida nuevas capacidades en Business AI Platform para avanzar hacia la Empresa Autónoma](#)
- » [“El valor de la tecnología no llega en el momento de la compra, sino con la adopción y el uso”, Thomas Pfister, SAP](#)
- » [“La Empresa Autónoma no es el fin, es el comienzo de algo mejor”, Christian Klein, SAP](#)
- » [El Ayuntamiento de Madrid acelera su transformación digital con SAP](#)
- » [“Construir mejores agentes requiere un conocimiento profundo de cómo funcionan los procesos”, Philipp Herzig, SAP](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES



QNAP

QNAP

Edge AI Storage Server × All-Flash × 25GbE

QAI-h1290FX

Diseñado para cargas de trabajo de IA locales más rápidas y sencillas



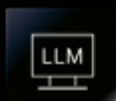
Optimizado para la IA avanzada

Compatible con las GPU NVIDIA RTX™ PRO Blackwell de hasta 96 GB de VRAM, con asignación de GPU basada en la interfaz de usuario para una aceleración instantánea: ideal para modelos de lenguaje a gran escala (LLM), IA generativa y cargas de trabajo 3D complejas.



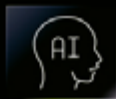
All-Flash + Conectividad 25GbE

El almacenamiento totalmente flash con conectividad de red de 25 GbE (y ampliación opcional a 100 GbE) elimina los cuellos de botella de E/S, lo que permite que la capacidad de cálculo de la GPU se aproveche al máximo a medida que aumentan las cargas de trabajo.



LLM locales con RAG privado

Ejecuta la inferencia de modelos de lenguaje grande (LLM) y el RAG privado directamente sobre los datos de la empresa, íntegramente en las propias instalaciones, para mantener el control, la privacidad y el cumplimiento normativo sin depender de la nube.



Implementación de IA con un solo clic

Utiliza Container Station con aceleración por GPU para implementar con un solo clic Ollama, AnythingLLM, Stable Diffusion y otras herramientas de IA, y así acelerar la obtención de resultados.

www.qnap.com

QNAP SYSTEMS, INC.

Copyright © 2026 QNAP Systems, Inc. All rights reserved.



Switch gestionable L3

QSW-M7230-2X4F24T

Colaboración fluida en dos entornos de trabajo sin atascos para los equipos de medios y de ingeniería gracias a un ancho de banda de 100G/25G/10G



Conexión en puente de 100 GbE para una creatividad sin límites

Aprovecha al máximo la capacidad de conmutación sin bloqueos de 1080 Gbps. Los dos puertos de 100 GbE actúan como una red troncal ultrarrápida entre los espacios de trabajo, lo que hace que el intercambio de videos 8K sea tan fluido como el almacenamiento local.



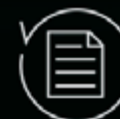
Segregación de capa 3 Lite para una seguridad máxima

Aprovecha la gestión de capa 3 integrada y las VLAN para aislar con precisión el tráfico de red de los departamentos de diseño e ingeniería. Protege los proyectos confidenciales y garantiza que las operaciones de ambos departamentos nunca se obstaculicen mutuamente durante los picos de trabajo.



Integración de almacenamiento y 10G de alta densidad

Los 24 puertos de 10 GbE conectan a la perfección docenas de estaciones de trabajo de renderizado 3D, mientras que los 4 puertos de 25 GbE se conectan directamente a tu NAS empresarial.



Sincronización de precisión y redundancia a toda prueba

El protocolo PTP garantiza una sincronización audiovisual con precisión de fotograma, mientras que MC-LAG proporciona redundancia de red para evitar interrupciones críticas del servicio. Actualícese hoy mismo para preparar su infraestructura colaborativa para el futuro con la red troncal empresarial más fiable.

www.qnap.com

QNAP SYSTEMS, INC.

Copyright © 2026 QNAP Systems, Inc. All rights reserved.

V-VALLEY REFUERZA LA CERCANÍA CON LOS PARTNERS EN LA SEGUNDA EDICIÓN DEL TECH SUMMIT

« Cerca de 400 asistentes, entre partners, fabricantes y técnicos del mayorista se han dado cita los días 20 y 21 en Ávila para analizar las tendencias que están marcando la transformación digital de las compañías. Con la flexibilidad, la tecnología, la confianza y la humildad como máximas, V-Valley ha celebrado la buena marcha de la compañía, que crece un 24,6% en España, muy por encima del mercado. »

➤ **HILDA GÓMEZ (ÁVILA)**

V-Valley ha celebrado una nueva edición de V-Valley Tech Summit, su encuentro anual con el ecosistema tecnológico. Ávila ha vuelto a ser la sede del encuentro, que durante los días 20 y 21, ha reunido cerca de 400 asistentes, 53 de ellos fabricantes,

para analizar las tendencias que están marcando la transformación digital de las empresas a través de las más de 70 sesiones técnicas organizadas el efecto, con demos, casos prácticos y talleres de certificación.

CRECIENDO POR ENCIMA DEL MERCADO

Con Javier Santaolalla, físico y divulgador científico, como conductor, la



inauguración ha contado con la participación de Hugo Fernández, CEO de la compañía en España, y Alberto López, country manager de ciberseguridad, que han enfatizado el carácter práctico del evento, dirigido no solo a enseñar la tecnología sino a mostrar cómo son como mayorista.

En este sentido, ambos directivos han incidido que los pilares de V-Valley siguen siendo la flexibilidad, la tecnología, la confianza y la humildad. “Descubrir que la cercanía no se crea, se reconoce; que la humildad no es ausencia de ambición, sino presencia de verdad; que la flexibilidad no es ceder, sino avanzar juntos; y que la confianza no se pide, sino que se construye día a día”, recalcó López.

Esos cuatro principios, que, según Hugo Fernández, marcan la diferencia de V-Valley como compañía,

le han permitido registrar un crecimiento del 24,6% en España, y del 29,6% en España, Portugal y Marruecos. “El mercado de valor tiene en estos momentos un gran viento de cola, con un crecimiento en torno al 20%, impulsado por una adopción tecnológica masiva, y nosotros hemos crecido mucho más que el mercado”, apunta el directivo.

El CEO de V-Valley aprovechó el

evento para presentar Innovexya, una nueva unidad de negocio directamente de servicios para los partners, transversal a todas las áreas de negocio, con la que la compañía busca darles soporte en los proyectos.

A continuación, llegó el turno de Jorge Mazo, responsable técnico de V-Valley, que hizo un breve repaso sobre las sesiones técnicas. Mazo expli-

có que el objetivo del evento es que los partners salgan del mismo no solo sabiendo más, sino decidiendo mejor.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL MARCA UN PUNTO DE INFLEXIÓN

Tras él tuvo lugar la Mesa redonda “De la visión al impacto: cómo convertir la IA en resultados medibles a través del ecosistema”, en el que Primitivo de Lorca Nova, inspector

CÓMO CONVERTIR LA IA EN RESULTADOS MEDIBLES A TRAVÉS DEL ECOSISTEMA

En esta mesa redonda participaron Primitivo de Lorca Nova, inspector jefe de la Policía Nacional y coordinador nacional de C1b3rwall; Juanjo García, de Templus; Javier Pemán, de NVIDIA; David Hurtado, de Microsoft; y Roberto Alonso, de V-Valley.



jefe de la Policía Nacional y coordinador nacional de C1b3rwall; Juanjo García, director de Partners y Aliana de Templus; Javier Pemán, HPC, AI Higher Education and Research Sales de NVIDIA; David Hurtado, Innovation Lead en Microsoft; y Roberto Alonso, Sales & Marketing Manager, cloud, software & networking manager de

V-Valley, han analizado el papel de la inteligencia artificial y la innovación aplicada como palancas reales de negocio, la necesidad de talento que sepa integrarlas, la importancia del acompañamiento a través de socios de confianza y la ciberseguridad como eje vertebrador. Roberto Alonso ha asegurado que, “como canal no nos hemos visto en otra, siendo tanto un reto como una oportunidad. Los partners deben tener una estrategia clara, buscar un socio de confianza y establecer una relación con el cliente, ya que todo el despliegue es crítico”.

Desde Templus, Juanjo García recalcó que, aunque el cambio propiciado por la IA es espectacular, la adopción es muy general. “En mercados verticales va a tener casos de uso espec-

taculares. Tendremos IA en todo y la falta de confianza en la tecnología desaparecerá”, señaló. Pemán, por su parte, incidió en que la excesiva regulación está ralentizando la implementación masiva. “Hay mucha regulación que gestionar para que la adopción a nivel industrial se acelere”, destacó el directivo de NVIDIA.

David Hurtado, de Microsoft, puso énfasis en que la inteligencia artificial no es una tecnología más, es algo transversal, un complemento a todo el proceso humano en la empresa, y que “el conocimiento lo va a resolver la IA, y la ejecución también”. Añadió que la adopción masiva de la IA requiere una capa de ciberseguridad muy fuerte.

En relación con la IA y la ciberseguridad, el inspector jefe de la Policía reconoció que el que ataca siempre va más rápido, y de hecho, aprenden de los delincuentes. “Hace falta invertir a nivel privado y público. Vamos muy lentos, aunque ya hay responsables de ciberseguridad en las empresas”.

El acto inaugural finalizó con la intervención de Luis Enrique Ortega Arnaiz, viceconsejero de Transformación Digital de la Junta de Castilla y León, que destacó como la digitalización ya

no es una opción de futuro sino una necesidad, cambiando la manera de trabajar, producir y relacionarnos. “La IA marca un nuevo punto de inflexión, abre oportunidades inéditas para empresas, instituciones y ciudadanos, pero exige responsabilidad”, recalcó. El viceconsejero ensalzó algunas de las iniciativas tecnológicas de la administración regional, entre ellas el SCAYLE, el supercomputador de Castilla y León, y se puso como retos seguir avanzando en conectividad, en reforzar las competencias digitales de los ciudadanos y en reducir la brecha digital. ■

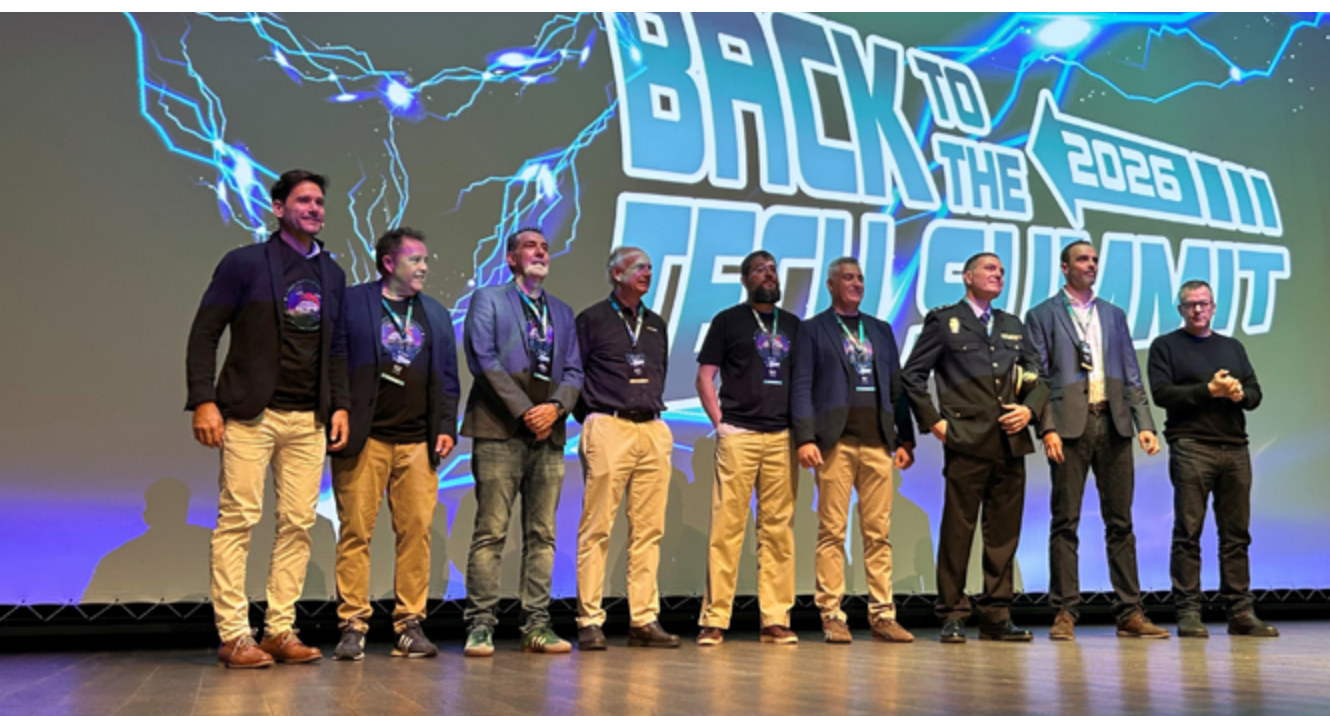
MÁS INFO +

- » [V-Valley refuerza la cercanía con los partners en la segunda edición del Tech Summit](#)
- » [V-Valley impulsa la ciberseguridad en el canal en el Cybersecurity Summit 2026](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

**V-VALLEY HA
CELEBRADO LA BUENA
MARCHA DE LA
COMPAÑÍA, QUE CRECE
UN 24,6% EN ESPAÑA,
MUY POR ENCIMA DEL
MERCADO**



DESCUBRE POR QUÉ SOMOS TU SOCIO ESTRATÉGICO

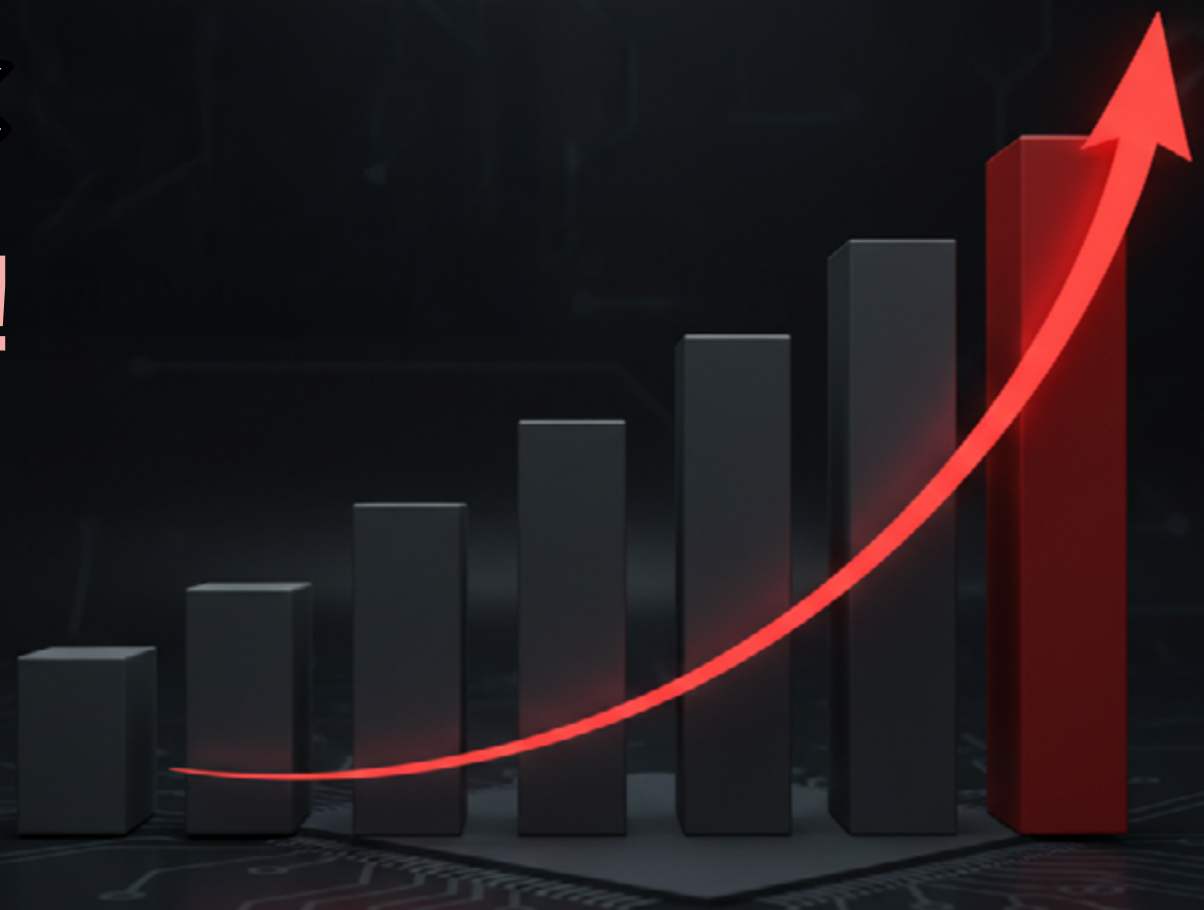


En un mercado que no se detiene, tu stock tampoco debería hacerlo. En DMI Computer combinamos logística inteligente y marcas líderes para que tu única preocupación sea seguir creciendo.

Tu stock, a un clic de distancia



« **¡ESCALAMOS TU NEGOCIO!** »





“El valor de la tecnología no llega en el momento de la compra, sino con la adopción y el uso”

THOMAS PFIESTER,
HEAD OF CUSTOMER ENGAGEMENT & ADOPTION DE SAP

➤ MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ

Aprovechando la celebración de Sapphire 2026 en Madrid, hemos conversado con Thomas Pfiester, head of Customer Engagement & Adoption de SAP, que nos explica las razones y objetivos de la recientemente anunciada reorganización de la firma para integrar los equipos de ventas, servicio y soporte, y cómo ayuda la compañía a sus clientes proporcionándoles lo que denominan “valor extremo a extremo”.



Qué razones y objetivos han llevado a SAP a reorganizar sus estructuras de ventas, servicios y soporte?

Vemos una evolución en cómo nuestro cliente consumirá software en el futuro. En el pasado, si miramos la época del on-premise, vendíamos un producto al cliente, el cliente nos pagaba por ello, y luego el cliente lo implementaba. Cuando llegamos a la nube, el cliente pasó a invertir en SAP por suscripción. En ese tiempo ya creamos lo que llamamos una



organización de postventa, que no hemos tenido en la organización de producto, donde interactuamos con el cliente después de la compra de la suscripción para asegurarnos de que adopte el producto, porque cada tres o cinco años el cliente tiene un punto de decisión sobre si renuevo el contrato o no. Así que el valor en este mundo de la nube ha jugado un papel mucho más significativo que en el mundo del producto, lógicamente. Ahora, en el mundo de la IA, es aún mayor porque el cliente ni siquiera compra una suscripción para resolver un problema específico. El cliente viene con el problema y nos dice: ayúdanos ahora a resolverlo con tu tecnología. Por eso,



SAP YA NO ES SOLO UN PROVEEDOR DE TECNOLOGÍA, SOMOS UN SOCIO DE TRANSFORMACIÓN DE NUESTROS CLIENTES



muy a menudo, el caso de uso no se conoce en el momento de la compra. Así que eso significa que lo que tenemos que hacer es asegurarnos de tener un ciclo de ventas completamente diferente en el que te sientas con los clientes e identificas casos de uso que tienen suficiente ROI como para invertir en tecnología con SAP. Eso significa que tenemos que incorporar muchos más ingenieros y capacidades al ciclo de ventas, y esto podemos hacerlo mejor con la nueva organización.

Ahora mismo, ya el 20% de la capacidad de la organización se centra en identificar estos casos de éxito, y esa es una de las razones del cambio, porque queremos una experiencia integral para nuestros clientes.



Pero hay empresas que todavía no están ahí y aún se enfrentan a necesidades más tradicionales...

SAP ya no es solo un proveedor de tecnología, somos un socio de transformación de nuestros clientes. Por eso seguimos reforzando la propuesta con nuevas adquisiciones, dado que no basta solo con que SAP te proporcione la tecnología de IA, sino que debemos estar seguros de que los clientes tienen la base adecuada para consumirla y desbloquear su valor. Y esta organización, tal y como la hemos pensado y la

vamos a estructurar, va a ayudar a nuestros clientes a conseguir la base. De ahí, como decía, las adquisiciones que estamos haciendo para asegurar que un cliente que hoy decida hacer el viaje para ser una Empresa Autónoma pueda tenernos a su lado en todas las etapas. Y ese es también nuestro compromiso con nuestros clientes, permanecer con ellos hasta que alcancen el objetivo.

¿Este es un viaje realista para las empresas que todavía trabajan con tecnología SAP on-premise?

Sí, porque en realidad no es una cuestión de tecnología SAP o no SAP. Es difícil encontrar una empresa que no se haya movido a la nube, por un tema de eficiencia y porque es la opción para poder desbloquear el valor de la IA, algo que no es posible en entornos on-premise. Por eso, estamos seguros de que los clientes están avanzando a la nube, aunque es cierto que para algunos todavía es un viaje de varios años.

« ¿Esto también aplica al sector público?

El sector público y las industrias críticas están mucho más reguladas, y, por lo tanto, para ellos, pasar a la nube tiene en cuenta diferentes requisitos, incluidas cuestiones como la soberanía. Por eso hemos invertido y vamos a invertir significativamente en soberanía, para ofrecer también a los clientes del sector público el entorno adecuado para hacer este cambio a la nube. Pero es un modelo de compromiso diferente. Pero no todas las instituciones son iguales y no pueden consumir de la misma manera la tecnología. Pero eso no es una desventaja, lo vemos como una oportunidad. Todas tienen



“ EL ÉXITO DE
SAP SE BASA EN
EL ECOSISTEMA ”

presupuestos y necesidades comunes, como la eficiencia operativa, la experiencia del empleado o estar al día con la tecnología más avanzada para desbloquear el mismo valor, porque el valor que obtienes de tus inversiones en tecnología e IA es el mismo para las empresas públicas que para las privadas. Con la tecnología SAP tenemos muchos gobiernos y municipios funcionando, y la experiencia del cliente, el ciuda-

dano, es muy crítica, así que hablamos de los mismos despliegues y similares casos de uso, aunque con una cierta casuística marcada por las normativas.

SAP habla de proporcionar valor extremo a extremo. ¿Qué significa esto en términos prácticos?

Queremos asegurarnos de que nuestros clientes pueden obtener valor en un cuadrante formado por la experiencia del empleado, la experiencia del cliente, el crecimiento de ingresos o la eficiencia de costes. No encontrarás ninguna empresa en el mundo que, cuando hable de valor, no mire una de esas cuatro dimensiones que están interconectadas. Nosotros no queremos vender a los clientes una herramienta para mejorar la experiencia de los suyos, eso es la tecnología, sino la posibilidad de desarrollar su propiedad intelectual y su conocimiento práctico con los empleados, proporcionándoles un sistema de gestión del rendimiento. Y el valor es entonces empleados satisfechos, con menos desgaste, lo que traduce en ser más competitivo. No hablamos de vender tecnología, sino de generar valor. Y ese valor

puede ser en una de estas cuatro grandes áreas o en más de una.

En el escenario actual, ¿cuál de estas líneas es el mayor motor para las organizaciones?

Es una pregunta que se hacen muchos clientes, y la respuesta es que depende del interlocutor. En nuestro caso, crear una buena experiencia para empleados con IA es un caso de alto valor, pero si hablas con una empresa minorista que gestiona un negocio con margen muy reducido, tener eficiencia de costes, optimizar de la cadena de suministro y eliminar puntos de margen puede ser un valor muy alto. Y para otras empresas acelerar los ingresos es un caso de alto valor. Así que realmente depende. Es necesario ver cuál de ellas encaja para cada cliente, si bien es cierto que, al final, siempre hablamos de crecimiento de ingresos, porque nadie construye una empresa para ahorrar costes, sino para aumentar los ingresos. Así que potenciar ingresos es la palanca definitiva que quieres bloquear. Pero, por otro lado, la experiencia del cliente impulsa el crecimiento de los ingresos, lo que supone un impacto directo e indirecto de una de las cuatro dimensiones.



Probablemente la IA transformará todas las empresas, todos los sectores, pero ahora, en el presente, ¿cuál diría que es el mayor impacto en las organizaciones?

El primer paso, por así decirlo, siempre es la automatización, y esta impulsa la eficiencia o la productividad, porque no siempre se trata de ahorrar costes y, a menudo, lo que hacen los clientes es desbloquear fondos para reinvertir en áreas más estratégicas. La automatización nos ayudará a aumentar la eficiencia en el proceso, lo que podría tener una implicación pura de costes. Pero la parte más interesante para nosotros y para nuestros clientes es identificar un caso de uso que realmente impulse de forma significativa el crecimiento de los ingresos y nos ayude a desbloquear todo el valor para el cliente.

En España vemos mucho interés en IA, pero muchas organizaciones solo han desarrollado pilotos y no la han implementado a gran escala. ¿Cree que este año será el de la explosión del uso de la IA de forma generalizada en todas las áreas de las compañías? Creo que estamos en plena expansión de la IA. Con la llegada de los grandes

modelos de lenguaje se produjo un primer gran impulso y las empresas empezaron con el desarrollo de los primeros pilotos, aunque pocos llegaron a producción. La IA debe demostrar el valor que puede aportar y el reto ahora es la gestión de la adopción de la inteligencia artificial, porque no se trata solo de tecnología, sino de la gestión del cambio en las organizaciones. Si ves valor, no dudas, así que el cambio llega con el valor. No se trata de que vayamos a vender la IA a los clientes, sino que ellos vengan a que les ayudemos a construir casos de uso. Y ahí llegará el impulso definitivo.

En este escenario, ¿cómo evolucionan las métricas de éxito en la relación con los clientes?

Estamos definiendo objetivos compartidos con nuestros clientes, estamos avanzando más hacia un modelo de compromiso basado en resultados. Avanzamos hacia un modelo de interacción con nuestros clientes donde acordamos resultados como un KPI conjunto para generar ese valor porque, como he dicho, hoy en día el cliente no compra un producto. Nuestro cliente viene con un reto empresarial y necesitamos definir qué procesos de negocio implica

“LA IA DEBE DEMOSTRAR EL VALOR QUE PUEDE APORTAR Y EL RETO AHORA ES LA GESTIÓN DE LA ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, PORQUE NO SE TRATA SOLO DE TECNOLOGÍA, SINO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES”

este objetivo, porque ahí es donde estará el destino.

¿Cómo está evolucionando el papel de los partners en el nuevo escenario?

