

REVISTA

# Tecnología & Sentido Común



#01

OCTUBRE  
2020

José Luis  
**Portela**

26

NUESTRO INVITADO  
AL WESTIN

Isabel  
**Giménez**

44

ENTREVISTA  
PROTAGONISTA

ECOSISTEMA  
**Emprendedor**

40

CATALINA VALENCIA

MARLON MOLINA  
**Las noticias  
DEL MES**

32

**Por Procesos**

58

PEDRO ROBLEDO

RICARD MARTÍNEZ  
**Ojo al dato**

36

54

**América  
PRÓXIMA**

SHIRLEY VILLACORTA

**La Nueva  
ADMINISTRACIÓN**

50

VÍCTOR ALMONACID



safe creative



2 010025 512318  
INFO ABOUT RIGHTS

# REVISTA Tecnología & Sentido Común



#TYSC

## EQUIPO DIRECTO:

Javier Peris - Piloto  
Manuel D. Serrat - Copiloto  
Yolanda Arenas - Equipo Directo  
Alberto Rodríguez - Equipo Directo  
Juan Carlos Muria - Equipo Directo

## MICRO-ESPACIOS

Marlon Molina - La Noticia del Mes  
Ricard Martínez - Ojo Al Dato  
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor  
Víctor Almonacid - La Nueva Administración  
Shirley Villacorta - América Próxima  
Pedro Robledo - Por Procesos

## ADMINISTRACIÓN

Carmen Usagre

## GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

## ATENCIÓN AL LECTOR

[tecnologiyentidocomun@businessandcompany.com](mailto:tecnologiyentidocomun@businessandcompany.com)

## EDITA

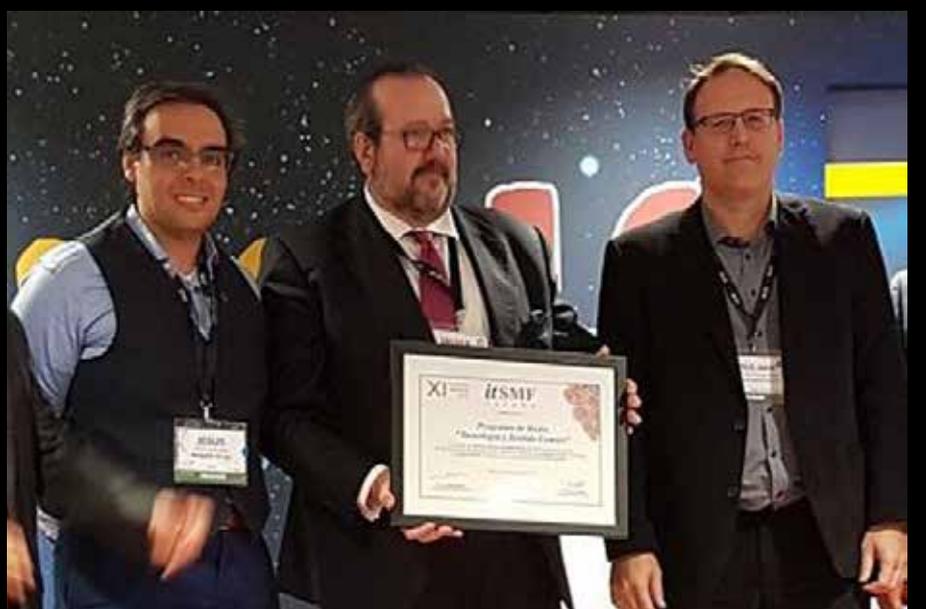
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20  
46930-Quart de Poblet (Valencia)  
Teléfono: 96.109.44.44  
Fax: 96.109.44.45  
<https://businessandcompany.com>  
[soluciones@businessandcompany.com](mailto:soluciones@businessandcompany.com)



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

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited. El Resto de marcas y Logotipos son de sus respectivos propietarios. COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.



#01

OCTUBRE 2020



# índice

DE CONTENIDOS



NUESTRO  
INVITADO  
AL WESTIN

26

**José Luis Portela**



ENTREVISTA  
PROTAGONISTA

44

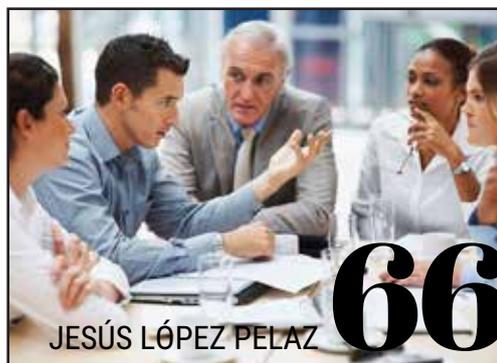
**Isabel Giménez**



JAVIER PERIS

62

**Buenas noches,  
buenas prácticas**



JESÚS LÓPEZ PELAZ

66

**Consejo de amigo  
de Abogado Amigo**



## Copyright

03

## Índice de Contenidos

JAVIER PERIS

04

## Editorial

06

## El Cibercrimen la gran amenaza de la vida digital

MANUEL SERRAT OLMOS

10

## El propósito del líder

YOLANDA ARENAS

14

## Más problemas en la época post-covid

ALBERTO RODRÍGUEZ

18

## Prueba superada ¿y ahora qué?

JUAN CARLOS MURIA TARAZON

22

## Jose Luis Portela

NUESTRO INVITADO AL WESTIN

26

## Las noticias del mes

MARLON MOLINA

32

## Ecosistema Emprendedor

CATALINA VALENCIA

40

## Isabel Giménez

ENTREVISTA PROTAGONISTA

44

## La nueva administración

VÍCTOR ALMONACID

50

## América Próxima

SHIRLEY VILLACORTA

54

## Por procesos

PEDRO ROBLEDO

58

## Buenas noches, buenas prácticas

JAVIER PERIS

62

## Consejo de amigo de Abogado Amigo

JESÚS LÓPEZ PELAZ

66

OJO AL DATO

36

Que significa  
ser un delegado  
de protección  
de datos.



<https://tecnologiaysentidocomun.com>

# TIPOS

#TYSC

Javier Peris

# ¡Despegamos de nuevo!

**T**ras cinco temporadas en antena, más de 180 programas de radio emitidos en directo y después de cerrar en falso nuestra quinta temporada en antena debido a la emergencia sanitaria, el equipo de Tecnología y Sentido Común despegamos de nuevo con energías renovadas, el mismo ánimo de seguir evangelizando en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión y un nuevo formato que ahora mismo está frente al lector. Este 2020 ha venido a cambiarlo casi todo, nuestras estrategias, nuestros objetivos, nuestras costumbres, nuestras relaciones, pero en lo que respecta a los grandes profesionales que componen el equipo #TYSC, inasequibles al desaliento, lo que no ha cambiado un ápice es su volun-

tad impertérrita de seguir difundiendo otra forma de hacer las cosas basadas en la Tecnología y el por supuesto en el Sentido Común. Como dijo Mike Tyson "Todo el mundo tiene un plan hasta que recibe un puñetazo en la cara" aun así, esta pandemia ha evidenciado una vez más que las empresas que venían imprimiendo un uso más responsable de la tecnología en sus procesos de negocio han sido las que mejor han encajado el golpe, habiendo podido cambiar o modificar sus procesos productivos y en definitiva respondiendo de manera más eficaz a las amenazas o aprovechando nuevas oportunidades.





**Debemos de  
cambiar la forma  
en la que veníamos  
cambiando**

La tecnología ha vuelto a ser protagonista incluso en la pandemia, sin tecnología no existe organización, nadie está exento del aporte, positivo o negativo, de la tecnología pues la tecnología jamás pasa inadvertida para las organizaciones, o frena o acelera su actividad, ya sea una Administración Pública, Asociación, Empresa Grande Pequeña o mediana o incluso si se trata de Autónomos o Startups, en toda actividad está de una manera u otra presente la tecnología.

Pero al igual que no toda innovación es progreso no toda tecnología es avance, la falta de estrategia o la adopción desestructurada, precipitada o ineficaz de la tecnología, viene sea porque se trata de una moda, porque no existe adecuada formación o por falta de compromiso de la alta dirección, puede provocarnos aún más problemas que aquellos que pretende resolver, es ahí donde toman el protagonismo las Buenas Prácticas, en definitiva, el Sentido Común.





El equipo de Tecnología y Sentido Común #TYSC constituido desde sus orígenes en 2015 como un equipo independiente que ofrece su punto de vista, profesional y experto, opina y participa de manera dissociada de las responsabilidades que ostenta cada uno de sus miembros en su ámbito laboral para garantizar la objetividad de sus aportaciones a la comunidad que se hacen siempre basadas en una mirada objetiva desde el sentido común. Grandes, enormes profesionales a los que agradezco su generosidad por compartir con el resto de la comunidad sus conocimientos y experiencias para crear un mundo mas seguro, confiable y en el que vale la pena vivir.