Nuestro ecosistema es multidimensional. Tenemos socios de reventa de soluciones, que son la columna vertebral de SAP. También necesitamos que nuestros socios ayuden a implementar la tecnología, porque el valor no llega en el momento de la compra, sino que llega con la adopción y el uso. Necesitamos socios no solo para vender nuestras soluciones, sino también para implementarlas y luego asegurarnos de que el cliente las adopte. Por eso tenemos una relación muy estrecha e integrada con nuestros socios. El éxito de SAP se basa en el ecosistema. Pero, además, tenemos a nuestros socios estratégicos, que son los integradores globales de sistemas, que a gran escala impulsan las últimas transformaciones con nues-

tros clientes. Sin olvidar a los socios que nos ayudan a capacitar al resto de partners. Con todo, los socios son la fuente de nuestro éxito. ■

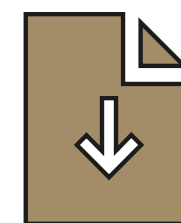
MÁS INFO +

- » [“La Empresa Autónoma no es el fin, es el comienzo de algo mejor”, Christian Klein, SAP](#)
- » [SAP consolida nuevas capacidades en Business AI Platform para avanzar hacia la Empresa Autónoma](#)
- » [SAP redefine su estrategia de servicios y soporte para acelerar la transformación empresarial](#)

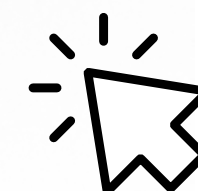


COMPARTIR EN REDES SOCIALES

Evolución del mercado TIC- digital en la primera mitad de 2026. Impacto en España



Descarga
este informe



#EN PORTADA

La industria de software se enfrenta a un gran cambio de paradigma por la introducción de la IA generativa en el desarrollo de aplicaciones. Esta tecnología ya está transformando la forma de trabajar en diferentes etapas del proceso y también está afectando al rol de los propios desarrolladores. Analizamos con expertos del sector la disrupción que está generando la inteligencia artificial en este ámbito, y cómo están abordando los profesionales esta transformación.

RICARDO GÓMEZ

LA INDUSTRIA DE SOFTWARE EVOLUCIONA ANTE LA DISRUPCIÓN DE LA IA

Una de las características clave que ha tenido la inteligencia artificial generativa desde sus primeras versiones lanzadas al gran público es la capacidad de generar código en diversos lenguajes. Inicialmente servía como apoyo para ciertas tareas, pero a medida que ha ido evolucionando esta tecnología se ha vuelto muy versátil en este campo, dando lugar al modelo de Vibe Coding, que permite a los programadores obtener código con solo realizar una petición en lenguaje natural. Esto ha ayudado a los profesionales en su día a día, y con la evolución de los modelos de IA y la llegada de los agentes autónomos, esta tecnología está expandiendo su alcance a casi todas las etapas del ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC).

EXPANSIÓN DE LA IA EN ENTORNOS DE DESARROLLO

Actualmente, existen nuevas herramientas basadas en IA generativa que permiten acelerar muchos procesos, tanto de codificación, compilación y depuración como en la parte de documentación. Y con la llegada de agentes autónomos especializados en el campo del desarrollo, las posibili-

dades se multiplican. Esta evolución está siguiendo un camino similar al de otras innovaciones, que comienzan con utilidades individuales para tareas más o menos específicas, pero que acaban siendo integradas en herramientas de más alcance.

Un ejemplo serían los entornos de desarrollo integrados (IDE), que se han convertido en un apoyo fundamental para muchos proyectos de programación. Pero el camino no se detiene ahí, y [Gartner pronostica](#) que, “para 2027, más del 65% de los equipos de ingeniería que utilizan IDE considerarán estos entornos como opcionales y transferirán el control, la gobernanza y la validación a plataformas automatizadas”.

En palabras de Philip Walsh, director analista en Gartner. “Lo que comenzó como una carrera por ofrecer la experiencia de desarrollador más ‘mágica’ ahora está evolucionando hacia una competencia de excelencia operativa, madurez comercial y preparación empresarial”. Explica que “los principales proveedores de modelos de IA no solo ofrecen API y modelos, sino también flujos de trabajo automatizados integrados que prometen transformar todo el ciclo de vida del desarrollo de software”.

¿QUÉ PAPEL JUEGA LA IA EL PROCESO DE DESARROLLO DE APLICACIONES?

La respuesta a esta pregunta depende de a quién se le haga, pero hasta los más reticentes reconocen ya que la inteligencia artificial es el futuro del desarrollo de software, y para muchos es ya el presente. Antonio Gallego Ortiz, responsable de AI & Data Analytics para España, Portugal e Italia en Cognizant, explica que “la IA está cambiando el desarrollo de aplicaciones en tres niveles”:

❖ **De programar módulos a orquestar capacidades:** El experto comenta que “en el modelo tradicional el

núcleo es el código escrito a mano y organizado en módulos o servicios”, pero con la IA generativa y, sobre todo, “con enfoques agentic/multi agente, el bloque de construcción pasa a ser un agente (modelo + herramientas + reglas) que colabora con otros agentes” para desempeñar tareas de principio a fin, como análisis, diseño, generación de código, pruebas, documentación y operación.

❖ **De ciclos lineales a bucles continuos con feedback:** Según la visión de Antonio Gallego, “la IA introduce iteración rápida, ya que se generan propuestas (código, tests, refactorers),



se evalúan automáticamente, se corrigen y se vuelve a iterar”.

❖ **De modernizar “a mano” a modernización “AI led”:** hasta ahora, la modernización del legacy, en muchos casos, resultaba lenta y arriesgada, por problemas como la falta de documentación o la escasez de expertos en la materia, pero como señala Antonio Gallego, “la IA permite extraer contexto, acelerar análisis y hacer la modernización más predecible, acercando plazos de años a meses en algunos escenarios”.

« La IA está transformando la forma de trabajar en diferentes etapas del ciclo de vida del desarrollo de aplicaciones, aunque por el momento las ventajas que aporta dependen de diversos factores, como el tipo de herramientas que se utilizan en cada una, algo que en muchos casos depende de las decisiones de los directores de proyecto, o de los propios desarrolladores, de forma individual. Pero las plataformas automatizadas a las que hace referencia Gartner vienen a resolver esto, unificando criterios y metodologías, y facilitando la gestión de la automatización que se aplica a los proyectos.

En un artículo publicado por Charlotte Relyea y Martín Harrysson,

Senior partners de la consultora [McKinsey](#), los expertos definen cuatro niveles de soporte de IA para desarrolladores en sus proyectos, desde el modelo tradicional hasta la automatización con la inteligencia artificial más avanzada para este campo:

❖ **Desarrollo sin IA general:** El desarrollador genera todo el código, aportando solidez, pero con una velocidad limitada por su rapidez en el trabajo

❖ **Aceleración de tareas individuales:** El desarrollador escribe unas pocas líneas y la IA actúa como asistente para sugerir las siguientes, incrementando significativamente la productividad.

❖ **Automatización de pasos completos del flujo de trabajo:** El desarrollador pide al agente de IA una nueva función en lenguaje natural, y este genera la primera versión del código, las pruebas y la documentación, incrementando aún más la productividad.

❖ **Desarrollo de aplicaciones completas:** El siguiente paso en la automatización consiste en que un pequeño equipo de trabajo gestiona un sistema coordinado de agentes de IA, capaz de desarrollar al 100% una aplicación, desde el diseño y la codificación hasta las pruebas y la in-



tegración. Así, los humanos aportan criterio, pero no el trabajo de fondo, y los expertos afirman que “el resultado es un apalancamiento 20 veces mayor”, logrando con poco personal lo que antes habría requerido un gran departamento de desarrollo.

Según estos analistas, la mayoría de las empresas se encuentran todavía en el Nivel 2, pero se está avanzando rápidamente hacia el Nivel 3, gracias a la rápida evolución de los LLM, que ya pueden desempeñar tareas complejas como la refactorización y modernización de múltiples archivos. De momento consideran el nivel 4 como

“ EL ROL DEL PROGRAMADOR NO DESAPARECERÁ. SE DESPLAZA DEL “TECLEO” AL DISEÑO, LA VERIFICACIÓN Y EL GOBIERNO ”

ANTONIO GALLEGO ORTIZ, responsable de AI & Data Analytics para España, Portugal e Italia, en **Cognizant**

experimental, pero se están llevando a cabo importantes avances a gran velocidad, y los grandes jugadores de la industria del software están moviéndose hacia plataformas de desarrollo integradas, para lo que los expertos prevén una aceleración de adquisiciones de startups y compañías innovadoras en este campo.

LA REALIDAD ACTUAL DE LA IA EN EL DESARROLLO DE SOFTWARE

Cada vez está más claro que la inteligencia artificial va a transformar profundamente el sector del desarrollo de software, pero más allá del hype, conviene analizar las ventajas que está aportando a día de hoy. Según explica Antonio Gallego, de Cognizant, “en el terreno práctico (lo que las organizaciones ya están aplicando), se destacan ventajas muy concretas”:

- ❖ **Aceleración del ciclo de entrega:** la IA genera borradores de código, tests, documentación y propuestas de arquitectura que el equipo valida y endurece.
- ❖ **Mejoras en mantenimiento y modernización:** resumen de sistemas, lectura de código legacy, extracción de reglas de negocio y apoyo a migraciones/refactors.

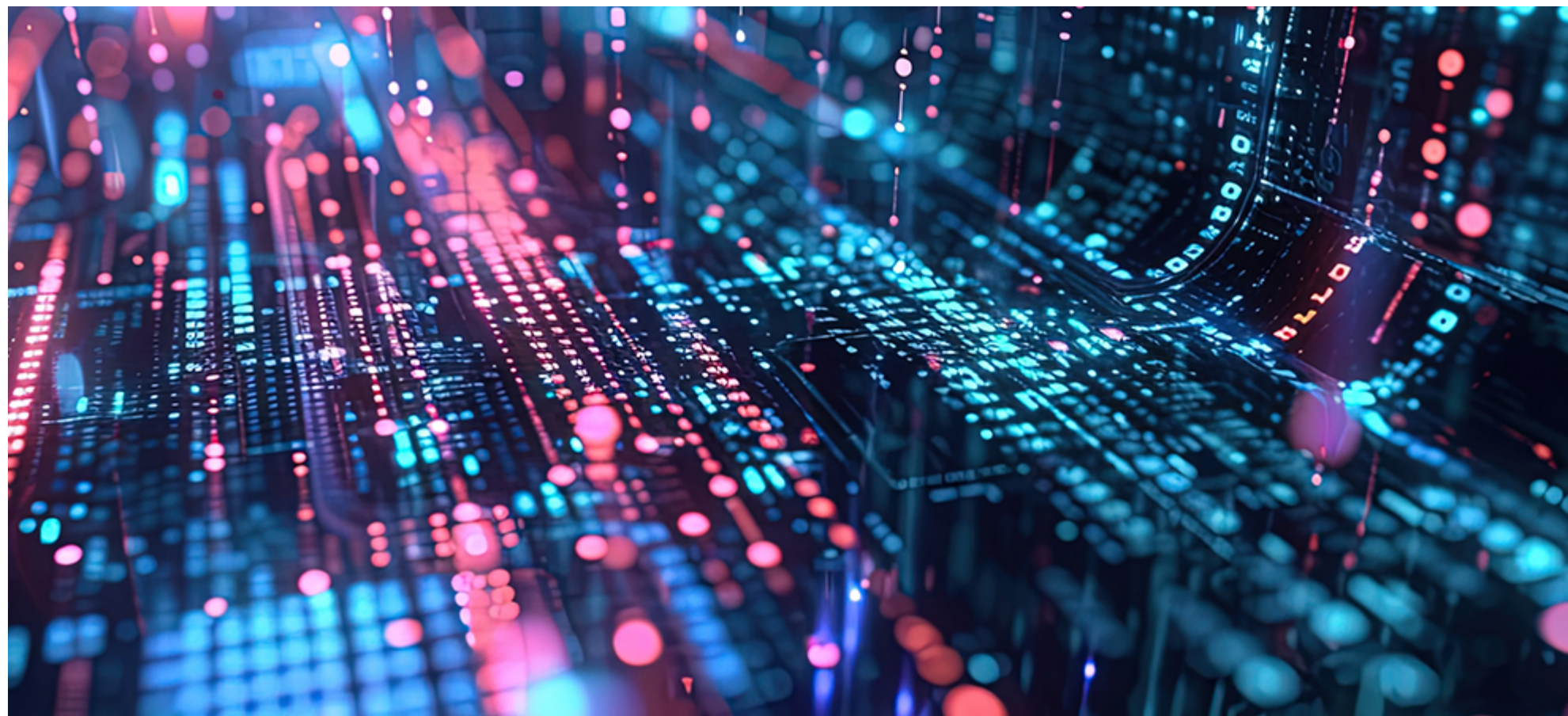
- ❖ **Productividad a escala mediante copilotos y automatización:** “En Cognizant, explica Antonio Gallego, hemos realizado inversiones y programas de formación orientados a aumentar la productividad del desarrollo con herramientas tipo Copilot (y su ecosistema), y también la adopción de automatización inteligente como palanca de transformación”.
- ❖ **De pilotos a producción con gobernanza:** más allá del prototipo, el experto señala que “el valor llega cuando hay plataforma y controles: observabilidad, métricas, control de costes, gestión de prompts/modelos/

datos y cumplimiento”. Y considera que “esto se refleja en el enfoque de plataformas ‘enterprise grade’ para gestionar el ciclo de vida de agentes con gobernanza integrada”.

Esta percepción va en la misma línea de las previsiones de Gartner, que ven cómo “el mercado de agentes de codificación de IA para empresas está entrando en una nueva fase de expansión”, y los proveedores están cambiando el enfoque anticipándose a un mercado incipiente de gran potencial, en el que la competitividad está aumentando a pasos agigantados. Y esto está íntimamente ligado a

“ PARA 2027, MÁS DEL 65% DE LOS EQUIPOS DE INGENIERÍA QUE UTILIZAN IDE TRANSFERIRÁN EL CONTROL, LA GOBERNANZA Y LA VALIDACIÓN A PLATAFORMAS AUTOMATIZADAS ”

PHILIP WALSH,
director analista en Gartner



la revolución que plantea la IA agén- tica, que a través de plataformas de gestión integradas, con las que se pueden crear agentes para tareas de distintos niveles, se logra que unos interactúen con otros para desempe- ñar tareas cada vez más complejas e interrelacionadas.

LIMITACIONES TÉCNICAS Y RIESGOS DEL DESARROLLO CON IA

Las promesas de la IA en el desarro- llo de software son muchas, pero los riesgos también son elevados, y exis- ten limitaciones técnicas que condi- cionan el éxito de un cambio tan sus- tancial en la forma de trabajar. Para Antonio Gallego, de Cognizant, estas limitaciones “no son detalles, sino que condicionan cómo se debe usar IA en ingeniería de software”. En este sentido, destaca que los LLM pueden generar código aparentemente co- rrecto, pero que esconda fallos, por lo que en su compañía han puesto de relieve que “los sistemas actuales se rompen tras cadenas largas de razo- namiento si no se diseñan mecanis- mos de corrección y supervisión”.

Además, como en la IA aplicada a otros campos, se corren riesgos por alucinaciones y fallos de trazabilidad y

“ LAS EMPRESAS QUE REALMENTE GENERAN VALOR SON AQUELLAS QUE REDISEÑAN SU FORMA DE DESARROLLAR SOFTWARE E INTEGRAN LA IA DE FORMA INTEGRAL EN TODO EL CICLO DE VIDA DEL DESARROLLO ”

McKinsey

Antonio Gallego comenta que “si una herramienta inventa detalles (APIs, supuestos, comportamiento), el riesgo se traslada a producción”. La seguri- dad y privacidad de los datos también supone un riesgo importante por la posibilidad de “exposición de datos sensibles en prompts, fugas de IP/ código, o utilización de modelos fuera de control”. Por ello, en Cognizant in- sisten en la necesidad de contar con “plataformas con gobernanza, elec- ción de modelos (incluyendo SLMs) y despliegue en entornos controlados”.

Por último, está la dependencia del contexto, ya que el buen funciona- miento de la inteligencia artificial depende de que tenga acceso al contexto correcto, en cuanto al códi- go, la arquitectura, los requisitos y los datos.

Desde McKinsey explican que “las empresas que realmente generan valor son aquellas que rediseñan su forma de desarrollar software e inte- gran la IA de forma integral en todo el ciclo de vida del desarrollo, no solo en la codificación”. Además, im- plementan casos de uso que englo- ban la idea inicial, los requisitos, el diseño, la codificación, las pruebas, la implementación y las operaciones, consiguiendo acelerar los procesos y obteniendo mejoras acumulativas. Pero lograr este avance también re- quiere adaptar el modelo de desarro- llo a la IA, lo que tiene implicaciones a otros niveles, afectando al rol de los desarrolladores, a los flujos de trabajo y al conjunto de prácticas en las tareas de desarrollo. Y para esto es vital contar con la implicación de los líderes de los equipos de desa- rrollo y de la propia dirección.

En su artículo, Charlotte Relyea y Martín Harrysson identifican tres factores clave para el éxito: inver-

sión en una formación integral de los profesionales, institucionalizar el seguimiento de los resultados, más allá de métricas simples, y reforzar el cambio mediante incentivos y una gestión eficaz del rendimiento. En este sentido, destacan que “cerca del 80% de los profesionales de alto rendimiento vinculan los objetivos de IA de última generación con las evaluaciones de los gerentes de producto y los desarrolladores”.

Otro de los riesgos que plantea a futuro la automatización intelligen- te del desarrollo de software es la excesiva dependencia de las he- rramientas, algo en lo que coincide Antonio Gallego, de Cognizant, para quien este problema será especial- mente relevante en casos en que se use la IA “como piloto automático, sin ingeniería y gobernanza”. En su opinión, se debe mantener la inter- vención humana en campos como arquitectura, requisitos, y trade offs, siendo responsables de las decisio- nes de diseño, que requieren criterio de negocio y técnico. También en la revisión de seguridad y cumplimen- to, en la validación final y de cara a la responsabilidad. Además, para evitar la dependencia, recomienda “adoptar IA como sistema de in-

geniería (agentes con reglas, tests, guardrails, observabilidad), no como prompt y listo.

PROBLEMÁTICAS A FUTURO EN EL DESARROLLO CON IA

La revolución que se está fraguando en la industria de desarrollo de software probablemente experimentará diferentes oleadas de cambios y, en este proceso de transformación hacia el desarrollo automatizado por IA, se presentan algunos dilemas éticos y problemáticas relacionadas con la regulación, que ya están dando señales. Antonio Gallego, de Cognizant, destalla seis cuestiones que generarán debates en torno a esta transformación:

- ❖ **Gobernanza proactiva vs reactiva:** pasar de “principios” a controles operativos antes del despliegue o “despliegue responsable”.
- ❖ **Transparencia, explicabilidad y rendición de cuentas:** especialmente en decisiones automatizadas que afectan a personas.
- ❖ **Propiedad intelectual y licenciamiento:** uso de datos/código para entrenamiento, contaminación de repositorios y responsabilidad legal por los outputs generados.
- ❖ **Privacidad y soberanía del dato:**

dónde se procesan datos (cloud vs entorno controlado), qué modelos se usan (LLM vs SLM) y cómo se evita exfiltración de PII.

- ❖ **Concentración de poder y dependencia de pocos proveedores:** quién controla modelos e infraestructura y qué significa para la resiliencia y la competitividad.
- ❖ **Seguridad de agentes (agentic safety):** cuando los agentes actúan (no solo responden), crece el riesgo de acciones no deseadas. En este caso, desde Cognizant recomiendan arquitecturas multi agente con supervisión, verificación y “agentes que monitorizan agentes”. ■

MÁS INFO +

- » [El mercado de agentes de codificación de IA empresarial se expande, Gartner](#)
- » [La revolución de la IA en el desarrollo de software, McKinsey](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

EVOLUCIÓN DEL ROL DE PROGRAMADOR

Una de las problemáticas que ya se está dejando sentir con la irrupción de la IA en el desarrollo de software es ¿qué pasa con los programadores? ¿Seguirá siendo necesario contar con grandes equipos, o se perderán puestos de trabajo por el uso de IA en los proyectos? Por mucho que inicialmente se haya querido quitar hierro a esta cuestión, la realidad que ya están viviendo profesionales de este sector es que se van a reducir puestos de trabajo en favor de la IA, y para muchos expertos esto se manifestará con más virulencia a medida que las plataformas de desarrollo automatizado cobren más relevancia en la industria. Frente a esto, otras voces se centran más en que el rol del desarrollador debe cambiar para adaptarse a

esta nueva realidad. Por su parte, Antonio Gallego, de Cognizant, señala que “el rol del programador no desaparece: se desplaza del “tecleo” al diseño, la verificación y el gobierno”.

Opina que los profesionales deben pasar de autor de código a ingeniero/orquestador de sistemas, y “definirá intención, arquitectura, constraints, políticas de seguridad, y orquestará agentes/herramientas para producir código verificable”. Considera que “el futuro pasa por sistemas multi agente ingenierizados (no solo prompts) y gobernables”, y para ello los profesionales deberán desarrollar una serie de habilidades en campos como pensamiento de arquitectura y diseño de sistemas; validación/QA avanzado; gobernanza y riesgo; o data & prompt/agent engineering.

« **CREANDO**
UN ESTADO INTELIGENTE
Y PROACTIVO »



Designed by Magnific

ORGANIZA

PATROCINADOR PLATINO

PATROCINADORES GOLD

COLABORA



EN LA XI EDICIÓN DEL FORO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIGITAL HEMOS VISTO CÓMO LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR PÚBLICO HA ENTRADO EN UNA NUEVA DIMENSIÓN, EN LA QUE EL TRABAJO REALIZADO EN TORNO A LOS DATOS COMIENZA A DAR SUS FRUTOS, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTÁ DANDO SUS PRIMEROS PASOS Y LA CIBERSEGURIDAD EMPIEZA A MOSTRAR SÍNTOMAS DE MADUREZ.



Las estadísticas de digitalización de las Administraciones Públicas son muy positivas, con índices de digitalización por encima de la media de la Unión Europea y buenas perspectivas para el 2030. Sin embargo, como es habitual la la visión que se tiene desde el trabajo diario de los responsables de esa digitalización muestra una realidad mucho más compleja. En todo caso, los desafíos a los que se enfrentan las Administraciones Públicas,

UNA NUEVA FASE PARA LA DIGITALIZACIÓN PÚBLICA





como la ética de la IA, son una muestra del primer estadio de madurez digital que están alcanzando.

El núcleo del XI Foro de Administración Pública Digital, con el lema “Creando un Estado inteligente y proactivo”, se encuentra en los tres observatorios principales de una jornada intensa, centrados en “Estrategias de Datos y Gobernanza”, “La Infraestructura digital de una Administración proactiva: híbrida, conectada, inteligente y resiliente” y “Ciberseguridad y Confianza Digital: Blindar el Estado Inteligente”. Tres focos diferentes para canalizar los esfuerzos de digitalización y que tuvieron un protagonista transversal: la inteligencia artificial.

El mayor desafío que afronta el sector público, al nivel de los datos, es el de la interoperabilidad; tanto en cuestiones de semántica de la

información como en cuestiones de complejidad burocrática para desarrollarla. Con todo, la toma de decisiones basadas en datos está avanzando a buen ritmo, hasta el punto de que ya hay entornos públicos en los que se analiza la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo. La ciberseguridad se sigue enmarcando dentro del epígrafe “necesita mejorar”, pero es una etiqueta que probablemente no se quite nunca, teniendo en cuenta que es un trabajo continuo. Y cada vez hay más entidades que han logrado acreditarse en el exigente Esquema Nacional de Seguridad.

Junto a los tres observatorios centrales, el Foro ha contado con su programa de entrevistas y presentaciones. Respecto a las primeras, ha sido un placer entrevistar a ponentes como Carlos Maza,

director de Digitalización y Tecnologías de la Información en el Tribunal de Cuentas; Manuel Serrat, jefe del Servicio de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana; Leonor Torres, presidenta de ASTIC; Juan José Arranz, director de Ventas para Sector Público de SCC; y Santiago Lozano, director de la Unidad de Negocio Datacenter de SCC.

En cuanto a las presentaciones individuales, nos las ofrecieron Fernando Gutiérrez-Cabello, responsable para el sector público de Strategy; David López, channel manager para España y Portugal en Barco; Melchor Sanz, CTO de HP; Sergio Martínez, country manager de SonicWall; Borja Pérez, country manager en Stormshield; y Gloria Tamayo, enterprise account manager para las Administraciones Públicas de WatchGuard.

Mención aparte merece la ponencia con la que abrimos el foro, titulada “La IA al mando de las decisiones públicas ¿transparencia o amenaza para nuestros derechos?” En ella, María Gómez, consultora jurídica de Kalamán Consulting, explica en detalle, y a través de ejemplos específicos del sector público español, la necesidad y la oportunidad de aplicar una mayor transparencia en el despliegue de la inteligencia artificial. ■

MÁS INFO

» [XI Foro de Administración Pública Digital: Creando un Estado inteligente y proactivo](#)



ESTRATEGIAS DE DATOS Y GOBERNANZA



Hablamos de la evolución de las políticas de datos en las Administraciones Públicas con representantes de la **Abogacía General del Estado**, la **Agencia Tributaria de Madrid**, el **Ayuntamiento de Barakaldo**, el **Ayuntamiento de Cáceres**, la **Dirección General de Tráfico**, la **Generalitat Valenciana** y la **Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana**, en un observatorio que ha contado con el apoyo de **Strategy**.



ESTRATEGIAS DE DATOS Y GOBERNANZA

LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DATOS SIGUE SU CURSO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, CON ORGANISMOS DE TODOS LOS NIVELES AFRONTANDO DESAFÍOS COMO LA COMPLEJIDAD DE LA INTEROPERABILIDAD, LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL Y LAS DIFICULTADES PROPIAS DEL SECTOR PÚBLICO.

«**U**nas semanas antes de que celebráramos la XI edición del Foro de Administración Pública Digital, bajo el lema “Creando un estado inteligente y proactivo”, se anunció una Oferta de Empleo Público en la que se convocaban 1.700 plazas en puestos TIC, lo que suponía un 42% más que el año anterior. Se trata de un impulso que se produce en el ecuador de la Década Digital Europea, en la que España espera todavía digitalizar un 25% más de servicios públicos.

Son significativas las tres áreas a las que se dedican esas plazas: los datos, la inteligencia artificial y la ciberseguridad. La protección lógica, que está en la base de cualquier proceso de digitalización, la inteligencia artificial, que está marcando el futuro de la transformación, y los datos que, como ya hemos comentado en alguna ocasión, son el elemento fundamental sobre el que se apoya todo lo demás.