Una actitud digna de elogio, que debería hacernos reflexionar pues en materias como la seguridad, la privacidad, la innovación y el progreso nadie se basta solo, quien no se haya dado cuenta de esto se está quedando atrás, quizá se haya quedado en el siglo XX, la colaboración se muestra como uno de los catalizadores más eficaces para obtener logros importantes de forma temprana y sostenible, una actitud digna de elogio que ineludiblemente debe tener quien quiera considerarse un gran profesional. El futuro ha llegado ya, nos guste o no, el futuro es presente, y tanto las organizaciones como cada uno de los profesionales que las componen debemos de cambiar la forma en la que veníamos cambiando,

**la colaboración  
se muestra como  
uno de los  
catalizadores  
más eficaces  
para obtener logros  
importantes**



**Aunque nada  
cambie si yo  
cambio todo  
cambia.**

**Marcel Proust**

hemos de aprender a cambiar pues no podemos pretender resultados distintos haciendo lo mismo, hemos de aumentar el ritmo de cambio de las organizaciones y para ello además de un cambio de actitud o incluso cultura deberemos prepararnos y formarnos adecuadamente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que nos provoca esta nueva era en la que lo digital va a estar mas presente que nunca.

Y es en este sentido que esta revista nace con el objetivo de seguir ayudando a los directivos y responsables de las organizaciones, relacionadas con la Tecnología o con el Sentido Común, a mantenerse informados y actualizados con el fin de mejorar su rendimiento y conocer de la mano de un excelente grupo de enormes profesionales a los que tengo el inmenso honor y el gran placer de coordinar, consejos, experiencias y opiniones que les ayuden a ser mejores profesionales.

Permítame el lector para finalizar con un último consejo, nos enfrentamos a un futuro incierto en el que nuestra actitud y nuestra preparación será determinante para mantener la cordura y estar a la altura de las circunstancias. El consejo es que no intente cambiar aquello que no pueda cambiar, que no se desgaste y que centre sus esfuerzos y recursos en cambiar aquello que pueda cambiar. Como dijo Marcel Proust: "Aunque nada cambie si yo cambio todo cambia."

# TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES A LA ERA DIGITAL

## Formación, Consultoría e Interim Management:

- ✓ Formación y Certificación Oficial a sus Profesionales
- ✓ Implementación del Catálogo de Servicios
- ✓ Implementación de Oficinas de Gestión del Servicio (SMO)
- ✓ Implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)
- ✓ Implementación de Centros de Excelencia (COE)
- ✓ Estrategias de Outsourcing (Sourcing Governance)
- ✓ Implementación de Gobierno TI (GEIT)



<https://javierperis.com>  
[revistatysc@javierperis.com](mailto:revistatysc@javierperis.com)

Manuel Serrat Olmos

# El Cibercrimen, LA GRAN AMENAZA de la vida digital

**L**a necesaria Transformación Digital de las economías desarrolladas se encuentra, en este momento de su evolución, ante una situación que amenaza

su desarrollo y que puede lastrar gravemente la adopción de nuevas tecnologías o servicios: el cibercrimen, en cualquiera de sus manifestaciones. Crear una Internet segura y que proteja la confianza de los usuarios en los servicios que la puebla será crítico para que esa Transformación siga su curso con éxito

ace unos años, los incidentes de seguridad informática los provocaban jóvenes expertos que trataban de probar nuevas técnicas, o de encontrar fallos en sistemas, o simplemente, gamberreaban. .



Por entonces, se pagaban las llamadas telefónicas a través de un modem para acceder a las clásicas BBS (Bulletin Board System) o a una incipiente Internet fuera del ámbito investigador o militar, y algunos usuarios buscaban formas de ahorrarse esos costes de llamada, intentando engañar a las centrales telefónicas, o usando ilegalmente líneas telefónicas de otros abonados. El modus operandi de este 'ecosistema' se reflejó en una película clásica de los 80, "Juegos de Guerra" [1], obra que ciertamente atrajo a muchos jóvenes de la época hacia los computadores y los videojuegos, pero también, hacia formas ilegales o poco éticas de uso de los recursos tecnológicos. Sin embargo, el impacto de estas actividades era limitado, tanto económica como socialmente hablando, aunque ya hubo casos sonados de hackers capturados, juzgados y condenados en EE.UU., como el ya insigne Kevin Mitnick [2].