Como ya casi es tradición, el primer observatorio del Foro AAPP lo hemos centrado en los





«**“Nosotros, sobre todo, estamos aplicando la inteligencia artificial como un apoyo a la toma de decisiones, dentro del marco legal”**

Juan Luis Martín, Coordinador del Área TIC, Abogacía General del Estado

datos, en el modo en que se están planteando las estrategias de adopción que impulsen las políticas data en las Administraciones Públicas. Para ello, hemos contado con representantes de la **Abogacía General del Estado**, la **Agencia Tributaria de Madrid**, el **Ayuntamiento de Barakaldo**, el **Ayuntamiento de Cáceres**, la **Dirección General de Tráfico**, la **Generalitat Valenciana** y la **Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana**, en una mesa en la que también ha participado **Strategy**.



“Como administración tributaria, estamos al final de la cadena y hacemos mucho esfuerzo con quienes capturan el dato en origen”

Álvaro Tapias, Subdirector general de Tecnología e Información Tributaria, Agencia Tributaria de Madrid

LA INTEROPERABILIDAD, EL MAYOR DESAFÍO A LOS DATOS DE LAS AAPP

A gran escala, las estadísticas de digitalización de las Administraciones Públicas son muy positivas, con índices de digitalización por encima de la media de la Unión Europea y buenas perspectivas para el 2030. El día a día de los responsables directos de esa digitalización es más complicado. Un poco como con la economía: la macro va muy bien, pero la doméstica es bastante más difícil. Ahora bien, pese a los numerosos retos que afron-



» **“Como experiencia piloto de automatización estamos con las Actuaciones Administrativas Automatizadas, que contribuyen a simplificar los procedimientos”**

Carol Zabaco, Coordinadora de TIC y Transparencia del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto, Ayuntamiento de Barakaldo

tan las Administraciones, la evolución que está teniendo el sector realmente es considerable.

Probablemente, el mayor desafío a las estrategias de datos que se puso sobre la mesa es la interoperabilidad. Es un elemento clave para mejorar la experiencia de los ciudadanos en su trato con las Administraciones, pero su implementación es difícil, tanto por la complejidad en la aplicación de las Normas Técnicas de Interoperabilidad (NTI) como





« **“Tenemos que reflexionar, como Administración y como sociedad, sobre cómo integrar sistemas de IA cada vez más precisos, sin renunciar a la supervisión humana ni a la responsabilidad sobre sus decisiones”**

Antonio González, Jefe del Servicio de Desarrollo Tecnológico, **Ayuntamiento de Cáceres**

por la ausencia de semánticas comunes, no solo entre diferentes entidades, sino entre diferentes unidades de un mismo organismo.

Para Lorenzo Pérez, secretari general de la Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana, “la palabra clave es interoperabilidad: no funciona como debería, teniendo tantos años como tiene de vigencia el ENI (Esquema Nacional de Interoperabilidad).



“El dato es transversal, afecta a todas las unidades y organismos y trabajamos con perfiles para los cuales es difícil entender el valor del dato”

Olga Fernández, Jefa del Área de Sistemas de Información y Comunicaciones, **Dirección General de Tráfico**

Se están desaprovechando oportunidades. Debemos acceder a mucha información que está en repositorios públicos, cada uno con su propia dirección y sus normas técnicas para interoperar. Un sistema que genera muchas dificultades y es muy asimétrico en los niveles de acceso a determinada información. Nosotros hemos establecido una estrategia de datos. Hace ya más de un año que tenemos dos pilares

fundamentales que guían nuestra actuación: por un lado, las Normas de Uso de Inteligencia Artificial en la Sindicatura, como el código de buenas prácticas que necesariamente nuestros empleados deben observar; y la pauta de ciberseguridad, que lógicamente debe dar soporte para que todo se haga en condiciones de garantías, en el marco del Esquema Nacional de Seguridad, en el que, para ello, hemos certificado todos nuestros sistemas. Pero también hay que contar con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y con el Plan Estratégico del Gobierno de Datos (PEGODA) que hemos aprobado. Hemos establecido cómo debemos tratar los datos y hemos diseñado una herramienta de gestión propia, que ya está funcionando y que ha de servir para interactuar con los servicios de interoperabilidad”.

Otra experiencia la planteó Francisco Ortega, director general de Simplificación Administrativa de la Generalitat Valenciana, quien explicó que “la interoperabilidad nos permitió pagar en un día más de 10.000 ayudas de los coches cuando sucedió la DANA. La gente no tenía que presentar ningún papel porque habíamos hablado con la Dirección General de Tráfico y todo era interoperable. La interoperabilidad nos ha hecho avanzar mucho en ciertas áreas. Pero tenemos el problema de que siempre pensamos en el procedimiento, cuando deberíamos pensar en que estamos al servicio de un ciudadano concreto que se relaciona con la Administración desde muchos lugares. Hasta que no rompamos esa mentalidad de procedimiento realmente no vamos a transformar la administración.





“En casos tan innovadores como la IA, creo que habría que fomentar un uso más posibilista para evitar restricciones innecesarias”

Francisco Ortega, Director General de Simplificación Administrativa, Generalitat Valenciana

Nosotros hemos aprobado un modelo de gobierno del dato en octubre: todos los procedimientos de la Generalitat van a utilizar el mismo registro para una persona, con un identificador nuevo”.

Incluso en entornos muy maduros la interoperabilidad es un desafío. Juan Luis Martín, coordinador del Área TIC en la Abogacía General del Estado, explica que, en su caso, “la explotación del dato resulta



“En interoperabilidad, no solo hay unas NTI, sino que hay guías de las NTI y hasta interpretaciones de las guías: Hay que simplificar los procesos de acceso a los datos en los repositorios públicos, en un marco garantista de seguridad”

Lorenzo Pérez, Secretari general, Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana

fundamental. Por ello, en relación con el dato contamos con un notable avance, así como con un buen estado actual de madurez. Tenemos, por ejemplo, una sólida infraestructura que lo respalda. Sí realizamos intercambios de información y, respecto a la interoperabilidad, se suele considerar que constituye un problema técnico. Sin embargo, se trata sobre todo de un reto organizativo, en el que interviene,

por supuesto, la dimensión técnica, pero también la administrativa, la burocrática y la jurídica”.

ESTRATEGIAS DE DATOS FRENTE A LA IDIOSINCRASIA DE LO PÚBLICO

El sector público tiene ciertas características propias que son en sí mismas un desafío para la evolución digital. Y el español, en concreto, alguna que es muy nuestra, como los tres niveles de la Administración Pública. Y, por encima de ellos, las directrices y normativas que emanan de la Unión Europea. Algo así como tres Administraciones y media. Factores como este ralentizan la adopción de estrategias como las de datos, que deben ser transversales y abarcar amplios periodos de tiempo. Con todo, las distintas Administraciones están siendo capaces de sacar adelante sus políticas de impulso a los datos.

Álvaro Tapias, subdirector general de Tecnología e Información Tributaria en la Agencia Tributaria de Madrid, detalla que, en el caso del Ayuntamiento de Madrid, y de su unidad dentro del Ayuntamiento, “tenemos ciertos proyectos adelantados, porque nuestra legislación nos habilita y porque en la cultura tributaria hay mucho bagaje de trabajar con datos, de servir los datos al ciudadano. En nuestro plan estratégico de la Agencia Tributaria en 2019, ya incorporamos todo lo que es la gobernanza del dato, por lo que hemos ido pudiendo trabajar en ello y en la creación de una cultura del dato en la organización. La oficina digital del Ayuntamiento ha ido incorporándolo también poco a poco y, desde 2020 a la fecha





PRESENTACIÓN >> Fernando Gutiérrez-Cabello, responsable para el sector público de Strategy, detalla el modo en que la compañía propone realizar una gestión unificada de la seguridad de los datos y la inteligencia artificial, en su presentación “Define una vez, conecta todo: datos, IA e interoperabilidad gobernada”.

actual, ha habido un avance muy significativo. En estos años hemos conseguido avanzar mucho, partiendo también de la migración de la operación a sistemas modernos que permiten un tratamiento de datos bastante potente. Por ejemplo, tenemos capacidad de simulación de los tributos

a futuro para ver qué lo que está pasando y sistemas de reconocimiento del fraude que se basan en datos de otras muchas fuentes, que tenemos por ser administración tributaria”.

Olga Fernández, jefa de Área de Sistemas de Información y Comunicaciones en la Dirección Gene-



“Es un riesgo acabar usando solo un producto de IA en la nube, porque la inteligencia artificial va a ser multi LLM seguro”

Fernando Gutiérrez-Cabello,
Responsable sector público, **Strategy**

ral de Tráfico, detalla que desde el 2025 “estamos trabajando estos procesos de mejora de la calidad de la gestión y del gobierno del dato porque creemos que es fundamental poner orden, poner calidad. A la vez, también seguimos trabajando en generar indicadores, poner datos en abierto y poder ofrecer internamente cuadros de mandos, informes, etcétera: indicadores que sean útiles. Es un plan planteado por fases, empezando a trabajar con casos de uso en determinadas unidades. Hemos empezado con el observatorio para trabajar un caso de uso de sinies-





tralidad, porque generamos la estadística oficial de víctimas de accidentes de tráfico. Trabajamos estos procesos de mejora de calidad de la gestión del gobierno con estos casos de uso para luego extenderlos y generalizarlos al resto de unidades. Iremos con movilidad y trabajaremos la parte de vehículos, matriculaciones o cambios de titularidad, etc. Poco a poco, con la finalidad de mejorar todos estos procesos que están relacionados con datos de calidad y con una gestión del dato buena y eficiente”.

Por su parte, Carol Zabaco, coordinadora de TIC y Transparencia del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Barakaldo, explica que intentan “que el dato sea único. Una visión holística del dato, considerándolo como un activo común de toda la organización municipal. Venimos de departamentos muy estructurados, en los que parecía que el dato era de cada uno... y que la tecnología que se ponía a servicio de cada departamento era suya, específica para ellos. Con una

estrategia de administración electrónica, hay que romper esos silos, creando tecnología para cubrir necesidades con una visión holística del Ayuntamiento. Es difícil, pero podemos permitirnoslo porque apostamos por el desarrollo propio o utilizamos software libre para cubrir necesidades tecnológicas estructurales, lo que nos permite evitar que proveedores externos introduzcan modelos de información diferentes o incompatibles. Este aspecto es especialmente importante en el contexto actual, ya que la incorporación de capacidades de inteligencia artificial será mucho más sencilla y eficaz si se apoya en datos únicos, consistentes y sin duplicidades”.

LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, CON LA IA EN LA ECUACIÓN

No quisimos entrar particularmente en la cuestión de la inteligencia artificial durante la mesa, pero inevitablemente el tema acabó imponiéndose, como en todas las del foro. En relación con los datos, hay dos elementos fundamentales. Por un lado, los proyectos de IA suponen una auténtica prueba de estrés para las estructuras de datos. A menudo provocan la revisión de la estrategia data para reducir la posibilidad de error. Por otro lado, en determinados entornos se está utilizando la propia IA para ayudar en la gestión y la calidad de los datos.

Fernando Gutiérrez-Cabello, responsable sector público de Strategy, comentó que, “viendo esa evolución del dato, nosotros, que antes nos de-





« dicábamos a pintarlo, ya hace unos años que nos hemos metido en la parte del gobierno. Pero un gobierno independiente. Además, hemos incorporado lógicamente la IA para crear una visión única, del ciudadano único. Aunque el dato no esté solo en un único lugar, tratarlo como un único objeto. Hemos trabajado en esa parte para que el resultado final sea ese objeto único que el usuario utiliza. Puedes usar cualquier plataforma de IA, pero lo que estás preguntando irá contra un dato único, centralizado y gobernado para que también la IA sea un éxito. Además, hemos abierto nuestra plataforma para que se pueda explotar con la herramienta que se quiera. También ayudamos en la parte cultural, en formas de hacer que la gente se acostumbre al dato y vea el valor al dato».

Buena parte de las energías de los equipos de datos se van en esa parte que mencionaba Fernández-Cabello: la gestión del cambio cultural, la concienciación respecto a la importancia del dato y de que su calidad se mantenga. El mayor cambio que ha supuesto la digitalización es el cultural, teniendo en cuenta que muchos de quienes tienen que poner en práctica ese cambio en las Administraciones Públicas no son nativos digitales. Lo explica muy bien Antonio González, jefe del Servicio de Desarrollo Tecnológico en el Ayuntamiento Cáceres, que además da una visión certera de lo que supone la evolución de los datos:

“Hace apenas una década, las administraciones públicas estábamos inmersas en la implantación de las Leyes 39 y 40 y en el enorme reto que su-

ponía transformar nuestra relación con la ciudadanía a través de la administración electrónica. El debate giraba entonces en torno a las sedes electrónicas, la digitalización de procedimientos y la modernización de la gestión pública. Hoy nos encontramos ante una nueva etapa de transformación marcada por la inteligencia artificial y por la capacidad de convertir los datos en un activo estratégico para la toma de decisiones. Sin embargo, esta nueva revolución tecnológica no puede entenderse sin el trabajo realizado durante los últimos años en materia de digitalización. La gestión del dato ha sido siempre un elemento esencial en cualquier organización tecnológica, pero el verdadero desafío consiste en trasladar esa cultura al conjunto de la administración. No basta con disponer de herramientas o de grandes volúmenes de información; es necesario que todas las áreas comprendan el valor que tiene generar, mantener y compartir datos de calidad. Para ello resulta imprescindible la implicación de los responsables políticos y directivos, porque la gobernanza del dato es, ante todo, una cuestión organizativa. Solo cuando existe una apuesta institucional decidida es posible avanzar hacia modelos de gestión basados en evidencias y no únicamente en percepciones. Los datos nos permiten aportar objetividad, identificar tendencias, evaluar políticas públicas y adoptar decisiones mejor fundamentadas. El objetivo final debe ser evolucionar hacia una administración más inteligente, capaz de anticiparse a las necesidades de

la ciudadanía y de prestar servicios cada vez más proactivos, eficientes y personalizados.”

Datos para agilizar la Administración Electrónica, datos para que se puedan desarrollar adecuadamente todos los proyectos tecnológicos en los que están inmersos los diferentes organismos, y en particular la inteligencia artificial. Datos para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos. Es bueno constatar año tras año que los expertos de las Administraciones Públicas nunca pierden de vista que su principal función es la del servicio a la ciudadanía. Algo que, sin datos, cada vez es más difícil. ■

MÁS INFO +

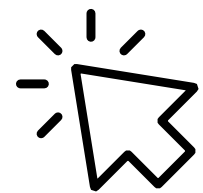
- » [XI Foro de Administración Pública Digital: Creando un Estado inteligente y proactivo](#)
- » [Define una vez, conecta todo: datos, IA e interoperabilidad gobernada](#)
- » [La IA está impulsando la transformación del gobierno de los datos](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES



Strategy[฿]



Inteligencia potenciada por IA.

MicroStrategy
es ahora Strategy.
strategysoftware.com/es

LA INFRAESTRUCTURA DIGITAL DE UNA ADMINISTRACIÓN PROACTIVA: HÍBRIDA, CONECTADA, INTELIGENTE Y RESILIENTE



Hemos podido conocer de primera mano la evolución tecnológica de las Administraciones, con el foco puesto en la experiencia del empleado y la transformación del puesto de trabajo, en conversación con representantes del **Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra**, el **Ayuntamiento de Barakaldo**, **Madrid Digital**, **Renfe**, **Servicio de Salud de Castilla-La Mancha**, el **Tribunal de Cuentas**, **Barco**, **HP** y **SCC**, partner de **HPE**.





LA INFRAESTRUCTURA DIGITAL DE UNA ADMINISTRACIÓN PROACTIVA: HÍBRIDA, CONECTADA, INTELIGENTE Y RESILIENTE

LA DIGITALIZACIÓN DE LO PÚBLICO SIGUE AVANZANDO A BUEN RITMO, PESE A LOS NUMEROSOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA. LAS ENTIDADES DE TODOS LOS NIVELES LLEGAN A LA SEGUNDA MITAD DE LA DÉCADA DIGITAL DE LA UNIÓN EUROPEA EMPEZANDO A ESTABLECER LOS PILARES PARA EL DESPLIEGUE DE LA IA, AL MISMO TIEMPO QUE CONSOLIDAN EL PRIMER LUSTRO DE DIGITALIZACIÓN ACELERADA.



La digitalización de las Administraciones Públicas está plagada de lugares comunes: la resistencia al cambio, la persistencia del legacy, la búsqueda de la resiliencia, la disrupción de la IA, la necesidad de seguir pedaleando mientras nos cambian la bici... Muchos lugares comunes, todos ellos ciertos. Y todavía otro: no es el empleado público el que tiene que adaptarse a la tecnología, sino la tecnología al empleado. O, por ser más precisos, a su puesto de trabajo.

Si bien esto último es cierto como principio básico (por ejemplo, si tu trabajo es revisar instalaciones, es poco probable que te adjudiquen un ordenador de sobremesa), es un principio que en ocasiones te ves obligado a cambiar por otros. Por ejemplo, si una pandemia te obliga a enviar a todos los empleados a trabajar en remoto; o si aparece una tecnología fácil de decir y de utilizar,





“La IA permite mucho margen de mejora y, efectivamente, nos cambia el modelo. La IA es una persona más, un colaborador más del equipo”

Javier García de Bringas, Jefe de Servicio de Sistemas, **Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra**

como la IA, pero compleja en su implantación y muy difícil en su gestión y control.

De cómo la tecnología está cambiando el trabajo en las Administraciones, de la experiencia del empleado y la transformación del puesto de trabajo, hemos tenido la ocasión de hablar en el segundo observatorio del XI Foro de Administración Pública Digital. Contamos para ello con representantes del **Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra**, el **Ayuntamiento de Barakaldo**, **Madrid Digital**, **Renfe**, **Servicio de Salud de Castilla-La**



“Los entornos colaborativos digitales nos han permitido trabajar y cultivar la transversalidad, aunque se ha perdido algo de contacto humano”

Carol Zabaco, Coordinadora de TIC y Transparencia del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto, **Ayuntamiento de Barakaldo**

Mancha, el **Tribunal de Cuentas**, **Barco**, **HP** y **SCC**, partner de **HPE**.

HACIENDO MALABARES PARA CONSOLIDAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Algunas de las experiencias que se relataron en la mesa nos dejaron imágenes peculiares, con funcionarios llevando a cuevas su ordenador de sobremesa al inicio de la pandemia. Pero lo cierto es que ese momento tan duro adelantó en décadas la



“Si escribimos y documentamos las cosas, los que vengan después con una IA podrán tener el conocimiento a su alcance de manera muy diferente”

Juan Ramón Palomino de Frutos
Director de Redes y Servicios, **Madrid Digital**

digitalización del sector público, dándole un impulso que la Unión Europea aprovechó para desarrollar la llamada Década Digital. ¿Cómo se ha ido desarrollando la tecnología pública en el último lustro?

Javier García de Bringas, jefe del Servicio de Sistemas en el Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra, relata que “seguimos avanzando hacia ese modelo de movilidad en el cual queremos que haya un porcentaje mayor de empleados con la posibilidad de desplazarse con su puesto de trabajo. Además, hemos visto que el modelo de un gran contrato de renting





« **“La inteligencia artificial puede ayudarnos a agilizar y simplificar, pero hay que utilizarla con criterio. La IA es una revolución a nivel de Internet”**

Rubén Martínez, Jefe del Área de Transformación Tecnológica, **Renfe**

no nos da flexibilidad. Durante el contrato te pueden cambiar las circunstancias, como con la pandemia, y se te rompen los esquemas. Así que estamos cambiando de modelo de compras. En lugar de hacer una gran compra cada cuatro, cinco o seis años, la intención es hacer compras anuales, renovando el parque progresivamente, de forma que siempre tengamos cierta flexibilidad. Supone una mayor complejidad de gestión, porque el parque de puestos de trabajo ya no es homogéneo, sino que es heterogéneo. Por eso contrataremos una asistencia técnica para que nos ayude a hacer una gestión automática



“Es obligatorio que exista un proceso de mejora continua en cualquier sector, porque estamos viviendo una revolución que cambia el terreno de juego”

Lorenzo Flores, Responsable de la Unidad de Desarrollo y Mejora Continua, **DG Salud Digital de Castilla-La Mancha**

de despliegues, de inventario, de gestión de parches, de la seguridad, etc., para que la gestión de puestos de trabajo sea viable, teniendo en cuenta que nuestros recursos son limitados. A esto hay que sumar el reto del cambio cultural: la administración no siempre está avanzada en tecnología. Hay algunas personas que sí, pero muchas no hacen un uso avanzado de la tecnología, con lo cual probablemente tampoco hagan un uso avanzado de la IA hasta que les formemos. Darles capacitación digital es otra línea de trabajo muy importante”.



» **“Habría que desarrollar plataformas comunes que corran en la nube Sara. Son esenciales la coordinación con todos los organismos y la existencia de servicios comunes”**

Carlos Maza, Director de Digitalización y Tecnologías de la Información, **Tribunal de Cuentas**

Estamos acostumbrados a considerar la gestión del cambio como la manera de lograr que determinados grupos de trabajo se adapten a nuevas tecnologías y a nuevos procesos. Y a que lo hagan al mismo tiempo que siguen sacando adelante su trabajo del día a día. Pero esto mismo les sucede a los propios equipos de tecnología que suelen liderar esos cambios: también deben hacer frente a su trabajo diario, al mismo tiempo que están implementando nuevas tecnologías y están adaptándose a cuestiones normativas que les afectan.





Una de las frases que resume el esfuerzo diario fue de uno de los ponentes a su jefa: “Novedades del servicio: llevamos un día muy intenso porque todo está funcionando con normalidad”. El día es intenso cuando todo va bien (ojo, por el trabajo que cuesta que eso sea así), imagínate cuando las cosas empiecen a ponerse interesantes. Porque,

por lo que sea, las cosas siempre tienden a ponerse interesantes. Otro lugar común, no por ello menos cierto: las cosas urgentes no siempre te dejan avanzar en las importantes.

Carol Zabaco, coordinadora de TIC y Transparencia del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto en el Ayuntamiento de Barakaldo, explica en efecto que

“estamos en la cuestión del cambio, pero estamos sobreviviendo también al día a día. Hay que buscar maneras de arreglar los problemas viejos para mejorar nuestro día a día, pero también hay que invertir y queremos innovar porque si no, no avanzamos... Y los recursos que tenemos, depende de quién, pero son limitados. A menudo me siento haciendo malabares para que no se caiga ninguna pieza y, aun así, sacando nuevas cosas interesantes. Es un equilibrio peligroso porque sobrevivir absorbe muchas energías, pero todos queremos



PRESENTACIÓN >> David López, channel manager para España y Portugal en Barco, detalla las últimas novedades de la compañía en un contexto en el que las salas de reuniones se han convertido en un nuevo endpoint que tener en cuenta dentro de la estrategia de seguridad de la organización.



“Además de monitorización, ofrecemos herramientas de IA que permiten incluso hacer mantenimiento preventivo”

David López, Channel manager para España y Portugal, **Barco**

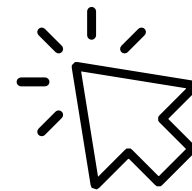




Soluciones tecnológicas que hacen tu trabajo posible



For your best work





«**“El puesto de trabajo no es solo el ordenador, sino también impresora, herramientas de colaboración, salas de reuniones... todo lo que el usuario toca”**

Melchor Sanz, CTO, HP

innovar y sabemos que invirtiendo ese tiempo vamos a mejorar más adelante”.

LA TECNOLOGÍA QUE MIRA AL SECTOR PÚBLICO

Los proveedores tecnológicos se han convertido en un eslabón clave para la evolución digital de las Administraciones Públicas. Aunque hay ejemplos como Francia, que se aleja de Microsoft para apostar por el software libre, en general están asumidas las colaboraciones público-privadas, al menos en algún punto de la cadena de suminis-



PRESENTACIÓN >> Melchor Sanz, CTO de HP, detalla en su presentación “Gestión y securización del puesto de trabajo híbrido” todos los elementos relevantes para trabajar en el puesto de trabajo digital, desde la seguridad de la fabricación y la cadena de montaje hasta la experiencia del empleado público.

tro. Muchas empresas tecnológicas adaptan sus propuestas a las necesidades de un sector que, como es sabido, tiene su propia idiosincrasia.

Melchor Sanz, CTO de HP, explica que “hemos hecho una apuesta clara por la ciberseguridad en todos los ordenadores profesionales. A la Administración Pública le permite adelantarse a regulación como NIS2 y a toda la normativa sobre la cadena de

suministro, garantizando que el equipamiento está blindado ante ataques tanto de cadena de suministro como cuánticos. Hemos instalado firmware resistente a Quantum Attack directamente en las BIOS para que no sean vulnerables. Por otro lado, es importante mantener un sistema de orquestación que garantice que nuestros procedimientos y procesos internos de gestión son comunes, aunque el





equipamiento sea distinto. HP WXP analiza la utilización que se está haciendo de los ordenadores, los endpoint, y de las salas de colaboración y de las impresoras a partir de diciembre de este año. Permite analizar, ver el estado, generar informes de cambio necesario de equipamiento o de mala utilización de software. Con esto se puede garantizar la reducción

de gastos y la adecuación del equipamiento para que la experiencia del usuario sea buena”.

Por su parte, David López, channel manager para España y Portugal de Barco, señala que “en este entorno de soluciones profesionales para salas de reuniones es donde nosotros nos movemos. Por un lado, intentamos que la experiencia de usuario sea

lo más sencilla posible; por otro, también teniendo en cuenta la seguridad, porque estamos en un entorno corporativo, aunque sean empresas públicas. Las salas de reuniones ahora cada vez más son un endpoint. Hay que securizarlas, controlarlas, monitorizarlas, porque no pueden ser un punto de ruptura de entrada para la seguridad. Tenemos herramientas de monitorización y, por añadidura, de inteligencia artificial, que permiten desde un mantenimiento preventivo hasta que los propios dispositivos se autogestionen”.