**El Cibercrimen,  
LA GRAN AMENAZA  
de la vida digital**

Mucho ha llovido desde entonces, y en paralelo a la evolución de los servicios de telecomunicaciones, y en particular, de Internet, las actividades ilegales a través de dichos servicios han cambiado radicalmente. Lejos está aquella imagen romántica del hacker de los 80-90. Hoy en día, se suele mostrar en los medios a los ciberdelincuentes como personas solitarias y encapuchadas, sentadas frente a un ordenador. También esa imagen es una representación distorsionada de la realidad actual. Hoy en día, el cibercrimen es una actividad organizada, a veces incluso, instigada por gobiernos de algunos países para sabotear a otros, rozando casi el concepto de ciber guerra no declarada. A este respecto, por ejemplo, son públicas las investigaciones sobre grupos de ciberdelincuentes patrocinados desde el gobierno de Corea del Norte [3], o las actividades de empresas como NSO Group [4], que supuestamente sólo venden sus 'armas digitales' a gobiernos.

A estas alturas, Internet es un lugar peligroso, sobretodo, para la actividad económica, incluso sin entrar a valorar todo lo que cualquiera se puede encontrar hoy en día en la Deep Web (o Dark Web) [4]. Y, sin embargo, la mayoría de las personas usan despreocupadamente servicios de todo tipo disponibles en la Red de Redes: correo electrónico, compras, pagos on line, pagos con el móvil, banca on line, formación, búsqueda de empleo, redes sociales, etc. Sin duda, un caldo de cultivo magnífico para el florecimiento de la industria del cibercrimen, que se beneficia además de cuestiones como la transnacionalidad, la anonimidad, el secreto bancario, etc.

Las organizaciones cibercriminales están industrializadas, fijan objetivos, trazan planes, y realizan sus ataques buscando el mayor ratio riesgo/beneficio posible. No son cuatro chavales en un garaje. Son verdaderos profesionales, alojados en edificios de oficinas 'normales', ubicados en países bastante bien determinados. Cuando una organización se convierte en objetivo de uno de estos grupos, y si el 'premio' merece la pena, la amenaza se convierte en persistente y el riesgo alcanza niveles altísimos. Porque además, los profesionales de la seguridad tiene que lidiar con el 'cibercrimen de baja intensidad', formado por otro tipo de cibercriminales de mucho menor nivel pero que armados con scripts y otras técnicas disponibles para cualquiera en la Red, generan tráfico y ruido en los sistemas de control que dificultan la actividad de quienes nos protegen en este ámbito



# Las amenazas del cibercrimen

a nuestra vida digital cubren un amplio abanico de posibilidades, a cual más peligrosa o dañina, pero la ciudadanía en general no está concienciada del riesgo. Los expertos en ciberseguridad consumen gran parte de su tiempo en localizar debilidades de los sistemas antes de que 'los malos' las localicen y exploten, o en construir sistemas que ayuden a proteger las aplicaciones y datos sobre los que residen los servicios que usamos a diario. Incluso hay entidades, como INCIBE [4], que en España realizan una ingente labor de concienciación en ciberseguridad para empresarios y ciudadanos. Sin embargo, el negocio del cibercrimen alcanza cotas insospechadas, gracias a varios factores:

## 01 Usuarios poco sensibilizados

*y más bien confiados, lo que genera poca percepción de riesgo.*

## 02 Aplicaciones inseguras

*por diseño.*

## 03 Errores de programación

*normales en cualquier producto software.*

## 04 Elevada motivación

*de 'los malos'.*

## 05 Relativamente reducido coste de explotación

*de un negocio de cibercriminales.*

## 06 Bajo riesgo de ser capturados,

*juzgados y condenados.*

## 07 Aspectos legales internacionales desfavorables

*A la investigación del cibercrimen.*

## 08 Enorme superficie de exposición al riesgo:

*múltiples dispositivos y aplicaciones potencialmente vulnerables.*

## 09 Crecimiento de dispositivos inteligentes

*conectados, o Internet of Things (IoT).*

## 10 Ingente cantidad de datos disponibles

*para su explotación maliciosa.*

**Luchar contra el cibercrimen es tarea de todos. No lo olviden.**

Todos estos factores son de diferente calado, y casi todos de dificultosa resolución. En esta situación, ¿cómo nos podemos estar planteando siquiera 'dar el salto' hacia la economía digital?. Pues posiblemente, porque el camino se hace andando, y normalmente algunos problemas se solucionan o afrontan sólo cuando aparecen. Sin embargo, con ciertas precauciones por parte de todos los agentes implicados en el tema, el impacto de determinadas actividades sería mucho menor. Y pongo como ejemplo el ransomware [7], donde simplemente con determinadas acciones de concienciación de los usuarios de la web y del correo electrónico, que incluyan elevar su desconfianza en determinadas situaciones, se podría reducir bastante el impacto de esta amenaza. Por ejemplo, rechazar los documentos ofimáticos no solicitados, que podrían incluir macros maliciosas; poner la adecuada atención y no clicar sobre enlaces que recibimos a través del correo electrónico sin verificar que efectivamente enlazan a donde dicen enlazar; o no proporcionar datos personales sin ton ni son, todos ellos son consejos que pueden ayudar a evitar un ataque de ransomware a nuestra organización, que podría costarnos desde cientos a millones de euros [8].

## Referencias

- [1] <https://www.filmaffinity.com/es/film553168.html>
- [2] <https://www.xataka.com/seguridad/kevin-mitnick-genio-o-figura-de-uno-de-los-hackers-mas-famosos-de-la-historia>
- [3] <https://www.technologyreview.com/2020/09/10/1008282/north-korea-hackers-money-laundering-cryptocurrency-bitcoin/>
- [4] [https://es.wikipedia.org/wiki/NSO\\_Group](https://es.wikipedia.org/wiki/NSO_Group)
- [5] <https://www.xataka.com/analisis/una-semana-en-la-deep-web-esto-es-lo-que-me-he-encontrado>
- [6] <https://www.incibe.es/>
- [7] <https://www.kaspersky.es/resource-center/threats/ransomware-examples>
- [8] [https://retina.elpais.com/retina/2020/08/20/tendencias/1597917249\\_738387.html](https://retina.elpais.com/retina/2020/08/20/tendencias/1597917249_738387.html)

# El Sistema de Valor del Servicio de ITIL®4

...o todavía andas pensando en el ciclo de vida del Servicio.

**fórmate!**

<https://businessandcompany.com/itil>

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF  AXELOS

Yolanda Arenas

# El propósito del líder

**S**i lo pensamos, ejercer de padre o madre nos posiciona en un lugar donde habremos de demostrar habilidades para tal fin,

contar con unos sólidos principios y saber transmitir nuestros valores entre noches sin dormir, momentos entrañables y el miedo de soltarles de la mano para dejarles volar.

Nos gusten o no, son etapas de nuestra vida, ninguno llegamos entrenado y si te aventuraste como es mi caso a tener hijos, quizá coincidamos en que es de todo menos sencillo.

## Tener poderes

Una de la cosas que más disfruto es leerle a mis hijos antes de dormir, los tienen de todo tipo, libros de dinosaurios, de bichos, sobre emociones, de cómo se fabrican cosas...y también cuentan con cómics de Stan Lee, escritor, creador de una infinita lista de personajes como Spiderman, y quien dejó frases célebres como esta:

"Un gran poder conlleva una gran responsabilidad"



Ser un líder es como ser un héroe o heroína, personas normales, incluso anónimas con una posición y habilidades que les confieren un gran poder. Ahí es donde ha de residir el propósito, eso que vamos a hacer con ese poder que nos han otorgado, porque en caso contrario no hablaríamos de liderazgo si no de ejercicio del poder.



“

**Un gran poder  
conlleva una  
gran responsa-  
bilidad**

**El propósito  
del líder >>>>**



## Las 3 razones para la existencia del líder

- **RELACIÓN:**  
conexión entre dos o más personas.
- **NECESIDAD:**  
tener un faro como referencia. (ida y vuelta)
- **OPORTUNIDAD:**  
inspirar a o ser inspirado por.

La relación voluntaria entre dos o más personas, que haya surgido desde la libertad. Por ejemplo, en el entorno profesional, ambas partes conocen que van a trabajar juntas con el fin de realizar una tarea concreta cuyas normas, duración y precios ya han sido establecidos.

La necesidad de que una o más personas identifiquen que otra persona les hace de punto de referencia, bien por su experiencia en la materia, bien porque es a quien han de reportar su trabajo.

La oportunidad de aprovechar la relación y la necesidad, siendo quien inspiras a los demás o bien reconociendo ese quién que te inspira en aquello que haces o quieres lograr.