ENTREVISTA >> En esta entrevista con Juan José Arranz, director de Ventas para el Sector Público de SCC, y Santiago Lozano, director de la Unidad de Negocio Datacenter en SCC, los expertos profundizan en la evolución digital y tecnológica de las entidades siguiendo su experiencia en la implantación de proyectos punteros



“La inteligencia artificial funcionará bien si de verdad sabemos sacarle partido y la vemos como un compañero, no como un rival”

Juan José Arranz, Director de ventas Sector Público, **SCC (partner de HPE)**



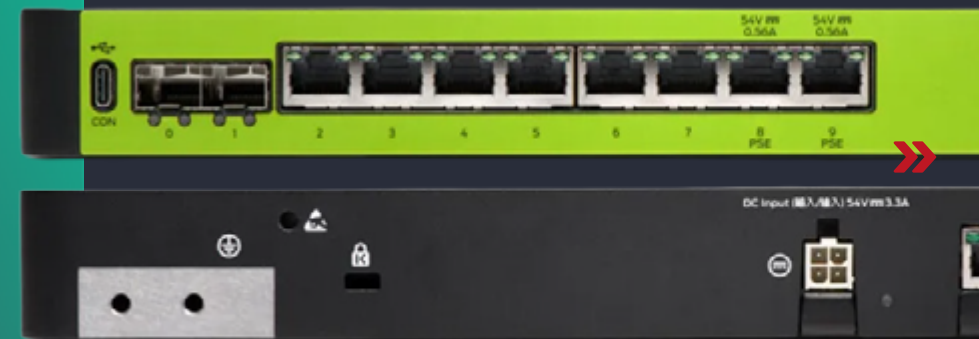
HP **E**



ADOPTA LA IA DE FORMA SEGURA

Y fortalece la resiliencia empresarial.

Más información →





DIGITALIZACIÓN: ENTRE LO NECESARIO, LO URGENTE Y LO IMPORTANTE

De algún modo, en la pandemia lo urgente y lo importante se alinearon y algunas puertas que se abrieron por entonces no se han cerrado del todo. Sucede, por ejemplo, con los modelos de trabajo híbridos. Si bien, excepcionalmente, en algunas entidades se ha regresado al trabajo 100% presencial, en la abrumadora mayoría de los casos se ha mantenido algún tipo de modelo híbrido, sobre todo para los servicios centrales, el back-end que no está de cara al público; típicamente, uno o dos días de teletrabajo a la semana.

Y eso que, como señala Rubén Martínez, jefe del Área de Transformación Tecnológica en Renfe, “el teletrabajo hace que el puesto digital sea más complejo, sumándose a otros elementos que tenemos muy relevantes, como las salas audiovisuales. Son activos que es importante que estén hiperconectados. Pero además tenemos que gestionar 800 estaciones de cercanías, lo que incluye desde accesos y escaleras mecánicas hasta taquillas o máquinas de autoventa. Y tenemos una flota de 1500 trenes que gestionan empresas diferentes. El objetivo que buscamos constantemente es sacarle partido a la información que nos dan estos trenes, combinarla con toda la información creando un ecosistema que nos permita mejorar la información al usuario y prevenir posibles problemas. No obstante, tenemos una complejidad de diferentes herramientas, tecnologías y mecanismos. Llevamos tiempo trabajando en que, por encima de la

tecnología, está el gobierno, la orquestación de toda esta información. La complejidad del puesto de trabajo es tener hiperconectados todos los elementos (también trenes o estaciones) que, al final, hacen que nuestro negocio sea exitoso o no”.

Otro buen ejemplo de entorno muy complejo que ha evolucionado rápidamente lo pone Juan Ramón Palomino de Frutos, director de Redes y Servicios en Madrid Digital, quien explicó que “estábamos en un edificio para unas 900 personas, con personal propio y de empresas subcontratadas; en pandemia, se fueron todos los de empresas colaboradas y nos quedamos unas 600 personas. Desde entonces, se ha aumentado la densidad y hemos alojado a la Consejería de Digitalización y la Agencia de Ciberseguridad; tenemos una ocupación del edificio de unas 1000 personas, pero de manera alternada gracias al teletrabajo. En un entorno tan extenso y heterogéneo, hemos desplegado una tecnología en el puesto de trabajo para poder medir la experiencia de usuario y para conocer cuál es el funcionamiento de las aplicaciones que utilizan los empleados públicos. Si integramos y gestionamos esa ingente cantidad de datos, podremos entender qué está ocurriendo desde el punto de vista de la experiencia de usuario”.

Para llegar a un punto de evolución semejante, en el que una Administración está recabando datos de experiencia de usuario para mejorar el contexto tecnológico del empleado público, se ha recorrido un importante camino. De esos de mejora continua que no tienen fin, pero sí un principio: los datos. Como se vio en el observato-

rio anterior, centrado en la evolución de las estrategias data-driven, los datos están en la base de cualquier otro desarrollo tecnológico.

DE LA EXPLOTACIÓN DE LOS DATOS A LA IMPLANTACIÓN DE LA IA

Carlos Maza, director de Digitalización y Tecnologías de la Información en el Tribunal de Cuentas, detalla que en el organismo “somos unos grandes consumidores de datos. Recibimos todas las cuentas públicas, estructuradas con unos formatos que definen las intervenciones. Esos datos se explotan estadísticamente, con herramientas de BI y a veces con IA. La analítica de datos se está filtrando por toda la organización: recibimos muchas peticiones del tipo ‘mi puesto es especial y necesita herramientas y software especial, porque hago analítica de datos’. Tenemos herramientas de analítica de datos específicas para magnitudes contables; un BI genérico y un BI específico para contabilidad y cuentas públicas. Pero se abre el tema de la estabilización del puesto y la seguridad. Los equipos están blindados sin permiso de administrador, supervisados, auditados, etc. Pero eso choca con el personal STEM que argumenta que necesita descargarse herramientas de IA porque se le queda corto el BI. Eso rompe el modelo. El puesto de trabajo homogéneo, normalizado, único y con maqueta cada vez es más difícil, si no imposible”.

Como se ve, la inteligencia artificial despierta el mismo interés en el sector privado que en el público. De hecho, en el sector público han tenido que empezar a adecuarse a la normativa de la Ley de





« Inteligencia Artificial, incluso aunque no estén desarrollando ningún proyecto de IA. En previsión al momento en que les llegue, un poco como decíamos antes, haciendo malabares entre lo urgente y lo importante para el futuro. Para comentar la IA, nada mejor que la visión humanista de Lorenzo Flores, responsable de la Unidad de Desarrollo y Mejora Continua en la DG Salud Digital de Castilla-La Mancha: “Después de la digitalización rápida e intensiva que hemos tenido desde los años 2000 hasta hace bien poco, ahora estamos en un ciclo diferente en el que la IA va también a aportar mucho. Creo que la inteligencia artificial viene para que las personas seamos más humanas que nunca, desde el punto de vista de que va a romper la barrera de la interacción de los humanos con el computador. Se van a ir los teclados, los monitores... Vamos a poder comunicarnos verbalmente, de una manera muy humana. Por ejemplo, los proyectos que estamos introduciendo ahora mismo son de ‘escriba digital’ en el que el puesto de trabajo pasa a un segundo plano. Tienes arrancado el escriba digital, está escuchando la conversación y en modo de copiloto hace todo el informe de la consulta. Luego, ya como piloto, aceptas, quitas o pones lo que una inteligencia artificial o un escriba digital te ha hecho”.

Con respecto a la IA, Juan José Arranz, director de Ventas para el Sector Público de SCC, partner de HPE, considera que “es una herramienta fantástica. Con las que hemos ido testeando, simplemente su introducción en el puesto de trabajo ayuda, precisamente, con las tareas más rutinarias que hay que resolver en

el día a día. Con lo cual, es verdad que despejamos nuestra mesa de tareas de rutina y podemos centrar la mente en las más relevantes. Entre las iniciativas que a nivel internacional lanza SCC, hay varias dirigidas precisamente a la irrupción de la inteligencia artificial, también en la administración pública, así como las cuestiones de experiencia de usuario. Podemos adelantarnos a las necesidades del empleado gracias a la inteligencia artificial y a herramientas de este tipo. Pero creo que es vital no solo dotarles de herramientas, sino también formarles. Les puedes poner Teams o Zoom, pero tienes que explicarles para qué sirve cada uno y qué ventajas tiene”.

La inteligencia artificial es un elemento con una importante capacidad de transformación, aunque el sector público es el que probablemente lo mira con mayor precaución. Pese a que seguramente hay un consenso en que, como mínimo, supone un cambio tan fuerte como el que generó Internet, su adopción en las Administraciones Públicas se hace con mucho cuidado, siempre en torno a casos de uso muy específicos y muy acotados.

Algo lógico, teniendo en cuenta el contexto que rodea al sector público. Si bien es cierto que hay un apoyo muy importante para todo lo que sea transformación digital, mucho mayor incluso que el que hace poco tenía la sostenibilidad, que la Década Digital sigue su curso pese a un ambiente internacional un poco turbulento, lo cierto es que ese ambiente existe. Por ejemplo, la nueva Cloud Act de Estados Unidos les permite reclamar los datos a proveedores cloud sin importar en qué país se encuentren, lo que choca

con los preceptos europeos de soberanía digital.

El sector público se mueve entre esas decisiones de altos vuelos, que llegan desde las instancias más altas, hasta el día a día de los empleados públicos. Pese a las dificultades que afrontan, pese a los numerosos lugares comunes que nunca han sido tan ciertos, la transformación digital de las Administraciones Públicas sigue su curso y los profesionales TI de todo tipo de entidades siguen impulsando la innovación tecnológica. ■

MÁS INFO



» [XI Foro de Administración Pública Digital: Creando un Estado inteligente y proactivo](#)

» [Nuevas tendencias en colaboración y salas de reunión](#)

» [Gestión y securización del puesto de trabajo híbrido](#)

» [Entrevista con Juan José Arranz, director de Ventas para el Sector Público de SCC, y Santiago Lozano, director de la Unidad de Negocio Datacenter en HPE](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES



CIBERSEGURIDAD Y CONFIANZA DIGITAL: BLINDAR EL ESTADO INTELIGENTE



En el tercer observatorio del XI Foro de Administración Pública Digital afrontamos uno de los mayores desafíos que tiene el sector público: la ciberseguridad. Para ello hablamos con representantes de la **Agencia Valenciana Antifraude**, el **Congreso de los Diputados**, el **Servicio de Salud de Castilla-La Mancha**, la **Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana**, la **Universidad de Murcia**, **SonicWall**, **Stormshield** y **WatchGuard**.





CIBERSEGURIDAD Y CONFIANZA DIGITAL: BLINDAR EL ESTADO INTELIGENTE

LA CIBERSEGURIDAD ES UNA DE LAS PIEZAS CLAVE EN EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN EN EL QUE ESTÁN INMERSAS LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. SI LAS INFRAESTRUCTURAS SE ESTÁN MODERNIZANDO DE FORMA ACELERADA, MUCHO MÁS LA CIBERSEGURIDAD, QUE TIENE QUE AFRONTAR SUS PROPIOS CAMBIOS JUNTO A NUEVOS DESAFÍOS, COMO EL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.



En los últimos años, la ciberseguridad ha pasado de las conversaciones de expertos a las de salón. Y es que muy a menudo los incidentes de ciberseguridad llegan a los titulares de los medios masivos. Y buena parte de ellos afectan de forma muy directa al sector público, desde el software espía Pegasus hasta los ataques intensivos a instituciones gubernamentales, incluyendo Ministerios en jornadas electorales, o los que han logrado tumbar los servicios de entidades locales y hospitales.

Una de las grandes paradojas de la ciberseguridad es por qué ese aumento del conocimiento general sobre las ciberamenazas no se traduce en una conciencia real sobre la responsabilidad personal en el día a día. Quizá no haya nada más humano que hacer clic aun sabiendo que es muy poco probable





« “La gobernanza de la ciberseguridad está formalizada en nuestra dirección como exige NIS2, y ese mismo modelo es el que sostiene nuestras propuestas de uso de la IA”

Maribel Valero, Técnica M. de Coordinación Informática, **Agencia Valenciana Antifraude**

que de verdad te dejen un iPhone a mitad de precio. Con el aumento generalizado de las ciberamenazas, y también la mejora de las defensas, como telón de fondo y el factor humano como baño de realidad, hemos querido tomar el pulso a la ciberseguridad en el sector público.

Para ello, nada mejor que hablar con los expertos que trabajan a diario para fortalecer la ciberprotección de las entidades públicas. En el tercer observatorio del XI Foro de Administración Pública Digital hemos contado con representantes de la



“En España ha sido un gran acierto que la gestión de la seguridad pasara de ser una norma técnica a convertirse en una norma jurídica”

José Andrés Jiménez, Jefe del Departamento de Asesoramiento Técnico TIC, **Congreso de los Diputados**

Agencia Valenciana Antifraude, el **Congreso de los Diputados**, el **Servicio de Salud de Castilla-La Mancha**, la **Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana**, la **Universidad de Murcia**, **SonicWall**, **Stormshield** y **WatchGuard**.

EL PESO DE LAS CIBERAMENAZAS

En ciberseguridad se manejan imágenes muy potentes que ilustran el enorme desafío que supone en el momento actual. Antes se trabajaba en un modelo de bastión, con todo el perímetro protegido; ahora



» “Aumenta la superficie de ataque, pero mejoran la seguridad y las herramientas que tenemos: el agujero negro sigue siendo el factor humano”

Lorenzo Flores, responsable de la Unidad de Desarrollo y Mejora Continua en la **DG de Salud Digital del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha**

el modelo es el aeropuerto, con miles de entradas y salidas. Antes la organización era una bici y nos protegíamos con un casco de bici; ahora la organización es una moto de gran cilindrada, el casco no puede seguir siendo de bici. Y, en el mismo terreno, como los motores, hay dos tipos de organización: las que se han caído ya y las que lo harán en el futuro. Incluso un tercer tipo: los que han caído y todavía no lo saben.

Son metáforas muy certeras que, por desgracia, no caducan. La superficie de exposición crece a un

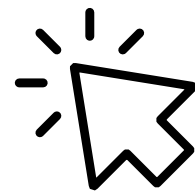


LOS 7 PECADOS CAPITALES DE LA CIBERSEGURIDAD

Informe Cyber Protect 2026

Cada proveedor publica un Informe de Amenazas. Nosotros publicamos un Informe de Protección porque nuestro trabajo no es catalogar lo que salió mal, sino ayudarle a prevenirlo.

« [Lea el Informe](#) »





ritmo constante, con la aceleradísima evolución de la digitalización que hemos visto en los anteriores observatorios. También siguen aumentando las ciberamenazas, apoyadas en los sistemas de automatización e inteligencia artificial. Al mismo tiempo, se han ido mejorando los sistemas de ciberseguridad, así como los esfuerzos de formación. No son exactamente tablas, pero se acercan. Porque luego está el factor humano; y ya se sabe que las defensas tienen que acertar siempre y a los ataques les basta con tener suerte una sola vez.

« Sergio Martínez, country manager de SonicWall, pone cifras a la realidad de la ciberseguridad: “El 85% de todas las alertas y de todos los incidentes de seguridad tienen que ver con un robo de identidad. Además, ese robo de identidad suele empezar por alguien que luego pivota y se hace con privilegios de diferentes identidades dentro de las organizaciones. Pueden llegar a estar seis meses dentro, esperando su momento. La IA se utiliza ya no solo para crear deepfakes muy bien elaborados, sino también para lo que ha hecho Mythos: localización de sistemas y puntos vulnerables en las organizaciones, encadenando ataques de diferentes tipos y luego, una vez dentro, ofuscar y tapar sus huellas. Después de tanto tiempo, los problemas de ciberseguridad siguen siendo muy parecidos. La superficie de exposición ha ido creciendo a lo salvaje y la sensación es que avanzamos poco”.

Lorenzo Flores, responsable de la Unidad de Desarrollo y Mejora Continua en la Dirección General de Salud Digital del Servicio de Salud de Castilla-La



“Los malos son muy buenos y los buenos somos regulares. Ellos tienen mucho incentivo económico: ganan mucho dinero con el cibercrimen”

Manuel Serrat, Jefe del Servicio de Sistemas y Tecnologías de la Información, **Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana**

Mancha, recuerda que “el último dato que nos dieron es que el Sistema Nacional de Salud recibe un ciberataque cada 7 minutos. Y la razón es que, a día de hoy, se paga 10 veces más por los datos sanitarios robados que por los financieros en la Dark Web. Como servicio de salud, para nosotros la ciberseguridad es algo central. Tenemos la máxima categoría de protección de datos con el Reglamento General de Protección de Datos y el máximo nivel de seguridad en el Esquema Nacional de Seguridad. Normativas como NIS2 o el ENS han servido para aumentar



“Nos empeñamos en que todos los sistemas que tenemos en nuestras instituciones, sean o no necesarios, estén conectados a Internet”

José Carlos Carrión, Jefe de Servicio de Ciberseguridad y Normalización, **Universidad de Murcia**

la madurez en ciberseguridad. Es de agradecer que haya obligación normativa y legislativa para poner en marcha de verdad algunas iniciativas. Tenemos una oficina de cumplimiento y otra propia de ciberseguridad, más en la parte operativa. Y ambas oficinas han crecido en efectivos y han crecido en madurez”.

LOS MARCOS NORMATIVOS DE LA CIBERSEGURIDAD PÚBLICA

El impacto de las normativas de ciberseguridad fue uno de los temas en torno a los que giró la





PRESENTACIÓN >> Sergio Martínez, country manager de SonicWall, realiza un análisis de los principales errores que ponen en riesgo la ciberseguridad de las entidades. Su presentación “Los siete pecados capitales de la ciberseguridad” se basa en el estudio realizado por la compañía conforme a la realidad de los entornos que protege.

conversación. Pese al considerable esfuerzo que supone lograr una certificación como la del Esquema Nacional de Seguridad, la visión generalizada de estos marcos normativos es muy positiva, en línea con lo que señalaba Flores. Los expertos coinciden en el efecto positivo que ha tenido sobre la organización. Se trata de uno de los pocos elementos que se pueden considerar mejor estruc-

turados en el ámbito público que en el privado, particularmente por el ENS.

Manuel D. Serrat, jefe del Servicio de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana, explica que “iniciamos un plan director de sistemas de información, orientado por un lado hacia el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad, y que por otro lado



“Para gestionar el ruido que generan los sensores que hay en redes y sistemas, hay que incorporar un SOC a todas las organizaciones”

Sergio Martínez, Country manager, **SonicWall**

nos ayudara a modernizar completamente todas las infraestructuras, tanto las operativas como las de seguridad. Ese plan duró aproximadamente 3 años, en el 4º año iniciamos el proceso de auditoría y hemos obtenido la certificación de ENS de nivel medio a finales de enero y principios de febrero. Nuestro objetivo no era obtener la pegatina, sino que realmente se refrendara que nuestro nivel de seguridad era adecuado para la función que realizamos. Logramos un equilibrio adecuado entre necesidades de inversión y de personal, y una cuidada programación de todas





PRESENTACIÓN >> Borja Pérez, country manager de Stormshield, explica la propuesta de la compañía de “Soluciones de ciberseguridad soberanas y certificadas para cumplimiento de ENS”, teniendo en cuenta el trabajo desarrollado por esta compañía europea en el marco de las certificaciones del Esquema Nacional de Seguridad.

las actividades. Tenemos la enorme suerte de que la Dirección ha apoyado la cuestión de la ciberseguridad desde el primer momento; y de que tenemos un comité de seguridad, desde hace muchos años, formado por miembros de las distintas áreas de la sindicatura, cuyo presidente es uno de los síndicos”.

Por su parte, Maribel Valero, técnica M. de Coordinación Informática en la Agencia Valenciana An-

tifraude, explica que, “desde la AVAF consideramos que la ciberseguridad pública no es un coste técnico ni un trámite de cumplimiento. Es un componente estructural de la integridad institucional. Sin un ENS efectivo y sin una integración real de las exigencias de NIS2, la trazabilidad se debilita; sin trazabilidad suficiente, la rendición de cuentas se resiente; y, cuando falla la rendición de cuentas,



“Para los fabricantes, las normativas de ciberseguridad son una ventaja porque le dan una herramienta al CISO para pedir presupuesto”

Borja Pérez, Country manager, **Stormshield**

se erosiona la confianza ciudadana en lo digital. Apostamos por la innovación con IA para aportar calidad y agilidad, pero sin perder seguridad y sin renunciar al control sobre los datos.”

Para las empresas de ciberseguridad la visión del ENS también es positiva. Así lo destaca Borja Pérez, country manager de Stormshield: “El proceso de certificación de productos para el catálogo CPSTIC es un proceso muy enriquecedor para un fabricante. No se trata meramente de hacer las pruebas, certificar o no, sino que se establece un diálogo muy interesante con



STORMSHIELD

Asegurando la
continuidad de servicio en las
Administraciones Públicas

MÁS INFORMACIÓN





ENTREVISTA >> Gloria Tamayo, enterprise account manager para la Administración Pública de WatchGuard, se centra en el modo en que las políticas de confianza cero son fundamentales para mejorar la protección de la identidad y la gestión de los accesos, en su presentación “Reforzando la seguridad y el cumplimiento en la Administración Pública”.

el CCN de por qué se hacen las cosas de un modo u otro. A lo mejor hay algo que en principio lo dan como no aceptable, pero si explicas por qué se hace así, se puede aceptar. O bien te dicen que prefieren que se haga de otra manera, con lo cual nos ayuda a enriquecer el producto. Tenemos la garantía de que un tercero independiente, como es el CCN, ha validado la seguridad de estos productos. Parece paradójico que

estemos hablando de seguridad de productos de ciberseguridad, pero la ANSSI, la Agencia de Ciberseguridad de Francia, señaló que en 2024 más de la mitad de incidentes reportados han venido por problemas o por vulnerabilidades de sistemas de ciberseguridad”.

Gloria Tamayo, enterprise account manager para la Administración Pública en WatchGuard, considera que “el trabajo que hacemos entre la administración



“Ante amenazas cada vez más sofisticadas y potenciadas por la IA, Zero Trust es el modelo más adecuado para proteger los servicios públicos digitales”

Gloria Tamayo, Enterprise account manager Administración Pública, **WatchGuard**

pública, los fabricantes y terceros, está haciendo evolucionar y mejorar la ciberseguridad. Desde WatchGuard pensamos que es verdad que la administración pública está teniendo mayor concienciación a nivel de ciberseguridad y que se están implicando mucho más los organismos directivos. También hemos visto que la superficie de ataque es mucho más grande porque el tipo de tecnología y los servicios digitales que se dan al ciudadano son mucho más amplios. Son muy importantes todos los temas relacionados con la identidad, protegiendo la identidad del usuario,





y con la concienciación. Sí hay conciencia de que esas normativas sirven para aumentar la ciberseguridad. Y también se está implicando a la dirección de esas organizaciones para poder cumplir toda la normativa. Es importante tener una gestión del riesgo continuo, así como inversión, para poder llegar a cumplir con el ENS y la NIS2. La realidad es que, o necesitas monitorizar esa tecnología o necesitas una tercera empresa que te dé servicios, y si no tienes recursos para poder estar realmente protegido”.

LA IA, PIEDRA DE TOQUE PARA LA CIBERSEGURIDAD

El otro gran tema del observatorio fue la inteligencia artificial. Si la ciberseguridad hace tiempo que dio el salto a las conversaciones de salón, mucho más la IA. Son dos ámbitos cada vez más entrelazados, dos líneas paralelas que se han cruzado mucho antes de llegar al infinito. Las Administraciones Públicas no han sido ajenas al interés de la IA, que ha cambiado, una vez más, el paradigma de la ciberseguridad y también ha llevado nuevos retos a los sistemas de IT.

José Carlos Carrión, jefe de Servicio de Ciberseguridad y Normalización en la Universidad de Murcia, señala que “estamos trabajando en ver cómo incorporamos la inteligencia artificial, tanto en la parte de defensa, a la hora de implementar las posibles contramedidas que podemos adoptar dentro de lo que es la defensa perimetral, como en la parte de ataque, a través de nuestro Red Team, que está utilizándola en las pruebas. El mayor problema que tenemos ahora mismo fundamentalmente con la

inteligencia artificial no viene derivado tanto de las ciberamenazas directas, sino de un efecto secundario. No se puede considerar un ataque de denegación de servicios, pero sí una sobrecarga de todos nuestros servicios debido a la aparición de bots de Inteligencia Artificial que, entre comillas, legítimamente intentan acceder a la información”.

Los riesgos de una tecnología no siempre son intencionadamente maliciosos. José Andrés Jiménez, jefe del Departamento de Asesoramiento Técnico TIC en el Congreso de los Diputados, realiza una completa explicación de los riesgos asociados a la IA: “Con la inteligencia artificial se abre un nuevo espectro completamente nuevo de riesgos, el primero de ellos el problema del Shadow AI. Ha habido ahí un efecto arrastre, con mucho usuario que se ha adaptado rápidamente al nuevo paradigma, con usos que pueden poner en riesgo datos personales. Hay muchos datos comprometidos dentro de estos sistemas. Y hay un escenario de inseguridad jurídica, con normativas externas como la Cloud Act, que obliga a las empresas estadounidenses a entregar cualquier tipo de contenido. Por otro lado, se habla de los modelos LLM de código abierto. No hay código abierto realmente con esos modelos. Podemos coger el modelo y hacerle un fine tuning, pero no tenemos los dataset con los que se han entrenado: cualquier problemática que pueda haber con esos modelos, como un sesgo, siempre nos lo encontramos a posteriori. Además, tendemos a pensar que la IA está basada en el modelo de usuario y asistente, pero ahora tenemos los agentes, que son entes capaces

de llevar a cabo una tarea de forma completamente autónoma. La previsión de man in the loop es completamente inaplicable: trabaja las 24 horas, y no puedes estar validando cada paso que da. Y si lo que quieres es que trabajen, les entregas las llaves de todo, con acceso a todos los datos”.

Otro efecto secundario que tiene la IA es que absorbe cualquier otro tema que esté sobre la mesa. Sobre la ciberseguridad, nos quedamos con una conclusión central: se trata de un proceso de mejora continua en el que, quizá, siempre quede mucho por hacer. Pero también hay mucho ya hecho. ■

MÁS INFO



- » [XI Foro de Administración Pública Digital: Creando un Estado inteligente y proactivo](#)
- » [Los siete pecados capitales de la ciberseguridad](#)
- » [Soluciones de ciberseguridad soberanas y certificadas para cumplimiento de ENS](#)
- » [Reforzando la seguridad y el cumplimiento en la Administración Pública](#)



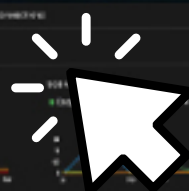
COMPARTIR EN REDES SOCIALES





MDR integrado para detener todas las amenazas

Descubra más





LA IA AL MANDO DE LAS DECISIONES PÚBLICAS

¿TRANSPARENCIA O AMENAZA PARA NUESTROS DERECHOS?

MARÍA GÓMEZ, CONSULTORA JURÍDICA EN KALAMAN CONSULTING, ANALIZA EL IMPACTO DE LOS ALGORITMOS Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LOS CIUDADANOS DENTRO DEL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. LA EXPERTA DESTACA, ENTRE OTRAS COSAS, EL FALLO CRUCIAL DEL TRIBUNAL SUPREMO SOBRE EL ALGORITMO BOSCO.

«

En un momento en el que la inteligencia artificial ha llegado a un punto de evolución en el que ya se puede preparar a agentes de IA para realicen tareas complejas de forma autónoma, merece la pena pararse a pensar qué implicaciones tiene todo ello en la toma de decisiones que pueden ser opacas. La experta María Gómez, consultora jurídica en Kalaman Consulting, aterriza en la realidad de las Administraciones Públicas esta cuestión ética de profundo calado.

Gómez se pregunta en primer lugar si los algoritmos utilizados en el sector público limitan o proponen una mejora para nuestros derechos, señalando el conflicto latente entre eficiencia tecnológica y garantías ciudadanas. Teniendo en cuenta tanto los algoritmos como los sistemas de gestión de distribución avanzada utilizados para agilizar trámites burocráticos (y eventualmente decidir sobre dere-



»





chos) y la propia inteligencia artificial, el mayor problema se encuentra probablemente en las llamadas “cajas negras”. Son sistemas donde “conocemos cómo ingestan datos y cómo sacan conclusiones, pero no conocemos la lógica en base a la cual han llegado a la toma de una decisión”.

La consultora pone sobre la mesa varios ejemplos de la Administración española que ya utilizan diversos sistemas de IA que afectan directamente a la vida de las personas. Desde la Seguridad Social, que rastrea fraudes y bajas laborales con margen de acierto de entre el 65% y el 80%; o el programa VioGén, que valúa el riesgo de reincidencia en casos de violencia de género, pero solo admite respuestas binarias; hasta RisCanvi, que valora en Cataluña la probabilidad de reincidencia de presos para conceder libertades condicionales, considerado una caja negra porque se desconocen los criterios exactos de su decisión. O VeriPol, con el que la Policía Nacional detecta denuncias falsas mediante el análisis lingüístico de palabras clave como “abogado” o “seguro”.

EL CASO BOSCO: UN HITO JUDICIAL

El mejor ejemplo de este complicado equilibrio es el algoritmo BOSCO, utilizado por el Ministerio para la Transición Ecológica (MITECO) para conceder o denegar el bono social eléctrico. La fundación Civio solicitó el código fuente del aplicativo, pero el Ministerio se negó alegando que “el código fuente no es público, pertenece a la administra-

ción y puede ser que se lesionen derechos de propiedad intelectual”.

Tras un largo recorrido judicial, el Tribunal Supremo emitió una resolución histórica este mismo año, estableciendo que la propiedad intelectual no puede ser un obstáculo cuando está en juego el interés público. El tribunal determinó que “la protección jurídica de un código de cualquier aplicación informática no puede convertirse en un muro infranqueable, en algo prohibido en aras de garantizar una confidencialidad, máxime cuando la propiedad de esta solución recae en una titularidad pública”.

Esta sentencia implica que los ciudadanos tienen derecho a conocer bajo qué parámetros deciden los algoritmos, y que el código fuente ya no puede ser tratado como un “secreto técnico” en los pliegos de contratación pública. A raíz de la sentencia de BOSCO, se han asentado principios fundamentales: los sistemas deben ser revisables y auditables, y la transparencia debe alinearse con la seguridad.

Algunas iniciativas están encaminadas en la dirección correcta, como el registro público donde los ciudadanos pueden ver qué algoritmos afectan a las decisiones públicas en la Comunidad Valenciana, las “fichas de transparencia algorítmica” para estandarizar la información accesible al público creadas en Cataluña o el proyecto BRAVA de la CNMC para detectar fraudes en contratación pública, una IA que “no supone una caja negra porque en todo caso sí que se está dando información de cómo funciona”. ■



MÁS INFO +

- » [XI Foro de Administración Pública Digital: Creando un Estado inteligente y proactivo](#)
- » [Madrid creará un centro de excelencia en IA y tecnologías avanzadas](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES





“La interoperabilidad para el intercambio de datos es un eje fundamental de nuestra actuación”

Carlos Maza, Tribunal de Cuentas



“Lo que es core lo queremos tener bajo nuestro control, sacamos a cloud servicios auxiliares”

Manuel Serrat, Sindicatura de Comptes



“Hay que hacer una reforma y que los funcionarios TIC tengamos carrera horizontal, no solo vertical”

Leonor Torres, ASTIC



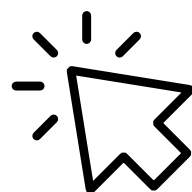
Creando un Estado inteligente y proactivo

En la XI edición del Foro de Administración Pública Digital hemos podido comprobar cómo están afrontando las Administraciones Públicas la segunda mitad de la Década Digital de la Unión Europea.



Creando un Estado inteligente y proactivo

« ¡Ver todos los contenidos!



Designed by Magnific

ORGANIZA



PATROCINADOR PLATINO



PATROCINADORES GOLD



COLABORA





ENCUENTROS **IT RESELLER**



PRIVACIDAD Y COMPLIANCE COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA EL CANAL

ORGANIZA



PATROCINADOR





EUROPA ELEVA EL LISTÓN REGULATORIO Y OBLIGA A LOS MSP A REFORZAR SU MADUREZ EN CIBERSEGURIDAD



COMPLIANCE





La región EMEA se ha convertido en el epicentro mundial de la regulación tecnológica. GDPR, DORA y NIS2 redefinen el nivel mínimo de seguridad, resiliencia y gobernanza exigido a proveedores y clientes, un escenario que obliga a los MSP a reforzar controles, automatizar procesos y elevar su madurez operativa.

« Europa vive un momento de transformación regulatoria sin precedentes. La combinación de nuevas amenazas, digitalización acelerada y dependencia creciente de proveedores tecnológicos ha impulsado un marco normativo más estricto, amplio y exigente. Para los proveedores de servicios gestionados (MSP), este entorno supone tanto un desafío como una oportunidad, ya que quienes sepan alinearse con los estándares podrán diferenciarse, ganar negocio y convertirse en socios estratégicos de sus clientes.

Los datos son contundentes. El 67% de las pymes considera que la regulación es hoy el principal impulsor de la inversión en ciberseguridad, mientras que el 81% de las brechas de 2024 afectaron a datos protegidos por al menos una normativa. Además, el 58% de los MSP reconoce que las peticiones de soporte en cumplimiento normativo son ya uno de sus mayores desafíos de negocio.

Los informes actuales señalan que los MSP proporcionan controles críticos que los marcos regulatorios exigen, desde monitorización continua hasta gestión de incidentes o retención de logs.

UN MARCO REGULATORIO CADA VEZ MÁS EXIGENTE

En EMEA, tres normas concentran la mayor presión regulatoria: GDPR, DORA y NIS2, cada una de las cuales aborda respectivamente la privacidad, la resiliencia financiera y la seguridad de infraestructuras críticas, pero todas comparten el mensaje común de que la seguridad ya no es negociable.

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) sigue siendo la piedra angular de la privacidad en Europa. Su alcance afecta a cualquier organización que maneje datos personales de ciudadanos de la UE, independientemente de su sector o tamaño y exige a los MSP apoyar a sus clientes en controles como cifrado en tránsito y en repo-

so, gestión de políticas de acceso y autenticación, mantenimiento de registros de actividad y auditoría, automatización de flujos de notificación de brechas, e integración de herramientas de filtrado, email security y prevención de fuga de datos. GDPR no solo exige controles técnicos, sino demostrar que existen, y ahí los MSP se convierten en pieza clave.

LOS MSP PROPORCIONAN CONTROLES CRÍTICOS QUE LOS MARCOS REGULATORIOS EXIGEN, DESDE MONITORIZACIÓN CONTINUA HASTA GESTIÓN DE INCIDENTES O RETENCIÓN DE LOGS

»



El Reglamento de Resiliencia Operativa Digital (DORA) es probablemente la norma más transformadora para el sector financiero europeo. Su objetivo es garantizar que bancos, aseguradoras, fintech y proveedores críticos puedan resistir, responder y recuperarse de incidentes tecnológico, y exige gestión integral del riesgo TIC, planes de continuidad y respuesta a incidentes, pruebas periódicas de resiliencia digital, supervisión estricta de proveedores externos e informes obligatorios de incidentes.

« Los MSP que operan en el sector financiero deben crear playbooks personalizados para incidentes, integrar monitorización 24/7 y MDR, gestionar parches, configuraciones y hardening, y alinear sus servicios con los requisitos de auditoría y reporting. DORA no solo regula a las entidades financieras, regula también a sus proveedores tecnológicos, lo que convierte a los MSP en actores supervisados de facto.

NIS2 es la actualización más ambiciosa de la directiva europea de seguridad de redes y sistemas, y está destinada a mejorar la ciberseguridad en proveedores de servicios esenciales y digitales. Su alcance es enorme, llegando a energía, transporte, salud,

agua, digital services, administración pública y más, convirtiendo la ciberseguridad en un requisito legal, no en una recomendación.

La directiva exige gestión del riesgo y gobernanza, seguridad en la cadena de suministro, monitorización continua, retención de logs y auditorías, planes de continuidad y respuesta y notificación de incidentes en plazos estrictos. Los MSP que trabajan con sectores críticos deben implementar MDR 24/7, automatizar la retención de logs, realizar ejercicios trimestrales de simulación, gestionar parches y vulnerabilidades, y evaluar riesgos de terceros y proveedores.

UN NUEVO ESCENARIO CON MÁS OBLIGACIONES, MÁS OPORTUNIDADES

A este escenario se suma un elemento decisivo: la convergencia regulatoria. Aunque cada normativa responde a objetivos distintos, todas comparten una misma dirección estratégica, que es elevar el nivel de protección digital en toda la región EMEA y reducir la dependencia de prácticas reactivas.

Para los MSP, esto implica adoptar un enfoque mucho más holístico, donde la seguridad, la gobernanza y la

LOS MSP QUE LOGREN ALINEARSE CON LAS NORMATIVAS NO SOLO REDUCIRÁN RIESGOS, SINO QUE SE POSICIONARÁN COMO SOCIOS ESTRATÉGICOS CAPACES DE SOSTENER LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UN ENTORNO CADA VEZ MÁS REGULADO Y EXIGENTE

continuidad operativa se integran en cada servicio que ofrecen. Ya no basta con desplegar herramientas; ahora deben demostrar capacidad de anticipación, trazabilidad completa y una gestión madura del riesgo tecnológico.

Además, la presión regulatoria está impulsando una profesionalización acelerada del sector. Los clientes exigen evidencias, auditorías, métricas y reportes continuos que acrediten el cumplimiento. Esto obliga a los MSP a invertir en automatización, documentación, estandarización de procesos y plataformas que permitan responder de forma coherente a los requisitos de GDPR, DORA y NIS2.

En paralelo, la supervisión de terceros se ha convertido en un eje crítico: las organizaciones reguladas deben evaluar a sus proveedores con el mismo rigor que aplican a sus propios sistemas, lo que convierte a los MSP en actores clave dentro de la cadena de cumplimiento.

En conjunto, este nuevo marco no solo redefine las obligaciones, sino también las expectativas, y los MSP que logren alinearse con estas normativas no solo reducirán riesgos, sino que se posicionarán como socios estratégicos capaces de sostener la transformación digital en un entorno cada vez más regulado y exigente. ■

MÁS INFO +

» [VÍDEO: Privacidad y compliance como oportunidad de negocio para el canal](#)

» [WP: Privacidad y compliance como oportunidad de negocio para el canal](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES





PRIVACIDAD Y COMPLIANCE COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA EL CANAL

« **A** 3Sec, Digitel TS by MADISON, ADM Cloud & Services, MR Informática, Nunsys, DataGuard, Serval Networks y TUYÚ Technology participaron en un Encuentro IT Reseller con la Comunidad IT, con el apoyo de ADM Cloud & Services y DataGuard, para analizar cómo la regulación, la privacidad y el compliance están transformando el modelo MSP. Los expertos coincidieron en que el cliente ya no busca auditorías puntuales, sino modelos continuos de cumplimiento. La madurez desigual del mercado, la presión normativa y la irrupción de la IA marcan un escenario lleno de retos y también de oportunidades.

Según quedó claro a lo largo de esta mesa redonda, las empresas necesitan ayuda para cumplir con las normativas, y quienes sepan traducir la regulación en soluciones prácticas, escalables y conti-



ENCUENTRO COMUNIDAD IT >> Con la colaboración de ADM Cloud & Services y DataGuard, en este Encuentro IT Reseller de la Comunidad IT, analizamos, de la mano de portavoces de A3Sec, Digitel TS by MADISON, ADM Cloud & Services, MR Informática, Nunsys, DataGuard, Serval Networks y TUYÚ Technology, cómo en el contexto español actual la privacidad y el compliance no solo son obligatorios, sino que representan una oportunidad clara de crecimiento para el canal tecnológico.



nuas estarán mejor posicionados para capturar valor sostenido.

UN SECTOR OBLIGADO A EVOLUCIONAR

El encuentro comenzó con una fotografía clara del momento que vive el ecosistema MSP. La sensación generalizada es que el sector se encuentra en un punto de inflexión, empujado por una avalancha regulatoria que no da tregua. Alejandro Agudelo, Director Global de Operaciones en A3Sec, lo expresó con claridad: “Es un momento súper interesante para todos los MSP”. Para él, la combinación de NIS2, DORA y las crecientes exigencias de soberanía del dato está obligando a los proveedores a replantear su modelo de servicio. El cliente final, explicó, ya no quiere auditorías aisladas, sino “un cumplimiento continuo”, lo que implica integrar evidencias, SOC, controles y procesos en un modelo vivo y permanente.



Esa visión fue compartida por José Antonio Díaz, Director de Digital TS by MADISON, quien recordó que los prestadores de servicios viven “hiperregulados” y afrontan un ciclo de exigencias crecientes. “Ahora mismo lo que tenemos que hacer de base es cumplimiento, no solo en normativa, sino en DORA, NIS2 y la nueva identidad europea”, afirmó. Para él, la regulación ya no es un elemento externo, sino un componente estructural del negocio, que condiciona desde la oferta hasta la operación diaria.

La perspectiva de Jesús Valverde, CISO de MR Informática, añadió un

matiz crítico, y es la falta de conciencia real en muchas empresas. “Todavía hay compañías que no se han enterado de que GDPR lleva diez años”, advirtió. Y alertó de que la Ley de Ciberresiliencia (CRA) “cambiará muchísimo el planteamiento de muchas empresas”, especialmente fabricantes e importadores, obligados a gestionar SBOM y dependencias de software. Para él, la regulación está avanzando más rápido que la capacidad de adaptación de muchas organizaciones, lo que obliga a los MSP a asumir un rol de acompañamiento constante.

Por su parte, Elvira García, Information Security Director en Nunsys, subrayó la enorme disparidad de madurez entre organizaciones. “Tenemos entidades muy maduras y otras que no tienen nada”, señaló. Esa brecha condiciona la capacidad de los MSP para automatizar procesos o implantar servicios gestionados completos. En su opinión, la madurez del cliente determina no solo el alcance del servicio, sino la velocidad a la que puede evolucionar.

En medio de este escenario, Óscar Vierge, Sales Director Strategic Accounts & Marketing Manager en Serval Networks, sintetizó la preocupación del cliente final sentenciando que “el cliente lo que quiere es dormir tranquilo y no salir en las noticias”, una frase que resume la esencia del compliance: evitar riesgos, evitar titulares, evitar daños reputacionales.

LA COMPLEJIDAD DEL CUMPLIMIENTO

La conversación avanzó hacia la complejidad creciente del compliance. Ramón García, Socio Director en TUYÚ Technology, explicó que cada cliente interpreta la normativa de forma distinta, incluso dentro del mismo



“ EL CLIENTE FINAL YA NO ESTÁ BUSCANDO UNA AUDITORÍA NADA MÁS, SINO UN CUMPLIMIENTO CONTINUO ”

ALEJANDRO AGUDELO
Director Global de Operaciones en **A3Sec**



sector. “En algunas compañías manda más la parte legal, en otras la tecnológica, en otras la de negocio”, señaló. Esa diversidad obliga a los MSP a navegar entre prioridades, intereses y niveles de conocimiento muy dispares, lo que complica la estandarización del servicio.

La irrupción de la inteligencia artificial añadió un nuevo nivel de incertidumbre. Ramón García fue con-

tundente al afirmar que “tenemos demasiada normativa. Ya llegamos a un punto en que no nos dejan trabajar, no nos dejan crear. Ya lo crea la inteligencia artificial”. Para él, la regulación está avanzando más rápido que la capacidad de adaptación de las empresas, y la IA está introduciendo riesgos que muchos clientes no comprenden.

A este respecto, Jesús Valverde introdujo un aviso importante, y es que por mucho que confiemos en la IA, la responsabilidad legal sigue siendo humana. “Si damos por bueno un resultado de una IA que no esté adecuadamente entrenada, la

“ ESTAMOS HIPERREGULADOS, Y MÁS EN ESTE MOMENTO ”

JOSÉ ANTONIO DÍAZ
Director de **Digitel TS by MADISON**



responsabilidad es nuestra”, recordó.

Valverde puso un ejemplo claro: el SBOM (lista de materiales de software), que será obligatorio con la Ley de Ciberresiliencia (CRA), que muchos clientes desconocen. Para él, el MSP debe actuar como guía, advirtiéndolo al cliente cuando se acerca “demasiado al precipicio”.

Elvira García insistió en que la madurez desigual del mercado condiciona cualquier intento de estandarización. “Cuando intentas montar un servicio gestionado tienes que

ver qué procesos pueden asumir y cuáles no”, explicó. Sectores como el financiero, impulsados por DORA, están muy avanzados, mientras que NIS2 abre el abanico a verticales mucho menos preparados, lo que obliga a los MSP a adaptar su oferta a cada caso.

DEL PROYECTO PUNTUAL AL CUMPLIMIENTO CONTINUO

Uno de los puntos centrales del debate fue la transición del cumplimiento puntual al modelo continuo. Alejandro Agudelo destacó que las empresas empiezan a entender



“TODAVÍA HAY COMPAÑÍAS QUE NO SE HAN ENTERADO DE QUE HAY NORMATIVAS COMO GDPR, QUE LLEVA 10 AÑOS”

JESÚS VALVERDE,
CISO de **MR Informática**



Clica en la imagen para ver la galería completa

que el cumplimiento no es un hito, sino un proceso permanente. “Voy a tener un modelo continuo donde siempre tenga evidencias y pueda controlar esto”, afirmó. Y añadió que la automatización será clave, porque “las personas que vienen no van a querer hacer trabajo manual”.

Sobre si las empresas buscan solo la certificación o entienden que esta es la consecuencia de ser compliance, Óscar Vierge fue tajante, apuntando que “hay verti-

cales que están años luz. Algunas grandes cuentas ni siquiera saben si les aplica NIS2”. Y añadió que el verdadero factor disuasorio no son las multas, sino la reputación: “Es mucho más caro el daño reputacional que la multa”, recalcó.

A este respecto, Elvira García introdujo un matiz relevante al señalar que muchas organizaciones buscan primero el sello porque lo necesitan para operar, aunque no tengan aún una cultura de cumplimiento. “Hay entidades que quieren la certificación y contra eso no podemos hacer nada”, reconoció.

“EL CLIENTE LO QUE QUIERE ES DORMIR TRANQUILO Y NO SALIR EN LAS NOTICIAS”

ÓSCAR VIERGE

Sales Director Strategic Accounts & Marketing Manager en **Serval Networks**



Clica en la imagen para ver la galería completa

Pero también señaló que cada vez más empresas buscan adecuarse a la regulación sin necesidad de un sello, lo que abre la puerta a modelos de servicio más estables y recurrentes.

Jesús Valverde defendió que muchas compañías deben empezar externalizando incluso el rol del CISO, pero evolucionar hacia perfiles internos senior que marquen criterio. “No pueden estar absolu-

tamente en manos del proveedor”, advirtió. Para él, el equilibrio entre externalización y capacidad interna es clave para garantizar un cumplimiento sostenible.

HACIA UN MODELO RECURRENTE Y APOYADO EN EL ECOSISTEMA

El debate dedicó un espacio relevante a analizar si el compliance puede consolidarse como un servicio recurrente dentro del portfolio MSP. La mayoría coincidió en que el mercado se está moviendo en esa dirección, aunque todavía existe una brecha importante entre la



“ EL COMPLIANCE NO SOLO ES CUMPLIMIENTO LEGAL, ES PONER ORDEN Y ES GESTIÓN ”

ELVIRA GARCÍA

Information Security Director en Nunsys



Clica en la imagen para ver la galería completa

necesidad real de las empresas y su nivel de madurez.

Óscar Vierge apuntó que, desde la perspectiva del proveedor, “el compliance es una palanca de negocio siempre que se mida bien el servicio y se garantice la estabilidad de la plataforma del cliente”. Sin embargo, también reconoció que no todos los MSP pueden asumir internamente un servicio de cumplimiento completo, lo que obliga a apoyarse en terceros especializados.

En este contexto, Julia Gil, Channel Account Executive en DataGuard, explicó que el modelo Compliance as a Service ya es una realidad para muchas organizaciones que necesitan apoyo continuo, no solo consultoría puntual. “Nuestra propuesta es traer compliance as a service y explicar los riesgos en el mismo lenguaje que el cliente”, señaló. Su intervención puso de relieve que el fabricante especializado se convierte en un aliado estratégico del MSP, aportando metodología, herramientas y un marco de cumplimiento que el partner puede integrar en su oferta.

“ EN ALGUNAS COMPAÑÍAS MANDA MÁS LA PARTE LEGAL, EN OTRAS LA PARTE TECNOLÓGICA Y EN OTRAS LA PARTE DE NEGOCIO ”

RAMÓN GARCÍA

Socio Director en TUYÚ Technology



Clica en la imagen para ver la galería completa

A esta visión se sumó Víctor Oribe, CEO de ADM Cloud & Services, quien introdujo el papel del mayorista en este nuevo escenario. Desde su posición, explicó que el mayorista ya no puede limitarse a distribuir tecnología, sino que debe convertirse en un agente activo que acompañe al MSP en la implantación de modelos de cumplimiento. “El mayorista tiene que aportar estructura, conocimiento y capacidad de acompañamiento real. No basta con entregar producto; hay que ayudar al partner a aterrizar la tecnología y a garanti-

zar que cumple con lo que exige la normativa”, afirmó.

EL GRAN DESAFÍO Y LA GRAN OPORTUNIDAD DE LA PYME

Una parte central del encuentro se centró en la pyme, el segmento más vulnerable y, al mismo tiempo, el que más volumen representa para los MSP. Víctor Oribe recalcó



“ TODA ESTA
NORMATIVA OBLIGA,
INDEPENDIENTEMENTE
DEL TAMAÑO ”

VÍCTOR ORIVE,
CEO de **ADM Cloud & Services**

Clica en la imagen
para ver
la galería
completa



Óscar Vierge añadió que muchas pymes están paralizando proyectos porque creen que la IA resolverá el cumplimiento “dentro de un año”. Y advirtió que esa expectativa es irreal y peligrosa, porque retrasa decisiones críticas.

Elvira García defendió que, para la pyme, el modelo ideal es que el MSP incluya todo. “A la pyme sí le puedes dar el paquete entero”, aseguró y añadió que la cadena de suministro está obligando a muchas pequeñas empresas a ser compliance porque sus clientes se lo exigen. Para ella, el compliance no es solo cumplimiento legal, sino “poner orden y gestión”.



Óscar Vierge coincidió en que la oportunidad es enorme si se libera a la pyme de la carga mental del cumplimiento. “En el momento en que le quites el marrón de pensar en auditorías, la oportunidad de negocio es exponencial”, sentenció.

UN FUTURO MARCADO POR EL OPTIMISMO Y LA EXIGENCIA

El cierre del encuentro dejó una mezcla de optimismo, prudencia y una sensación compartida de que el sector MSP está entrando en una nueva etapa donde el cumplimiento será un eje estratégico, no un añadido. Alejandro Agudelo se mostró convencido de que los servicios de compliance y privacidad serán fundamentales en los próxi-

mos años, ya que “los riesgos se están incrementando y el ambiente les da ese impulso necesario”.

José Antonio Díaz adoptó un tono más realista al recordar que el cumplimiento no es opcional. “Tenemos que cumplir sí o sí. Otra cosa es que el mercado lo valore”, destacó. Su reflexión apuntó a un reto clave para los MSP, el de convertir una obligación en una propuesta de valor clara, diferenciada y rentable. La regulación seguirá endureciéndose, pero el cliente no siempre está dispuesto a pagar por algo que percibe como un coste y no como una inversión.

Desde una perspectiva más pragmática, Óscar Vierge recordó que el reto no es solo técnico, sino

“NUESTRA PROPUESTA PARA LOS MSP ES PODER TRAER COMPLIANCE AS A SERVICE”

JULIA GIL

Channel Account Executive en DataGuard



Clica en la imagen para ver la galería completa

MÁS INFO +

» [Privacidad y compliance como oportunidad de negocio para el canal](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

comercial. Según él, “ofrecemos un servicio para que otros cumplan. Monetizarlo es otra cosa”. Su intervención puso sobre la mesa que el compliance es necesario, pero requiere inversión, especialización y un modelo de servicio que permita escalar sin disparar los costes internos. No todos los MSP podrán asumirlo solos, y ahí entra en juego el apoyo de terceros.

Por su parte, Elvira García aseguró que “el cliente te lo empieza a demandar. Y ahí está el negocio”. Para ella, el futuro pasa por integrar el cumplimiento en la oferta de forma natural, como un servicio transversal que acompaña a cualquier proyecto tecnológico. ■

RESPONDIENDO A LOS RETOS DEL SECTOR

JULIA GIL, DATAGUARD

“Proporcionamos a los MSP un negocio recurrente alrededor de la privacidad”



Julia Gil, Channel Account Executive en DataGuard, destacó que, tal y como quedó claro en esta cita de la Comunidad IT, “uno de los principales retos a los que se enfrentan los MSP es adecuarse a la exigencia y el nivel de cada uno de los clientes, y la complejidad de adaptar estos servicios a las necesidades específicas que tiene cada uno de estos clientes”.

Esta dificultad, lejos de reducirse, “se amplifica con la llegada de la inteligencia artificial, y es fundamental hacer explicar a los clientes que las certificaciones necesarias no son una causa de la complejidad de las soluciones, sino todo lo contrario, es la consecuencia

de aplicar los correspondientes niveles de privacidad que existen en las organizaciones”.

Por este motivo, “nuestra propuesta para los MSP pasa por ayudarles ofreciendo Compliance as a Service, poniendo a su disposición las herramientas necesarias para generar un negocio recurrente alrededor de la privacidad y la seguridad. Para ello, contamos con una plataforma que les ayuda a explicar los riesgos en un lenguaje que los clientes puedan entender. Además, les ofrecemos auditorías externas y profesionales especializados para ayudarles a la hora de proporcionar el servicio a sus clientes”.

Tus clientes creen que cumplen.

Ayúdales a demostrarlo.



« Con DataGuard, los MSP pueden convertir privacidad y cumplimiento en servicios gestionados de alto valor. »

De la obligación al servicio gestionado

Privacy-as-a-Service | Compliance-as-a-Service

Descubre cómo
incorporar DataGuard



« La madurez del cloud en España afronta nuevos retos en 2026, a medida que la inteligencia artificial y la necesidad de soberanía digital redefinen las estrategias de partners y fabricantes. En este debate profundizamos en el papel que juega la nube en la estrategia de los partners, la transición que se está produciendo en el canal hacia modelos de prestación de servicios gestionados, la evolución de las arquitecturas de nube y el movimiento de la IA hacia entornos Edge, con expertos de Ingram Micro, IONOS Cloud, Red Hat y Schneider Electric.

EL FENÓMENO CLOUD, EN EL CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS PARTNERS



DEBATE IT >> Analizamos cómo están evolucionando las estrategias cloud de los partners españoles, el rol de los mayoristas como orquestadores en el canal y otras tendencias relacionadas con la nube, con expertos de Ingram Micro, IONOS Cloud, Red Hat y Schneider Electric.

La transformación digital en las empresas españolas ha alcanzado un punto de madurez donde el cloud computing ya no se percibe como una simple herramienta de almacenamiento, sino como el motor fundamental de la competitividad y la innovación. En un entorno condicionado por la situación geopolítica y la rápida irrupción de la inteligencia artificial, el canal asume el papel crítico de orquestador de infraestructuras cada vez más complejas. La transición de los partners desde los modelos transaccionales tradicionales hacia la prestación de servicios gestionados y la especialización en arquitecturas multicloud definen el presente de un sector que busca garantizar la soberanía del dato y la eficiencia energética. Debatimos sobre estos y otros temas junto a Pablo Ruiz, director cloud de Ingram Micro; Guillermo Arana, manager de IONOS Cloud España; Javier García, Ecosystem sales senior manager de Red Hat para Iberia; y Patricia Pérez, Secure Power IT & ET channel sales manager en Schneider Electric para España y Portugal.

ESTADO DEL CLOUD EN EL MERCADO ESPAÑOL

El debate comienza analizando el nivel de madurez tecnológica en España



frente a otros países europeos, destacando una brecha que, aunque persistente en el segmento de las pymes, muestra signos de aceleración gracias a factores externos.

Para Pablo Ruiz, de Ingram Micro, la situación actual refleja que todavía queda un largo camino por recorrer, especialmente considerando que solo el 20% de sus 6.000 partners habituales operan plenamente en el modelo cloud, y muchos en fases muy incipientes de migración o SaaS básico. Anticipa que en 2026 la migración será casi forzosa: “el modelo de cloud sí o sí” se impondrá no solo por voluntad tecnológica, sino por la escasez de

componentes físicos y la dificultad de gestionar datos localmente.

Por su parte, Guillermo Arana, de IONOS Cloud, coincide en que, tras el entusiasmo inicial de “todos a la nube”, ahora prima la búsqueda de rentabilidad y cercanía. Destaca que los retrasos de hasta seis meses en el suministro de servidores físicos están empujando a las empresas hacia el pago por uso para mantener sus desarrollos operativos, afirmando que “las empresas necesitan una cloud que sea muy rentable, muy loca” para cumplir con las expectativas de negocio.

Desde la perspectiva de Red Hat, Javier García identifica dos fases



en la adopción: una de exploración masiva inicial y otra, la actual, mucho más madura y estratégica. Mientras que las pymes muestran mayor retraso, las empresas del IBEX y grandes corporaciones ya operan con altos ratios de consumo multicloud. Sostiene que el mercado está girando hacia “un enfoque mucho más intencional, mucho más estratégico”, donde se analiza qué carga debe ir a la nube y para qué fin específico.

Finalmente, Patricia Pérez, de Schneider Electric, atribuye el desarrollo desigual del cloud al tejido empresarial español, pero ve una tendencia clara hacia los entornos mixtos. Enfatiza que el valor del partner reside en su capacidad de consultoría, ya que “no se trata de vender la tecnología y el cloud como tal, sino entender la necesidad del cliente”, permitiendo así diseñar arquitecturas híbridas que respondan a retos empresariales reales.



“ EL CANAL DEBE EVOLUCIONAR PARA ASESORAR EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE MIGRAR A LA NUBE ”

PABLO RUIZ,
director Cloud de **Ingram Micro**



“ LAS EMPRESAS NECESITAN UNA CLOUD QUE SEA MUY RENTABLE, MUY LOCAL Y SOBERANA ”

GUILLERMO ARANA,
manager de **IONOS Cloud**
España



IA E INFRAESTRUCTURAS HÍBRIDAS

La inteligencia artificial actúa como un catalizador que obliga a replantear las arquitecturas de datos, consolidando el modelo híbrido como la solución más viable para equilibrar el rendimiento, la seguridad y el control de costes.

Guillermo Arana subraya que la hibridación y el multi-cloud son tendencias irreversibles, donde la soberanía del dato es el factor diferencial, especialmente con el auge de la IA.

Para el directivo de IONOS, es vital contar con proveedores locales que garanticen el cumplimiento total del RGPD, ya que “contar con proveedores que estén en local y que salvaguarden el dato de nuestros clientes finales es importantísimo” ante la posible repatriación de datos.

En este punto, Pablo Ruiz señala que, a pesar de la demanda de entornos híbridos, la industria aún enfrenta el reto de lograr una gestión simplificada, ya que no hay consolas únicas para manejar la diversidad de plataformas existentes. Advierte sobre la complejidad técnica para las pymes y la importancia de la seguridad en este nuevo escenario, recordando que “no existe una plata-



forma o un modelo de gestión único para ese entorno” tan heterogéneo.

ORQUESTACIÓN Y EL POTENCIAL DEL EDGE

La gestión inteligente de entornos multicloud requiere un canal capaz de asesorar sobre dónde ubicar cada carga de trabajo, determinando cuidadosamente cuándo debe trasladarse la capacidad de cómputo hacia el Edge por cuestiones como la

latencia o el compliance, entre otros factores.

El papel del distribuidor es, según Pablo Ruiz, de Ingram Micro, fundamental para aportar el conocimiento necesario en la orquestación de estos modelos. Insiste en que la conversación ha pasado de la facilidad de migrar al valor que se obtiene con ello, afirmando que el canal tiene como papel fundamental asesorar al cliente, “tanto a nivel tecnológico como de negocio”.

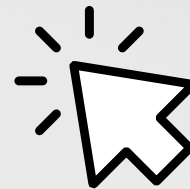
Javier García, de Red Hat, introduce la dimensión del Edge Computing, señalando que aplicaciones intensivas en cómputo, como la IA, obligan a decidir si los datos se procesan en la nube o en el borde. Defiende el código abierto como el estándar para

España todavía tiene margen de crecimiento en cloud de pago, pero ya destaca en servicios avanzados; mientras que la IA está abriendo una ventana clara para los partners tecnológicos.

El **Observatorio Cloud Nation 2026** de Aire analiza el estado del cloud en las empresas españolas y recoge las principales claves sobre adopción, brechas sectoriales, talento, seguridad, inteligencia artificial y soberanía del dato.

Si estás tomando decisiones este informe te interesa.

Descarga el Observatorio gratis





“ LA SOBERANÍA DIGITAL EUROPEA DEBE BASARSE EN TECNOLOGÍAS DE ESTÁNDARES ABIERTOS ”

JAVIER GARCÍA,
Ecosystem sales senior manager
de **Red Hat** para Iberia



“ NO SE TRATA DE VENDER CLOUD, SINO DE ENTENDER EL RETO EMPRESARIAL DEL CLIENTE ”

PATRICIA PÉREZ,
Secure Power IT & ET channel
sales manager en **Schneider Electric** España y Portugal



construir arquitecturas consistentes ya que, en su opinión “construir en una única arquitectura, desplegar en Edge o en Data Center” permite evolucionar los entornos sin fricciones.

Complementando esta visión, Patricia Pérez destaca los retos de gestión energética y sostenibilidad que traen las nuevas cargas de IA. Desde Schneider Electric observan una gran oportunidad en el Edge para aplica-

ciones de baja latencia, en sectores como Retail o Sanidad. Asegura que “esta tendencia que va a venir ahora, del Edge, muy impulsada por la IA” requerirá una cercanía al usuario final que solo el canal puede ofrecer.

LA REALIDAD DE LA SOBERANÍA DIGITAL

Frente al dominio de los hiperescalares estadounidenses, está aumentando la percepción de que se debe impulsar un modelo de soberanía digital europea que garantice el control efectivo sobre la información sensible, y esto es especialmente relevante en el ámbito cloud.

Guillermo Arana afirma que la soberanía no es un concepto vacío, sino una necesidad real para evitar riesgos lega-



les, como los derivados del Cloud Act americano, que puede afectar incluso a datos alojados en Europa por empresas estadounidenses. Arana sostiene que “el hecho de poder contar con una cloud europea y soberana es importante” para distribuir cargas de forma segura y cumplir estrictamente el RGPD.

Para Javier García, de Red Hat, la soberanía digital va más allá de la sede social de la empresa y debe centrarse

en la naturaleza de la tecnología utilizada. Aboga por estándares abiertos para evitar el bloqueo del proveedor (vendor lock-in), señalando que lo crucial es “construir tecnología basada en estándares abiertos y basada en soluciones open source” para mantener la continuidad del negocio, independientemente de decisiones externas.

Pablo Ruiz, de Ingram Micro, añade que la geopolítica ha despertado esta necesidad en Europa, aunque falta un modelo de inversión a gran escala para competir con los gigantes de EE. UU., donde reside más del 90% de las cargas cloud mundiales. Según Ruiz, “poder competir con los grandes hiperescalares pasa por una inversión europea”, aunque reconoce que

los propios hiperescalares ya están lanzando marcas de nube soberana europea ante la presión del mercado.

Patricia Pérez, de Schneider Electric, coincide en que, aunque el proceso es lento, el marco regulatorio terminará consolidando la soberanía del dato. Su enfoque se centra en la flexibilidad para adaptarse a estos cambios constantes y, señala, “necesitamos tener flexibilidad en las soluciones, las infraestructuras” para encajar la complejidad de las normativas y las situaciones geopolíticas.



canal debe “verticalizarlas y especializarse” para dar sentido a la infraestructura técnica en el cliente final.

Pablo Ruiz (Ingram Micro) define el papel del mayorista como una incubadora que ayuda a los partners a estar en el mercado con soluciones de IA o seguridad lo más rápido posible. Advierte que las empresas que no avancen sufrirán ante competidores “IA nativos” más eficientes, por lo que el objetivo de Ingram Micro es ayudar “a ese distribuidor que empieza... sea en tecnología, seguridad, en cloud o en IA”.



SEGURIDAD CLOUD 2.0 Y EL USUARIO

La ciberseguridad ha dejado de ser una barrera para convertirse en un habilitador de proyectos, con un enfoque renovado que sitúa a la identidad del empleado en el centro de la estrategia de protección empresarial, un movimiento que se está viendo desde el canal.

Pablo Ruiz observa un cambio de paradigma hacia el concepto de Zero Trust, donde lo primordial es proteger al usuario y su identidad en lugar de solo el servidor. En un entorno híbrido e interactuando con la IA, afirma que la clave para identificar interlocuciones reales y asegurar la comunicación en la nube es “no tan-

to proteger la empresa... sino proteger al empleado”.

Desde Schneider Electric, Patricia Pérez enfatiza la importancia de acompañar al canal en su formación técnica sobre ciberseguridad, dada la creciente profundidad técnica requerida. En este sentido, explica que en su compañía “estamos acompañando al canal y a los partners para que ellos puedan dar una solución... totalmente segura”, integrando la seguridad física y lógica en sus propuestas de infraestructura.

APORTAR VALOR MÁS ALLÁ DEL IAAS

Para estos expertos, el canal debe superar la etapa de la simple transacción

de licencias o almacenamiento básico para enfocarse en la modernización de aplicaciones y servicios de inteligencia de datos basados en cloud.

Javier García (Red Hat) señala que los clientes ya no buscan comprar tecnología per se, sino obtener resultados de negocio, lo que obliga a los partners a especializarse. Y está convencido de que “para el cliente, su objetivo no es comprar una tecnología, la que sea”, sino encontrar socios que entiendan su industria y aporten valor real.

Para Guillermo Arana (IONOS Cloud), la clave está en ofrecer herramientas de código abierto que eviten el vendor lock-in y permitan al partner verticalizar sus soluciones. Sostiene que el



PROGRAMAS DE CANAL Y RENTABILIDAD

La diferenciación y la capacidad de ofrecer servicios durante todo el ciclo de vida de un proyecto son los pilares que garantizan la rentabilidad del partner en un mercado volátil, y esto requiere nuevos esfuerzos y una evolución de su rol en el mercado. Patricia Pérez destaca que la

combinación de conocimiento técnico y rapidez de adaptación es la fórmula del éxito. Por ello, señala, en Schneider Electric apuestan por el upskilling y la colaboración para que el partner se mantenga en todo el ciclo de vida ya que, en su opinión, "la combinación entre el conocimiento y la velocidad es clave" para fidelizar al cliente y generar ventas de valor recurrente.

Javier García observa que la especialización en industrias concretas permite a los partners industrializar sus procesos y ser más rentables a largo plazo, y apunta que aquellos con una aproximación de plataforma "generan una maquinaria que les permite tener una rentabilidad mucho mayor".

En el aspecto económico, Guillermo Arana apuesta por programas que incentiven el expertise con márgenes de hasta el 30%, y recalca la importancia de "identificar aquellos partners que tienen ese expertise" para adecuar rentabilidad con esfuerzo de especialización.

Por último, Pablo Ruiz anima a los partners a no limitarse a revender, sino a crear sus propias IP sobre la tecnología existente, ya que "ayudar al partner a que desarrolle sus propias soluciones" es lo que genera un crecimiento exponencial de su valor en el mercado.

EL AUGUE DEL MODELO DE SERVICIOS

El Managed Service Provider (MSP) se está consolidando como la figura más buscada por las empresas que demandan socios con una visión a largo plazo y sean capaces de llevar a cabo una gestión integral de su entorno.

Pablo Ruiz (Ingram Micro) describe el camino del partner desde la venta de producto hasta convertirse en un MSP como un proceso natural de especialización que reduce costes y fideliza clientes. Y que "el MSP verdaderamente lo que tiene que buscar es un modelo que contemple la necesidad de tener un compendio tecnológico" y una visión de futuro para su negocio.

Guillermo Arana (IONOS Cloud) añade que el MSP es quien pone "la guinda al pastel", adecuando la infraestructura a la vertical específica del cliente. Y opina que, "el valor final casi lo va a acabar poniendo el MSP", aportando el toque final necesario para que la solución sea realmente efectiva.

Javier García (Red Hat) detalla la evolución de sus programas de incentivos para MSP, que pueden alcanzar rentabilidades de hasta el 46% en segmentos específicos. El objetivo es, explica, "darle las piezas necesarias a los MSP para que ellos mismos construyan su

offering" sobre bases sólidas de código abierto y fiabilidad empresarial.

Desde Schneider Electric, Patricia Pérez confirma que la demanda de formación en software y servicios ha superado a la de producto puro. Y concluye que su prioridad es "ayudar a que ellos tengan herramientas de software y servicios" para maximizar un negocio recurrente que representa el futuro del sector.

ESTRATEGIAS PARA EL CIERRE DE 2026

Los fabricantes y mayoristas se enfocarán en la segunda mitad de 2026 en la IA aplicada, la eficiencia de las infraestructuras de alta densidad y la transformación cultural del canal.

Patricia Pérez anuncia que Schneider Electric seguirá liderando en tecnologías de vanguardia como el liquid cooling para cargas de alta densidad, pero siempre con un fuerte componente de acompañamiento. "Vamos a seguir desarrollándonos", afirma, impulsando la flexibilidad en entornos híbridos.

Javier García centra la estrategia de Red Hat en la virtualización moderna (OpenShift), la gobernanza de la IA y la soberanía digital. Y señala que "nuestra estrategia para este año discurre en torno a tres gran-

des elementos", situando siempre al ecosistema de partners en el centro.

Por parte de IONOS, Guillermo Arana destaca el lanzamiento de GPU As-a-Service con tecnología NVIDIA y herramientas de IA para optimizar la eficiencia de la infraestructura (FinOps). Y revela que ya "dotamos de NVIDIA H200 en pago por uso desde poquitos euros la hora", facilitando el acceso a cómputo avanzado de forma económica.

Finalmente, Pablo Ruiz sitúa la plataforma Xvantage y la transformación del canal hacia soluciones propias como las principales prioridades de Ingram Micro. Y afirma que su misión es clara: "ayudarles a construir soluciones que sean capaces de vender el mercado" y actuar como nexo entre el fabricante y el cliente final. ■

MÁS INFO

» [El fenómeno cloud, en el corazón de la estrategia de los partners](#)

**COMPARTIR EN REDES SOCIALES**

Guillermo Arana, manager de IONOS Cloud

“VAMOS A PROPONER A LOS PARTNERS UNA SOLUCIÓN QUE LES DÉ RENTABILIDAD A MEDIO Y LARGO PLAZO”

Después del debate IT Reseller “El fenómeno cloud, en el corazón de la estrategia de los partners”, entrevistamos a Guillermo Arana, manager de IONOS Cloud, para conocer su punto de vista sobre cómo están articulando los partners las soluciones cloud en su estrategia. Además, nos detalla su propuesta para el canal en el ámbito de la nube de cara al resto de 2026.

Lo primero que destaca es la importancia que tiene la figura de los partners para su compañía, a quienes considera como “un elemento principal en nuestra cadena de valor”, ya que son quienes mejor conocen a los clientes y sus necesidades. Por ello, añade, “todo lo que nosotros hacemos en base a proveer a los clientes finales de infraestructura como servicio o de plataforma



como servicio, incluso de software como servicio, pasa por el conocimiento que pueda tener el canal, sean ISV o MSP, que son los que creemos que realmente van a poner el valor final a las soluciones cloud”.

Para apoyar este modelo, aboga por proporcionar a sus socios

del canal todo lo necesario para que puedan ofrecer “un cloud soberano y rentable” a los clientes finales. Además, afirma, “vamos a proponer a los partners una solución que les dé rentabilidad en el medio y el largo plazo, que sea algo sostenible en el tiempo y tratar de ayudarles a buscar

esa expertise” para que puedan utilizar las infraestructuras de IONOS para poder desarrollar sus servicios y cubrir las necesidades de los verticales con los que trabajan.

Destaca que actualmente pueden ofrecer entre un 30% y un 40% de margen en algunos productos de su catálogo, y que tienen un enfoque muy centrado en la nube soberana, apostando por un modelo de cloud europeo y el 100% de cumplimiento con el RGPD, lo que puede suponer una importante ventaja para sus socios en el mercado español. Asimismo, destaca que la naturaleza Open Source de su propuesta permite evitar el vendor lock-in, y destaca su nueva oferta de GPU as-a-Service y el potencial de sus soluciones SaaS, como Nextcloud.

INGRAM MICRO[®]

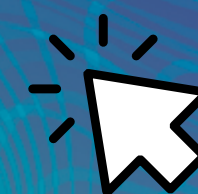

Fira Barcelona

SIMPOSIUM

Powering the Channel. Conectando hoy el canal del mañana

« **Miércoles | 21-10-26** »

 **Fira Barcelona Gran Vía**



#IngramMicroSimposium

SANTI MAGAZÙ, DIRECTOR GENERAL DE AIRE

“La soberanía europea en cloud es necesaria en el contexto geopolítico y regulatorio actual”



Santi Magazù
Director General, AIRE

ENTREVISTA >> Santi Magazù nos habla sobre las últimas tendencias cloud, entre las que destaca los modelos multicloud e híbridos, la IA y la soberanía digital.

« Como parte del Debate IT Reseller [El fenómeno cloud, en el corazón de la estrategia de los partners](#), entrevistamos a Santi Magazù, director general de Aire, para conocer su visión sobre el mercado cloud en España y el estado de adopción entre las empresas de nuestro país. Además, nos habla sobre las tendencias clave que se están viendo en este ámbito, como el avance hacia arquitecturas híbridas y multicloud, hacia la IA basada en cloud y en el Edge, y también hacia la soberanía digital europea, campos en los que IONOS Cloud está trabajando, siempre centrándose en dotar a los partners de las herramientas y el conocimiento necesarios para satisfacer las demandas del mercado.

ADOPCIÓN EN CURSO

Partiendo de la base de que la adopción de cloud en España se sitúa por

«debajo de la media europea, Santi Magazú matiza que las empresas españolas sí se encuentran avanzadas en ciertos ámbitos, y percibe que la migración a la nube está permeando desde las grandes empresas a las pymes. Frente a las anteriores dudas de si ir o no a la nube y qué tipo de arquitectura escoger, ahora la discusión está en para qué casos de uso y cargas de trabajo es conveniente adoptar el cloud. Porque, afirma, la mayoría de las empresas sí están buscando la forma de ir a cloud pero, “sobre todo las pequeñas y medianas, necesitan un soporte, un acompañamiento en este viaje”.

IMPORTANCIA DE LA NUBE HÍBRIDA

En el contexto actual, en el que se combinan cargas de trabajo convencionales con otras más intensivas, la nube se presenta como un aliado importante para acceder a tecnologías avanzadas. De hecho, Santi Magazú opina que “la IA está siendo un propulsor y acelerador de muchas decisiones relacionadas con la adopción de cloud”. Aunque en este caso se plantean diferentes escenarios, y el edge computing cobra relevancia en determinados casos

de uso de inteligencia artificial, lo que está llevando a más compañías hacia arquitecturas de nube híbrida.

SOBERANÍA Y VENDOR LOCK-IN

Otro punto a destacar es la necesidad de las empresas de evitar el vendor lock-in, lo que conduce a arquitecturas multicloud y a seleccionar cuidadosamente el proveedor para cada necesidad. A esto se suma el interés creciente por la soberanía del dato en cloud y, como señala Santi Magazú, “la inmensa mayoría de nuestras pymes están cada vez más preocupadas por tener el control de sus datos, saber dónde se ubican y apostar por una nube soberana, intentando fomentar también que esté en un contexto europeo”. Afirma que “la soberanía europea en cloud es necesaria en el contexto geopolítico y regulatorio actual”, y pone en valor la labor de los proveedores de la región, que entienden mejor que los hiperescalares americanos las necesidades del cliente europeo.

PROPUESTA CLOUD PARA EL CANAL

Santi Magazú repasa brevemente la trayectoria que ha seguido la compañía en sus cerca de ocho años de

vida y, tras varias adquisiciones y la reciente unificación de sus marcas y sus respectivas webs, su objetivo es seguir este camino y crear más canal “porque es la forma de llegar a nuestro cliente objetivo, que suele ser una empresa mediana o incluso pequeña”. Así, define su estrategia en base a tres pilares: primero, un amplio catálogo de productos, “con servicios datacenter propios y de terceros, conectividad, bare metal, cloud privada en varios sabores, un servicio de cloud pública propia sobre OpenStack y servicios gestionados tanto a nivel de aplicación como de ciberseguridad”, junto a sus funciones como MSSP. El segundo pilar es la cercanía con los clientes y trabajar mucho con los partners. Por último, está la constante evolución de la oferta para adaptarse a la naturaleza cambiante del mercado. ■

MÁS INFO +

» [Entrevista Santi Magazú, Aire](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

“LA IA ESTÁ SIENDO UN ACELERADOR DE MUCHAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA ADOPCIÓN DE CLOUD”

SANTI MAGAZÚ,
director general de Aire



EcoStruxure IT: tu centro de mando de infraestructura de IA

Proporciona a tus clientes información en tiempo real para optimizar el consumo energético, mejorar la refrigeración y disminuir los costes operativos con EcoStruxure IT DCIM.

Más información



EcoStruxure™ IT

Schneider
Electric

JORGE DÍAZ-CARDIEL
socio director general
de Advice Strategic
Consultants



**INVERSIÓN Y GASTO EN TIC DIGITAL
EN 2026: PRIMER TRIMESTRE Y PERSPECTIVAS
PARA TODO EL AÑO EN DIFERENTES SEGMENTOS**

**LORENZO MARTÍNEZ
RODRÍGUEZ**
experto en ciberseguridad



EL ESTRECHO DE ORMUZ

JOSÉ MANUEL NAVARRO
experto en Marketing



**CLAVES DEL MARKETING FINANCIERO:
HIPERPERSONALIZACIÓN,
CONDUCTA Y REGULACIÓN**

DANIEL PÉREZ LIMA
CIO & CISO de Genomcore



**CÓMO PROTEGER LA EMPRESA
EN ENTORNOS HÍBRIDOS (ACCESOS EN
LA NUBE / SAAS) – ZERO TRUST VS VPN**

MANUEL LÓPEZ
asesor de Comunicación



**COMUNICACIÓN ZOMBIE
EN LA ERA DE LA IA INFINITA:
¿DEBEMOS APRENDER A “DESCOMUNICAR”?**



JORGE DÍAZ-CARDIEL
Socio director general de
Advice Strategic Consultants



« Economista, sociólogo, abogado, historiador, filósofo y periodista. Autor de más de veinte mil de artículos de economía y relaciones internacionales, ha publicado más de una veintena de libros, cinco sobre Digitalización. Ha sido director de Intel, Ipsos Public Affairs, Porter Novelli International, Brodeur Worldwide y Shandwick Consultants. »



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

INVERSIÓN Y GASTO EN TIC DIGITAL EN 2026: PRIMER TRIMESTRE Y PERSPECTIVAS PARA TODO EL AÑO EN DIFERENTES SEGMENTOS

Software y Servicios son los segmentos del sector tecnológico digital que más crecerán este año, al menos en volumen. En porcentaje de crecimiento, los sistemas de data centers crecerán en 2026 entre el 53 y el 55%, según Advice Strategic Consultants, Gartner e IDC.

Inteligencia artificial y cloud, además de venderse por sí mismos, actúan como generadores de demanda para otros productos y servicios. En el caso de los dispositivos (ordenadores, tabletas, smartphones), porque lleven la IA embebida y, en el caso del software, porque crece mucho más en cloud que “on premise”.

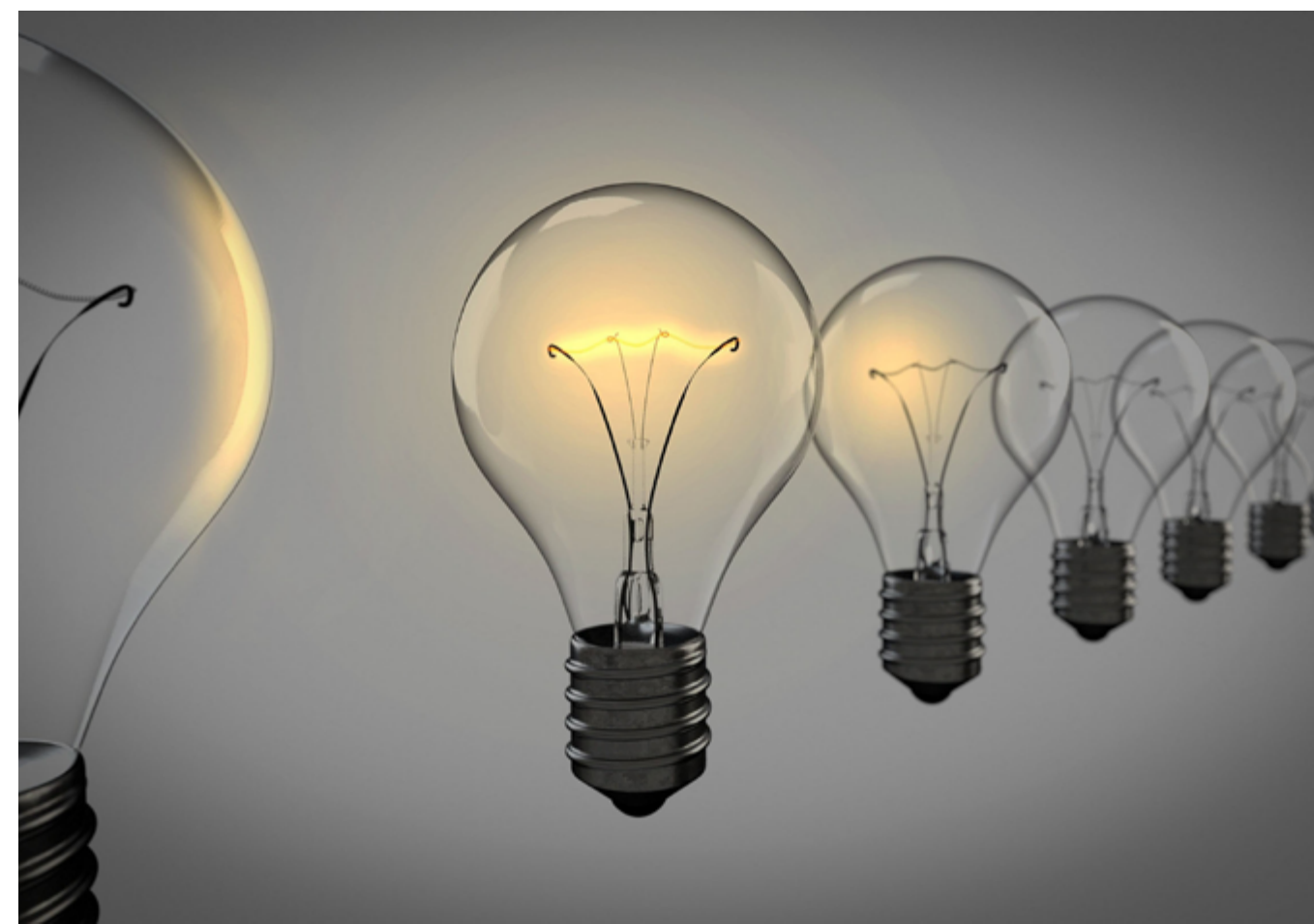
2026 es otro año de crecimiento del sector tecnológico digital: 13% en volumen o 6 billones de dólares. No todos los segmentos del mercado crecerán por igual: ese 13% es una media aritmética. Las aplicaciones de software empresarial crecerán en cloud con fuerza: CRM, ERP, BI, SCM...

impulsando el negocio de fabricantes como Salesforce, SAP, Oracle, Service Now, Microsoft, SAS y otros.

Al mismo tiempo, esas mismas empresas están sujetas a la competencia de los agentes de inteligencia artificial (o efecto “DeepSeek”: hacer lo mismo por una milésima del

coste), como Claude, de Anthropic, que, cuando lanzó al mercado Opus 4.5 provocó una fuerte y generalizada caída del valor en Bolsa de las empresas de software.

Data centers, infraestructura para inteligencia artificial, GenAI y Agent-AI e IaaS (Infraestructura as a Ser-



vice) son los ámbitos de los que se espera un mayor crecimiento en ventas. Sobre todo, en el mercado empresarial, B2B. El mercado de consumo, B2C, crecerá a un ritmo del 4-5%: el coste de la inflación con la subida de precios hace que las familias se aprieten el cinturón y alarguen la vida de uso de los equipos informáticos, ordenadores y periféricos.

La conectividad y las comunicaciones también crecerán un 5% de media. La diversificación de fuentes de ingresos de las operadoras de telecomunicaciones, unido a su necesidad de reinventarse, les lleva a poner el foco en aumentar tamaño mediante consolidación: fusiones y adquisiciones. Telefónica, Orange, Vodafone, Deutsche Telekom, TIM... exploran posibilidades, cuando no son otros quienes las piensan por ellas, como ha sucedido en Italia con TIM, ahora bajo la sombra de la compañía pública de Correos, Poste Italiane (lanzó una OPA en marzo por TIM, a instancia del gobierno italiano, para blindar a la empresa de compras por otros operadores europeos). Y Deutsche Telekom exploró fusionarse con su filial norteamericana, T-Mobile, de la que ya posee

el 53% del capital. El objetivo: crear el mayor operador de telecomunicaciones del mundo, valorando la nueva entidad a una capitalización bursátil masiva. Es decir, más difícilmente opable.

En el caso de la gestión de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas, tras años de expansión, ahora sigue una estrategia de consolidación, como puede verse en el caso de Cellnex Telecom, la multinacional española líder europeo del sector. Además, siendo un “operador neutro” puede trabajar con cualquier compañía de telecomunicaciones de Europa.

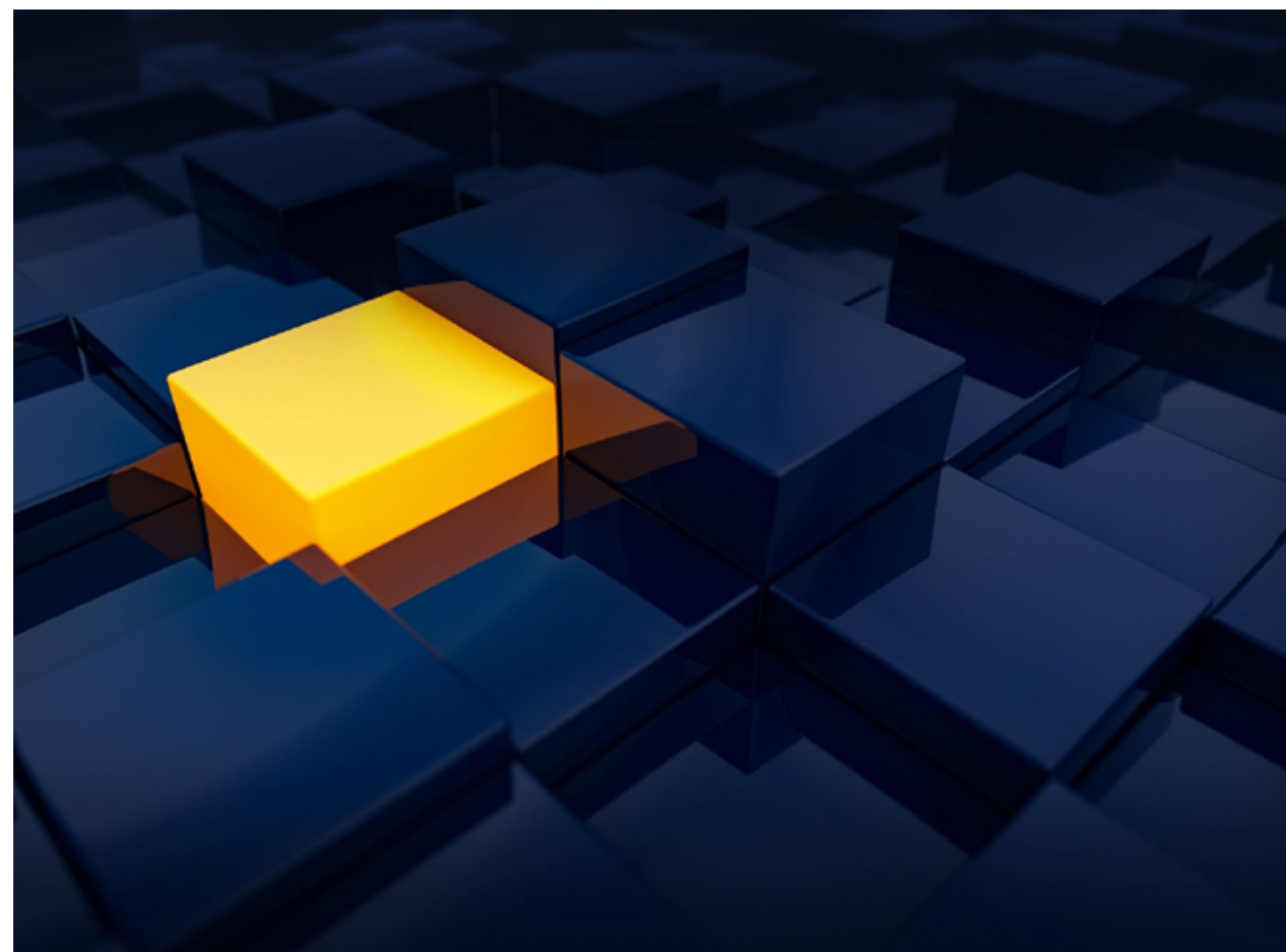
Business Intelligence y la analítica de datos son dos ámbitos de crecimiento en 2026. Precisamente, el auge de los modelos de GenAI y

AgenticAI lleva a que las empresas quieran tener estas capacidades dentro de casa. Más aun, los modelos no son iguales y las empresas proveedoras como Open AI, Anthropic, Cohere o xAI, están dejando de trabajar en exclusiva para un solo “hyperscaler” y se abren a trabajar con todos: Microsoft, Google, Amazon o Meta, a pesar de que estos fabricantes están desarrollando sus propios modelos.

Al igual que los chips: los microprocesadores, los servidores, los

superordenadores y la computación cuántica, están en auge. Primero, porque hay mucha demanda de computación, por parte de los data centers. Segundo, porque hay escasez de oferta. TSMC (80% del mercado de fabricación) no da abasto y NVIDIA, AMD, Qualcomm e Intel venden más que nunca. El caso de Intel es interesante porque, tras cinco años de protagonismo de las GPU de NVIDIA, las nuevas CPU de Intel con capacidades de IA vuelven a tener demanda y la empresa, tras años de

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL
Y CLOUD, ADEMÁS
DE VENDERSE POR SÍ
MISMOS, ACTÚAN COMO
GENERADORES DE
DEMANDA PARA OTROS
PRODUCTOS Y SERVICIOS**



continuado descenso, empieza a sacar la cabeza del agua, con mejores resultados empresariales y mejores expectativas para el futuro. Como con los Agentes de IA, también los fabricantes de chips tienen que competir con BigTech, que desarrolla sus propios microprocesadores: Amazon, Google, Microsoft...

La inversión empresarial se decanta por la inteligencia artificial y por cloud. No es nuevo: lo anticipamos a principios de año, en nuestras previsiones de enero para IT User en enero de 2026.

Lo sucedido en el primer trimestre del año, uno de los más intensos en la historia de las Tecnologías de la Información, la Computación, Movilidad y Digitalización, ha hecho realidad las previsiones de Advice Strategic Consultants. A principios de abril y, por tanto, un mes antes que se hicieran públicos los resultados de las Siete Magníficas en el primer trimestre del año, ya expusimos las tecnologías más disruptivas que triunfarían este año.

Los resultados de Alphabet (Google), Amazon (AWS), Microsoft (Azure) y Meta muestran que los negocios que proveen de facturación y beneficios récord a estas empresas,

SOFTWARE Y SERVICIOS SON LOS SEGMENTOS DEL SECTOR TECNOLÓGICO DIGITAL QUE MÁS CRECERÁN ESTE AÑO, AL MENOS EN VOLUMEN

proviene de las ventas de esas tecnologías. Y la inversión (Capex) de capital de los “hiperscalers” tiene focos muy claros: data centers, infraestructura de inteligencia artificial, GenAI y AgenticAI. En las presentaciones de resultados del primer trimestre, las firmas BigTech expusieron el panorama para 2026: invertirán más Capex en esas tecnologías, aunque aún no provean de ROI tangible.

Y lo harán por dos motivos: primero, porque generan suficientes y excelentes resultados con incrementos de beneficios y ventas nunca vistos en el sector tecnológico digital. Y, con esos beneficios, pueden remunerar a sus accionistas con dividendos. Con las espaldas así cubiertas -al menos así lo piensan sus primeros ejecutivos- exponen el segundo motivo: la promesa que en-

cierra el desarrollo de la Inteligencia Artificial. Lo contamos para IT User explicando los resultados de BigTech del primer trimestre y perspectivas de todo 2026.

Esperemos se hagan realidad esas expectativas de negocio, sin que se cumplan los peores pronósticos de Elon Musk, expresados en el juicio que mantiene contra Sam Altman: “la IA puede acabar con la humanidad. No queremos que nos hagan un Terminator” (30 de abril de 2026). Nosotros tampoco lo queremos: con las películas las tenemos más que de sobra. ■

MÁS INFO +

- » [Los inversores en IA, ansiosos de un ajuste de cuentas si no ven ROI en 2026](#)
- » [Los hiperescalares tienen resultados récord gracias a una cloud empujada por la IA](#)
- » [Las tecnologías digitales más disruptivas en España](#)



**LORENZO MARTÍNEZ
RODRÍGUEZ**
Experto en ciberseguridad



« Lorenzo Martínez Rodríguez es ingeniero en Informática por la Universidad de Deusto. Perito informático forense, actualmente es director de la empresa [Securízame](#). Igualmente, es conferenciante habitual en congresos de Ciberseguridad.

EL ESTRECHO DE ORMUZ

Desde hace un par de meses no hacemos otra cosa que oír hablar del famoso Estrecho de Ormuz y de cómo el conflicto bélico con Irán en la zona ha desencadenado el cierre de dicho paso, por el que transitan los barcos que transportan, entre otras cosas, el 20% del petróleo que se consume a nivel mundial, aunque en España representa solo el 5% del total importado.

He llegado a oír en los medios relatos de escenas apocalípticas en las que la escasez de petróleo forzará el racionamiento, la cancelación de vuelos y otras muchas situaciones que pueden definirse como de escasez y alta criticidad.

Lo mismo sucede con los componentes electrónicos. Debido a los elevados requerimientos para la construcción de megadatacenters por parte de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de inteligencia artificial, las factorías se encuentran a pleno rendimiento procesando pedidos para ellas. El problema es que, dentro de los planes de producción de dichas fábricas, no se contempla

destinar parte de su capacidad al resto del público general; es decir, a quienes desean comprar una tarjeta gráfica, memoria RAM o incluso un disco duro, ya sea SSD o mecánico.

Esto mismo ocurrió con la escasez de semiconductores que afectó a la fabricación de componentes para la electrónica de los vehículos. Recuerdo haber leído en su momento que determinados fabricantes franceses de automóviles estaban buscando componentes en desguaces para reutilizarlos en vehículos nuevos, ante la

imposibilidad de conseguirlos a través de sus proveedores habituales.

Situaciones como estas aparecen cuando nos planteamos un plan de continuidad de negocio durante el análisis de riesgos. A nadie se le ocurre instalar en un entorno crítico un único firewall o un único servidor de virtualización. Del mismo modo que sucede con los sistemas, sensores y actuadores de un avión, tendemos a redundar todo aquello que pueda resultar crítico, con el fin de que, en caso de producirse una



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

contingencia en uno de los componentes del sistema, los elementos restantes sean capaces de asumir la carga de trabajo sin problemas.

En el mundo TI podríamos encontrar ejemplos como la configuración RAID de los discos en un servidor; un clúster de firewalls conectado a diferentes switches interconectados entre sí; múltiples fuentes de alimentación en los sistemas; distintos SAI conectados, a su vez, a diferentes fases eléctricas procedentes de distintos contadores; sistemas de copias de seguridad proporcionados por distintos fabricantes; o conexiones a internet suministradas por diferentes proveedores. Incluso todo ello, o una versión más reducida, puede replicarse en una localización alternativa conocida como Disaster Recovery Site o DRS, de forma que, si se produjera una contingencia física grave, la producción pudiera trasladarse a dicha ubicación y continuar funcionando, quizá con un rendimiento algo inferior... o quizá no.

Y, por supuesto, además de disponer de ello, lo recomendable es comprobar periódicamente que funciona correctamente. No sería la primera vez que me encuentro con una

situación en la que el departamento TI de una empresa creía que sus copias de seguridad se realizaban correctamente y, cuando ha necesitado recuperar información a partir de ellas, ha descubierto que llevaban tres meses fallando. En algunos casos, ni siquiera estaba configurado el envío diario del log de ejecución de las copias a una dirección de correo electrónico del departamento TI para que alguien lo revisara. En otros, esta tarea estaba delegada en una empresa externa que tampoco consideraba esta supervisión una prioridad. Lo que sí está claro es que, en ninguno de esos casos, se realizaban pruebas frecuentes de recuperación ni simulaciones de fallo de los sistemas.

Y esto mismo es lo que nos ha ocurrido con el Estrecho de Ormuz y la fabricación de componentes. Nadie había estudiado realmente la dependencia que tenemos tanto del petróleo como de los semiconductores para la fabricación de los componentes electrónicos que utilizamos a diario, ni cómo el efecto mariposa provocado por algo aparentemente tan simple puede repercutir en que la producción de una enorme industria quede paralizada, desnuda ante la falta de suministros.

Y es que no tiene una solución sencilla. El petróleo sale de donde sale y, aunque existan otros yacimientos o incluso oleoductos alternativos para transportarlo hasta el extremo opuesto de Arabia Saudí, uno de los cuales fue destruido por misiles iraníes, la pérdida de una parte tan importante del suministro mundial pone en peligro el correcto funcionamiento del modo de vida que conocemos.

Y quizá ahí esté la verdadera lección de todo esto. En TI dedicamos enormes esfuerzos a diseñar arquitecturas resilientes, redundantes y tolerantes a fallos. Replicamos datos, duplicamos enlaces, distribuimos cargas y construimos centros de respaldo pensando en que cualquier componente puede fallar en algún momento. Sin embargo, como sociedad hemos construido nuestro propio sistema crítico global sobre un único punto de fallo: el petróleo.

Porque, al final, no hablamos solo de combustible para coches o aviones. El petróleo mueve barcos, alimenta cadenas logísticas, permite fabricar plásticos, fertilizantes, componentes electrónicos y transportar cada pieza que termina formando parte de un datacenter.

Incluso la industria tecnológica, que muchas veces se percibe como algo abstracto o “digital”, depende completamente de una infraestructura física que consume energía y materias primas a una escala gigantesca.

Y ahí es donde la crisis de los semiconductores y el Estrecho de Ormuz convergen en el mismo problema: la fragilidad de una cadena de suministro mundial extremadamente optimizada para funcionar siempre, pero muy poco preparada para resistir interrupciones graves.

En un CPD podemos desplegar redundancia N+1, levantar un DRS o restaurar una copia de seguridad. Pero no existe un “plan de contingencia” real para sustituir, de la noche a la mañana, una parte crítica del suministro energético mundial.

Y quizá eso sea lo más inquietante de todo: que hemos aprendido a diseñar sistemas capaces de sobrevivir al fallo de casi cualquier componente... excepto del único del que depende que todos los demás sigan funcionando. ■

MÁS INFO**»» [Hacking ético](#)**

¿SABRÍAS POR DÓNDE EMPEZAR A ATACAR?

ENFOCADO A PROFESIONALES QUE QUIEREN HACER HACKING DE VERDAD



FORMACIÓN DE HACKING ÉTICO 2026

<https://www.securizame.com/hacking-etico>



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing

✕ in

« Su vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en Biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas nacionales e internacionales. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España SEFIDE EDE, de la que en la actualidad es director de Estrategia y Marca. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”.



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

CLAVES DEL MARKETING FINANCIERO: HIPERPERSONALIZACIÓN, CONDUCTA Y REGULACIÓN

El marketing financiero que se está configurando para la segunda mitad de la actual década ya no puede entenderse como una función de apoyo ni como un conjunto de tácticas orientadas a incrementar el volumen comercial en el corto plazo. Nos encontramos ante una redefinición estructural del papel del CMO dentro de la entidad financiera, impulsada por un cambio profundo

en el contexto económico, tecnológico, regulatorio y social. Tras años en los que el crecimiento estuvo sostenido, en gran medida, por la escala, por un entorno de tipos favorable o por una digitalización centrada en la eficiencia operativa, el sector se adentra en una etapa donde la precisión, la relevancia y la confianza se convierten en los principales vectores de competitividad. En este escenario, el marketing

deja de ser persuasión para convertirse en arquitectura estratégica.

La realidad con la que trabajan hoy los CMO de entidades financieras es significativamente más exigente que la de hace solo cinco años. El margen de error se ha reducido de forma drástica. El cliente es más volátil, más informado y menos leal; la regulación es más compleja y transversal; la tecnología ha dejado

»

de ser diferencial para convertirse en infraestructura básica; y los consejos de administración demandan evidencias claras de retorno sobre cada iniciativa y han asumido un rol mucho más implicado en la gestión al ser los responsables últimos del cumplimiento normativo de la entidad. En este contexto, seguir gestionando el marketing como un centro de gasto o como un generador de notoriedad resulta, además de ineficiente, potencialmente peligroso para la sostenibilidad del negocio.

« Uno de los cambios más relevantes que explican este nuevo marco es el paso de un modelo de banca basado en la escala a un modelo de banca de precisión. Durante décadas, el crecimiento financiero se apoyó en la captación masiva y en una cierta homogeneización de la oferta. Hoy, ese enfoque ha perdido eficacia. El crecimiento rentable ya no proviene de añadir miles de clientes indiferenciados, sino de maximizar el valor de cada relación individual, comprendiendo con profundidad las necesidades, los comportamientos y los contextos de decisión de cada cliente. Esta lógica transforma el marketing en una función crítica para la asigna-

ción eficiente del capital, porque es el área que conecta datos, cliente y propuesta de valor.

En este punto, la inteligencia artificial emerge como una condición necesaria, pero no suficiente. La conversación ya no gira alrededor de la IA generativa en su versión más superficial, centrada en la automatización de contenidos o en la atención básica al cliente, sino en la adopción de la llamada IA agéntica. Estamos hablando de sistemas capaces de razonar, tomar decisiones y ejecutar flujos completos de trabajo de forma autónoma, con una supervisión humana estratégica, pero no constante. Para el marketing financiero, esto supone un cambio radical: la posibilidad de operar en tiempo real, de anticipar necesidades antes de que el cliente las exprese y de pasar de campañas a procesos continuos de optimización.

HIPERPERSONALIZACIÓN

La hiperpersonalización, durante años invocada y pocas veces desplegada de forma real, comienza a materializarse gracias a estos agentes inteligentes. Pasamos de adaptar un mensaje para un segmento a ajustar una experiencia completa

a un individuo concreto, en función de su comportamiento reciente, su situación/formación financiera, su contexto vital y su tolerancia al riesgo. Este nivel de precisión permite mejorar de forma significativa las tasas de conversión, reducir el coste de adquisición y, sobre todo, aumentar el valor de vida del cliente. Pero implica también una responsabilidad mayor: la necesidad de gobernar estos sistemas con criterios éticos, explicables y alineados con el interés del cliente.

Aquí entra en juego una segunda prioridad estratégica del CMO: la integración sistemática de la economía conductual en el diseño del marketing financiero. Durante mucho tiempo, el sector ha operado bajo supuestos racionales que no se corresponden con la realidad del comportamiento humano. Sabemos que los clientes no deciden únicamente en función de incentivos económicos, sino que están influidos por sesgos, emociones, fricciones cognitivas y hábitos profundamente

»
EL MARKETING DEBE ANTICIPARSE A ESCENARIOS FUTUROS DISEÑANDO EXPERIENCIAS COHERENTES, FLUIDAS Y CONSISTENTES, INDEPENDIENTEMENTE DEL CANAL O DEL INTERMEDIARIO



arraigados. Ignorar esta dimensión ha llevado a productos infrautilizados, a procesos abandonados y a una desconexión creciente entre oferta y demanda real.

« La economía conductual ofrece un marco robusto para cerrar lo que se conoce como el “behavioral gap”, ese espacio entre lo que el cliente declara que quiere hacer y lo que efectivamente termina haciendo. Desde una perspectiva de marketing responsable, el objetivo no es manipular ni empujar al cliente hacia decisiones que maximicen el beneficio de la entidad en el corto plazo, sino diseñar experiencias que faciliten decisiones financieras más saludables y sostenibles. Cuando un cliente quiere ahorrar y no lo logra, cuando pospone sistemáticamente decisiones relevantes o cuando asume riesgos que no comprende, existe una oportunidad de intervención legítima por parte de la entidad.

En la segunda mitad de la presente década, el marketing financiero más avanzado se caracterizará por el uso de “nudges” dinámicos, activados en el momento exacto de la decisión, apoyados por datos en tiempo real y diseñados bajo principios éticos claros. La combinación de IA agén-

tica y economía conductual permite detectar patrones de comportamiento problemáticos y ofrecer soluciones personalizadas que reduzcan la fricción, distribuyan mejor la carga cognitiva y refuercen la sensación de control del cliente. Esto no solo mejora el bienestar financiero, sino que fortalece la relación de confianza y reduce la probabilidad de abandono.

CONFIANZA

La confianza, precisamente, se convierte en el tercer gran eje estratégico del CMO, especialmente en un entorno regulatorio cada vez más exigente. Lejos de una hipotética desregulación, Europa avanza hacia un marco normativo que prioriza la resiliencia digital, la transparencia algorítmica, la protección del consumidor y la sostenibilidad. Normativas como DORA, la Ley de AI Act de la Unión Europea, la evolución del Open Banking o las nuevas directivas de crédito y sostenibilidad no son episodios aislados, sino parte de una arquitectura regulatoria coherente que condicionará de forma estructural el diseño de productos y la comunicación comercial.

En este contexto, el cumplimiento normativo ya no puede gestionarse

como una obligación defensiva ni como un coste inevitable. Las entidades que entiendan la regulación como parte integral de su propuesta de valor tendrán una ventaja competitiva clara. Para el marketing, esto implica convertir la seguridad, la transparencia y la gobernanza del dato en atributos de marca. La resiliencia operativa, la explicabilidad de los algoritmos, la protección frente a fraudes o la claridad en la comunicación de riesgos pasan a ser elementos centrales del relato comercial, especialmente en un entorno de creciente desconfianza hacia las plataformas digitales menos reguladas.

Esta transformación exige una relación mucho más estrecha entre el CMO, el área de riesgos, el departamento legal y la función de

cumplimiento. El marketing deja de operar en silos y se convierte en un espacio de convergencia entre negocio y gobernanza. Las campañas, los mensajes y las experiencias deben diseñarse desde el inicio con criterios de compliance, evitando correcciones posteriores y reduciendo riesgos reputacionales. Pero, más allá del riesgo, existe la oportunidad evidente de posicionar a la entidad como un proveedor de confianza en un entorno saturado de promesas poco verificables.

» Otra de las prioridades ineludibles para el CMO en esta etapa es la alineación total con la función financiera de la organización. La presión sobre los márgenes, la normalización de los tipos de interés y el aumento de los costes regulatorios



obligan a una disciplina extrema en la asignación de recursos. El marketing financiero del pasado, basado en presupuestos históricos y métricas ahora irrelevantes, resulta insostenible. El nuevo mandato exige una medición rigurosa del impacto real de cada iniciativa, en términos de retorno, eficiencia y crecimiento sostenible.

Esta alineación con el CFO, más allá de una cuestión de reporting, es de diseño estratégico conjunto. Supone repensar qué actividades generan valor, cuáles deben automatizarse, cuáles deben eliminarse y dónde conviene invertir para maximizar el valor del cliente a largo plazo. Indicadores como el coste de adquisición, el valor de vida del cliente, la tasa de conversión o la retención dejan de ser métricas operativas para convertirse en herramientas de decisión estratégica. El CMO que no sea capaz de articular su estrategia en términos financieros perderá relevancia en el modelo de gobierno corporativo de su entidad.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En paralelo, la experiencia del cliente se desplaza hacia modelos cada vez más omnicanales y, en muchos

casos, invisibles. La banca de la segunda mitad de la década ocurrirá, en gran medida, fuera de los canales tradicionales. Servicios financieros integrados en plataformas de terceros, experiencias embebidas en contextos de compra, movilidad o vivienda (IoT), y decisiones iniciadas por agentes inteligentes en nombre del cliente redefinirán los puntos de contacto. El marketing debe anticiparse a este escenario, diseñando experiencias coherentes, fluidas y consistentes, independientemente del canal o del intermediario.

Este fenómeno abre también el debate sobre la propiedad de la relación con el cliente y la batalla por la interfaz. En un paisaje de ecosistemas abiertos, el valor ya no reside en ofrecer productos financieros competitivos, sino en ser la infraestructura de confianza sobre la que operan otras experiencias. El marketing desempeña aquí un papel crucial como custodio del posicionamiento de marca y como garante de que la entidad siga siendo relevante, incluso cuando no es visible de forma directa.

Nada de lo anterior es viable sin una transformación profunda de las capacidades internas. Por eso, una de

las responsabilidades menos visibles, pero más determinantes, del CMO en esta década es liderar el cambio cultural y el desarrollo de talento. La sofisticación tecnológica, la complejidad regulatoria y la necesidad de comprensión conductual exigen perfiles híbridos, capaces de combinar pensamiento analítico, sensibilidad creativa y comprensión del negocio. Las academias internas de IA, la formación en datos y comportamiento y la colaboración transversal se convierten en prioridades estratégicas, no en iniciativas accesorias.

En última instancia, el marketing financiero de la segunda mitad de la década se define por un nuevo contrato implícito entre la entidad y sus clientes. Un contrato basado en la utilidad real, en la toma de decisiones informada, en la transparencia y en la confianza sostenida en el tiempo. El CMO se convierte en el arquitecto de ese contrato, equilibrando innovación y responsabilidad, crecimiento y protección, automatización y humanidad. Las entidades que sepan recorrer este camino no solo serán más eficientes, sino también más relevantes y resilientes en un entorno de incertidumbre permanente. ■

MÁS INFO



- » [Marketing Fintech: Principales estrategias y tendencias](#)
- » [Marketing Digital Financiero 2026: Estrategias y Tendencias](#)
- » [Cómo el marketing digital afecta al sector financiero y asegurador](#)
- » [Diez años de 'Behavioral Economics' en BBVA: cómo la economía del comportamiento ha contribuido a transformar decisiones](#)
- » [Qué significa la regulación DORA para las instituciones financieras en 2025](#)
- » [2026 y sus 6 claves regulatorias](#)
- » [Top tendencias Banca 2026](#)
- » [Repensando el marketing financiero en tiempos de IA](#)
- » [La IA deja de ser ventaja: impacto en marketing, banca y clientes](#)



DANIEL PÉREZ LIMA
CIO & CISO de Genomcore

in

« CIO y CISO con amplia experiencia práctica, orientado a resultados y en liderar gobernanza de seguridad, gestión de riesgos y operaciones de TI en empresas y multinacionales, especialmente sector industrial y healthcare. Experto en alinear estrategias de TI y ciberseguridad con los objetivos empresariales y marcos de cumplimiento (ISO, ENS, NIST, CMMC, PCI DSS...), asegurando una prestación de servicios de TI resiliente, eficiente y segura. Cuenta con certificaciones CISSP, CISM, CompTIA Security+, COBIT e ITIL, entre otras



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

Cómo defenderse ante ataques contra la identidad (II) **CÓMO PROTEGER LA EMPRESA EN ENTORNOS HÍBRIDOS (ACCESOS EN LA NUBE / SAAS) – ZERO TRUST VS VPN**

LA PROTECCIÓN DE LA IDENTIDAD

Arrancamos el segundo artículo sobre la protección de la identidad. En el anterior artículo analizamos las ventajas de usar el registro de dispositivos corporativos para asegurar que quien se conecta, es quien dice ser, como capa adicional al MFA. Esto, combinado con el acceso condicional, permite tener un excelente control para garantizar la protección de la identidad.

En este artículo analizaremos otro método que permite tal fin, y que seguro que es más conocido: conexiones VPN y Zero Trust.

ZERO TRUST VS VPN CLÁSICA

Una solución Zero Trust es un modelo de acceso donde cada conexión se valida de forma individual, sin asumir que un usuario o dispositivo es confiable por estar dentro de la red. Zero Trust no concede acceso a la red, sino solo a la aplicación específica, apli-

cando controles basados en identidad, contexto y riesgo. Esto elimina el movimiento lateral, reduce la superficie de ataque y evita que un atacante que comprometa una cuenta pueda desplazarse por la infraestructura.

Las VPN clásicas funcionan de forma opuesta. Una vez que el usuario se autentica, la VPN abre un túnel completo hacia la red interna, otorgando visibilidad y acceso a segmentos que

no siempre son necesarios. Esto convierte la red corporativa en un único perímetro: si un atacante entra, puede moverse libremente. Además, las VPN no validan el estado del dispositivo, no aplican políticas dinámicas y no inspeccionan el tráfico de forma granular.

Zero Trust, en cambio, no confía en la red, sino en la identidad y el contexto. Cada acceso es puntual, segmentado y supervisado. Por eso



es el modelo recomendado para entornos híbridos y SaaS.

« Algunas opciones para estas configuraciones serían Cloudflare Zero Trust, Cisco Secure Access y Zscaler Private Access (ZPA). Estas, entre otras, permiten sustituir las VPN tradicionales por accesos basados en identidad y políticas dinámicas. Cloudflare destaca por su red global y su enfoque cloud-first; Cisco por su integración con ecosistemas híbridos que necesiten aún VPN legacy, así como por usar su cliente unificado; mientras que Zscaler destaca por su madurez y su plataforma SASE ampliamente adoptada en grandes organizaciones.

PROTECCIÓN DEL ACCESO CUANDO AÚN SE USA VPN CLÁSICA

Aunque Zero Trust es el modelo ideal, muchas empresas siguen utilizando VPN tradicionales por razones de compatibilidad o transición gradual. En estos casos, es fundamental reforzar la seguridad del acceso VPN para reducir riesgos.

La primera medida es integrar la VPN con un proveedor de identidad moderno y aplicar MFA, sí o sí. Uno de los principales métodos de penetración ha sido la fuerza bruta o el

uso de credenciales expuestas, por lo que MFA sobre la VPN es totalmente imprescindible.

Por otra parte, también es posible establecer grupos de acceso diferentes segmentos de red. De este modo, el acceso VPN no te dará acceso a “toda” la red, sino a una parte de ella.

Otra manera de reforzar la VPN es mediante el uso de certificados. El hecho de obligar a tener un certificado concreto para que la VPN pueda conectar, es un gran elemento de defensa ante un uso malicioso de la VPN. Podrán robar credenciales o el cliente, pero el certificado es bastante más complicado.

Combinar VPN con un IPS, es también una gran opción. La VPN por sí misma no podrá analizar si la conexión es maliciosa, pero un IPS detrás de la VPN puede ser capaz de detectar comportamiento anómalo y detener o cortar la conexión.

Finalmente, es clave mantener los sistemas de autenticación VPN parcheados y monitorizados. Constantemente salen Zero Days de los diferentes proveedores de VPN, y los atacantes los explotan para conseguir el acceso al entorno empresarial, por lo que la monitorización continua ayudará a detectar estas anomalías.

Estas medidas no convierten la VPN en Zero Trust, pero sí reducen significativamente la exposición mientras la organización avanza hacia un modelo moderno basado en ZTNA.

ARQUITECTURA ZERO TRUST RECOMENDADA PARA ENTORNOS HÍBRIDOS

Zero Trust en cambio se apoya en la verificación continua, donde cada solicitud se evalúa según identidad, dispositivo, ubicación y riesgo. También aplica el principio de privilegios mínimos, garantizando que cada usuario acceda solo a lo necesario, y utiliza microsegmentación para evitar el movimiento lateral dentro de la red.

Habitualmente, con Zero Trust se da acceso justo a la aplicación que necesita el usuario. De ahí que se limiten los permisos y se evite el movimiento lateral: una vez has podido autenticar, tendrás acceso exclusivamente a la aplicación que necesites, que estará “publicada” en este entorno Zero Trust.

Esto, obviamente, implica un trabajo de configuración importante, además de que no todas las aplicaciones serán compatibles con la solución Zero Trust que hayas elegido. Por ello es muy importante analizar

muy bien tu entorno, conocerlo, y ver hasta qué punto podrás activar Zero Trust, y para que aplicaciones deberás seguir con VPN clásicas.

CONCLUSIÓN

Zero Trust es la evolución natural de la seguridad en entornos híbridos. A diferencia de las VPN clásicas, no confía en la red, sino en la identidad y el contexto, aplicando controles dinámicos y segmentados. Aun así, en función del entorno que tengas, deberás poder convivir con ambas opciones. Y no hay que pensar que “o Zero Trust, o cualquier otra opción es mala”. No es así. La VPN bien configurada, te da mucha seguridad, y no será tan difícil de romper como quizá puedas creer. ■

MÁS INFO +

- » [Mythos expone un fallo estructural en Zero Trust y acelera el riesgo de ataques](#)
- » [Observatorio: Desde Zero Trust hasta los planes de recuperación: las claves de la ciberresiliencia](#)
- » [IA y Zero Trust impulsan la ciberseguridad del 2026](#)



MANUEL LÓPEZ
Asesor de comunicación

✕ in

« Madrileño de nacimiento, horchano de adopción, informático de profesión, con más de 35 años de experiencia en el sector de TI, ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en Hewlett-Packard, donde ocupó cargos de responsabilidad en diferentes áreas como consultoría, desarrollo de negocio, marketing, comunicación corporativa o PR. Actualmente dedica la mayor parte de su tiempo a asesorar a startups en temas relativos a la comunicación, desde su posición de partner en la plataforma de profesionales goXnext.



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

COMUNICACIÓN ZOMBIE EN LA ERA DE LA IA INFINITA: ¿DEBEMOS APRENDER A “DESCOMUNICAR”?

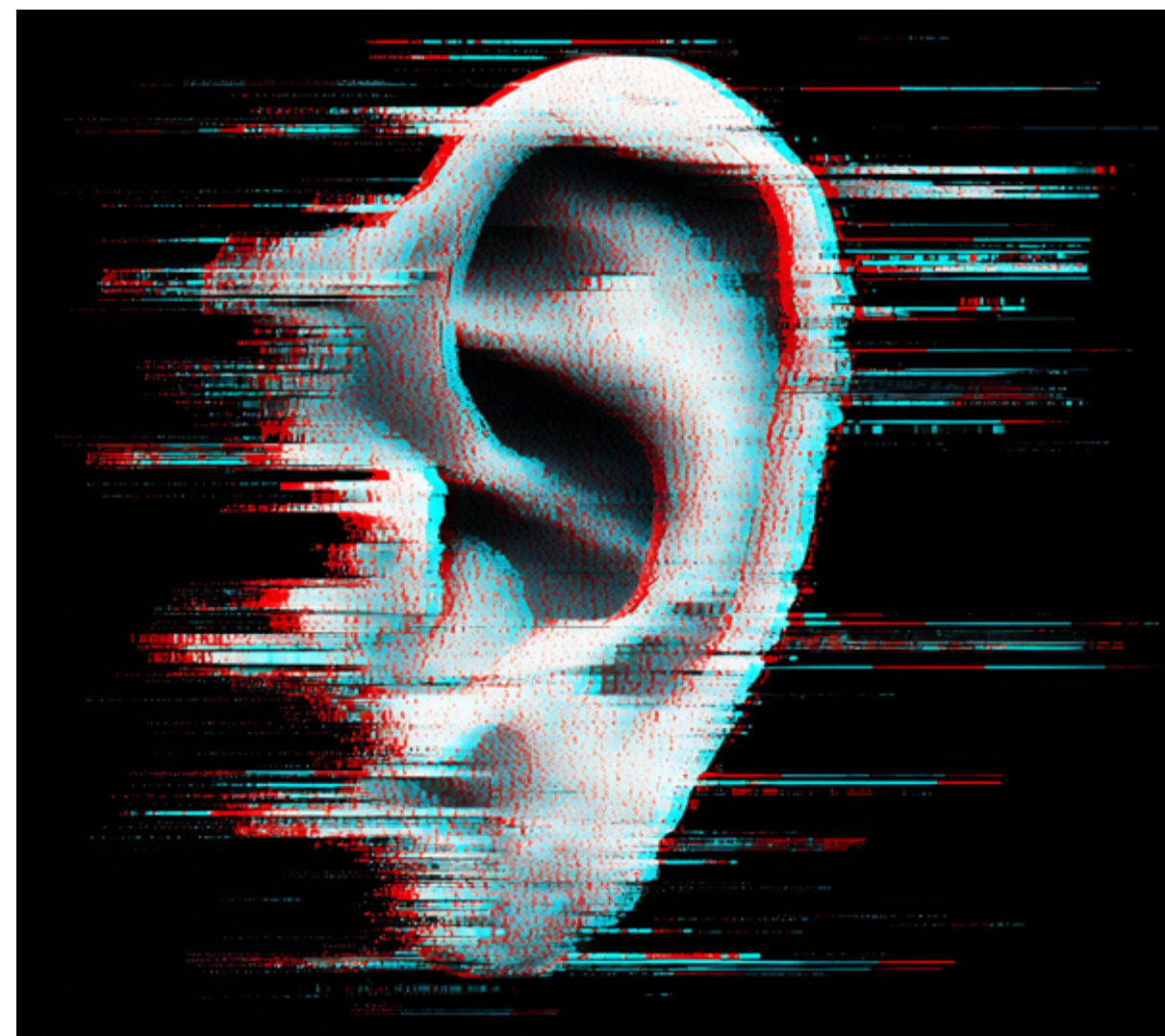
Nunca había sido tan fácil comunicar. Nunca habíamos tenido tantas herramientas para generar contenidos, automatizar mensajes, programar publicaciones, segmentar audiencias o multiplicar el alcance de nuestras acciones de comunicación. Y, sin embargo, probablemente nunca había sido tan difícil captar atención, generar confianza o simplemente resultar relevantes.

Vivimos una paradoja fascinante: cuanto más comunicamos, menos parece importar lo que comunicamos.

La IA generativa ha llevado esta situación a un nuevo nivel. Hoy cualquier empresa puede producir en minutos más contenido del que era capaz de generar en meses hace apenas unos años. Posts para LinkedIn, notas de prensa, newsletters, vídeos, podcasts, resúmenes ejecutivos, campañas de email marketing,

respuestas automatizadas, presentaciones corporativas... todo parece estar al alcance de un clic y un prompt más o menos inspirado.

Pero quizá ahí reside el gran problema de nuestro tiempo: hemos confundido comunicar con emitir ruido. Durante años, las empresas han



perseguido obsesivamente la visibilidad. Estar presentes. Publicar constantemente. No desaparecer del radar digital. Alimentar los algoritmos. Mantener la actividad. Generar engagement. Y en esa carrera desenfrenada hemos terminado creando un ecosistema saturado de mensajes que compiten ferozmente por unos pocos segundos de atención humana.

El resultado es lo que podemos denominar “Comunicación Zombie”.

No me refiero a una comunicación mala o técnicamente incorrecta, al contrario, muchas veces está perfectamente redactada, optimizada para SEO, diseñada para redes sociales y alineada con las tendencias del momento. El problema es otro: parece viva, pero está muerta por dentro.

La Comunicación Zombie camina entre nosotros todos los días. Aparece en LinkedIn disfrazada de liderazgo inspirador, en notas de prensa clónicas sobre “innovación disruptiva”, en mensajes corporativos obsesionados con “transformar el futuro”, en publicaciones generadas automáticamente que hablan mucho... pero no dicen nada.

Son mensajes sin alma, sin contexto, sin propósito real y, sobre todo, profundamente desconectados de

los problemas reales de las personas a las que supuestamente se dirigen.

Y lo más inquietante es que la inteligencia artificial no ha creado la Comunicación Zombie. Simplemente ha conseguido que camine más rápido. Porque la IA es un extraordinario acelerador. El problema es que no distingue entre valor y ruido. Si una organización tiene una estrategia de comunicación brillante, la IA puede potenciarla enormemente. Pero si una organización está enamorada de sus productos y desconectada de sus clientes, la IA automatizará esa desconexión a una velocidad nunca vista.

Estamos entrando en una etapa en la que muchas empresas producirán cantidades industriales de contenido irrelevante creyendo que están comunicando mejor. Y no será así. Estarán simplemente generando más ruido.

En realidad, la IA no corrige los errores estratégicos de comunicación. Los amplifica.

Si no entendemos a nuestros clientes, la IA nos permitirá ignorarlos más deprisa. Si no tenemos una propuesta de valor clara, la IA generará cientos de versiones diferentes de nuestra confusión. Si nuestra comunicación es vacía, automatizarla solo conseguirá producir vacío a gran escala.

Y aquí aparece una cuestión que me parece crítica para los profesionales de la comunicación, el marketing y el negocio en general: quizás ha llegado el momento de aprender a “DESCOMUNICAR”.

Lo sé. Suena extraño. Incluso contradictorio. Pero quizá el gran desafío de la comunicación moderna ya no sea aprender a comunicar más, sino aprender a eliminar aquello que sobra.

DESCOMUNICAR no significa dejar de comunicar. Significa recuperar el sentido de la comunicación:

D — Dejar de hablar para empezar a escuchar. Muchas organizaciones comunican obsesivamente, pero escuchan muy poco. Entender al cliente sigue siendo mucho más importante que alimentar algoritmos.

E — Eliminar ruido innecesario. No todo merece convertirse en contenido. La sobreproducción de mensajes es una de las grandes causas de irrelevancia empresarial.

S — Sintetizar el mensaje. La capacidad de síntesis se está convirtiendo en una ventaja competitiva. Cuanto más saturado está el entorno, más valor tiene la claridad.

C — Comprender al cliente antes que al producto. Muchas empresas siguen enamoradas de sus productos

mientras sus clientes intentan resolver problemas completamente distintos.

O — Olvidar la obsesión por el volumen. Más publicaciones no significan más influencia. La comunicación efectiva no se mide únicamente por cantidad.

M — Medir impacto, no actividad. Generar contenido constantemente puede producir una falsa sensación de

ANTES EL GRAN DESAFÍO
DE LAS EMPRESAS ERA
ENCONTRAR UNA VOZ.
HOY EL DESAFÍO ES
EVITAR DESAPARECER
EN MEDIO DEL RUIDO
INFINITO



eficacia. El verdadero valor está en generar recuerdo, confianza y relevancia.

U — Unificar propósito y comunicación. Cuando la comunicación y la estrategia empresarial avanzan por caminos distintos, los mensajes terminan vaciándose de significado.

N — Normalizar el silencio estratégico. En ocasiones, no comunicar inmediatamente es la decisión más inteligente. El silencio también puede formar parte de una estrategia de comunicación madura.

I — Identificar qué aporta valor real. La IA puede generar millones de palabras, pero sigue siendo responsabilidad humana decidir cuáles merecen ser escuchadas.

C — Comunicar con contexto. Sin contexto, incluso los mensajes técnicamente perfectos terminan convirtiéndose en ruido digital.

A — Abandonar automatismos vacíos. Automatizar una mala comunicación no mejora el problema: simplemente lo amplifica.

R — Recuperar relevancia. En un mundo saturado de mensajes, la relevancia se está convirtiendo en el activo más escaso y valioso de la comunicación empresarial.

Puede parecer un simple juego semántico, pero creo sinceramen-

te que detrás de este concepto se esconde una necesidad empresarial muy real. Durante demasiado tiempo hemos asociado comunicación con hiperactividad. Cuanto más hacemos, mejor parece que estamos comunicando. Más publicaciones, más campañas, más impactos, más presencia digital, más automatización, más contenido. Pero quizá la pregunta importante ya no sea cuánto comunicamos, sino si realmente estamos aportando algo valioso a quien nos escucha.

Porque el gran riesgo del momento actual es que las empresas terminen comunicando para los algoritmos en lugar de comunicar para las personas. Y los algoritmos son insaciables. Siempre quieren más actividad, más frecuencia, más interacción, más contenido. Pero las personas no funcionan así. Las personas recuerdan aquello que les ayuda, les emociona, les resuelve un problema o les hace pensar. Lo demás simplemente se desliza por la pantalla durante unas décimas de segundo antes de desaparecer para siempre.

Curiosamente, en plena explosión de la Inteligencia Artificial, cada vez parece más importante aquello que precisamente la IA no puede fabri-

car fácilmente: autenticidad, criterio, contexto, empatía, experiencia, sensibilidad o comprensión real de los problemas del cliente.

Por eso creo que las empresas que realmente marcarán la diferencia en los próximos años no serán necesariamente las que más contenido produzcan, sino las que mejor sepan distinguir entre comunicar y producir ruido. Las que entiendan que la comunicación no consiste en llenar internet de palabras, sino en generar significado. Las que comprendan que comunicar no es hablar constantemente de uno mismo, sino demostrar que entiendes las necesidades de los demás. Las que descubran que, en ocasiones, el silencio estratégico puede tener mucho más valor que la hiperactividad digital permanente.

Porque el verdadero problema no es tecnológico. Quizá el problema sea que hemos industrializado tanto la comunicación que hemos olvidado para qué existía.

Baltasar Gracián escribió en el siglo XVII una frase que hoy parece diseñada para la era de la Inteligencia Artificial Generativa: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno. Y aun lo malo, si poco, no tan malo”. Cuatro siglos después, seguimos sin haber entendido

completamente la advertencia.

Antes el gran desafío de las empresas era encontrar una voz. Hoy el desafío es evitar desaparecer en medio del ruido infinito. Y en ese contexto, la Inteligencia Artificial puede convertirse en el mejor aliado de la comunicación... o en el mayor generador de contaminación comunicativa de la historia.

La decisión, como casi siempre, no dependerá de la tecnología. Dependerá de nosotros.

En la era de la comunicación infinita, quizá el verdadero talento no consista en decir más cosas, sino en saber qué merece realmente ser dicho y tener un Encuentro con la Comunicación, para evitar Desencuentros y Frustraciones con la Comunicación. ■

MÁS INFO +

» [Building a StoryBrand 2.0, Donald Miller](#)

» [Top Strategic Technology Trends, Gartner](#)

» [10 things that matter in AI right now, MIT Technology Review](#)

La documentación TIC, a un solo clic



Evolución del mercado TIC-digital en la primera mitad de 2026 e impacto en España

« Lee este análisis exhaustivo, realizado por la consultora Advice Strategic Consultants, sobre cómo IA, Cloud, Ciberseguridad y Robótica están redefiniendo el sector tecnológico en España y el mundo. Datos, tendencias y casos reales de empresas líderes.



Del EDR al XDR: ¿cuándo es el momento adecuado para actualizar?

Tradicionalmente, solo las grandes corporaciones se consideraban objetivos valiosos para los ciberataques más avanzados. Sin embargo, en los últimos años hemos ido viendo que todas las organizaciones -independientemente de su tamaño- se han convertido en objetivos lucrativos y estratégicos para ataques sofisticados similares.



European Agentic IA

Este informe examina la preparación de Europa para la consolidación de la IA en las AAPP y describe los pasos necesarios para implementar la IA agéntica de forma segura y a gran escala en sectores clave como la Administración Pública.



El auge de los agentes de IA: cómo influyen en la fuerza laboral global

Los agentes de inteligencia artificial están dejando de ser una promesa futura para convertirse en una realidad empresarial. Pero, ¿qué impacto están teniendo realmente en empleados, líderes y organizaciones? En este informe encontrarás datos y análisis basados en una encuesta a casi 3.000 responsables de decisión y profesionales de distintos sectores, que revelan tanto el potencial como los límites actuales de los agentes de IA en el entorno laboral.