Y ahora que ya sabemos que ser líder no es sencillo y que conlleva una gran responsabilidad, hablemos del propósito.

## Propósito

Aristóteles, en Ética a Nicómaco, establece que nuestro propósito es la felicidad y que esta consiste en una vida ordenada y prudente para la que Sócrates ya planteaba lo siguiente, "conócete a ti mismo".

¿Cuál es tu verdadero propósito?, ¿estás en línea con Sócrates, habiendo trabajado tu autoconocimiento?, ¿tu propósito se parece a lo que planteaba Aristóteles con relación a la felicidad?

Saber para qué la vida te ha puesto ahí es crucial, sin seguidores no existen los líderes ni los pastores. Tienes una gran responsabilidad sobre la vida de las personas que lideras y por supuesto que no es ni será sencillo, porque sin un profundo trabajo interior no tendrás lugar para albergar las distintas formas de comportamiento y de acercamiento o no a la virtud en el trabajo.

Se trata de ese para qué mayor que uno mismo que conforma un método elevado de hacer las cosas, una marca de identidad reconocible que se trasmite y evoluciona siguiendo al propósito. Ese legado con el que las personas se sienten libres y desarrolladas, eso que te devuelve su compromiso real.

¡Bienvenidos líderes de verdad!

Este es el primer paso en el camino hacia la excelencia.

# Pasos firmes

Comprueba cómo los  
estándares ayudan  
a tu empresa

[www.pasosfirmes.es](http://www.pasosfirmes.es)



**UNE**  
Normalización Española

Asociación Española de Normalización  
[une@une.org](mailto:une@une.org) - [www.une.org](http://www.une.org) -   

Organismo de normalización español en



Alberto Rodríguez

# Más problemas en la época post-covid

AL SER UN TEMA DE ACTUALIDAD Y COMO NO PODÍA SER MENOS, EN ÉSTE PRIMER NÚMERO DE LA NUEVA REVISTA TECNOLOGÍA Y SENTIDO COMÚN, VAMOS A HABLAR DE LA "NUEVA NORMALIDAD" QUE ESTAMOS VIVIENDO DENTRO DEL MARCO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.



Una "nueva normalidad" presidida por una transformación digital sobrevenida, donde la mayoría de las empresas han tenido que implantar a contrarreloj y de forma obligada los medios para garantizar a sus empleados la accesibilidad al trabajo remoto.

Si algo hemos observado, es que no estamos preparados para afrontar de forma segura una situación tan compleja como la vivida. Por ejemplo: mediante la utilización de conexiones poco seguras, uso del equipamiento de los propios empleados, infraestructuras que no están preparadas para soportar el tráfico o falta de securización de las aplicaciones corporativas son algunos de los problemas que llegan con esta nueva situación.

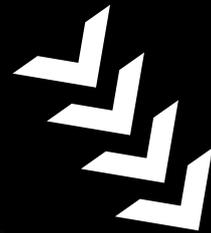
## ¿Qué implica todo esto?

Los ciberdelincuentes han encontrado de forma fortuita un nuevo nicho y que según datos de IBM los ciberataques han aumentado un 125% en Europa durante el primer trimestre de 2020 y un 40% a nivel mundial durante la pandemia. Los ciberdelincuentes no han parado, y han aprovechado esta situación para lanzar ataques con la finalidad de robar datos, infectar dispositivos y realizar transacciones bancarias fraudulentas.

Como todos sabemos si ya es difícil que los CIO's / CISO's protejan los datos de sus corporaciones en una situación normal, imaginemos que cantidad de dificultades que tienen a la hora de proteger los activos de la empresa cuando éstos se distribuyen en equipos domésticos. Los principales ataques que se han sufrido durante estos meses se centran principalmente en campañas de phishing, la mayoría explotando la COVID-19 y suplantando a organizaciones como la OMS.

En otras ocasiones, los atacantes proponen al receptor de los mensajes colaborar en la recaudación de fondos contra el virus, haciéndole participe de un fraude.

Otro de los vectores de ataque que más han proliferado es la instalación de malware en dispositivos, mediante la descarga de aplicaciones que ofrecen cupones de descuento de restaurantes, supermercados, etc. dejando el dispositivo bajo el control de los atacantes además del acceso a datos sensibles.



Más problemas en la época post-covid

dark  
trojan  
adware  
ransomware  
remote administration tool  
phishing  
malware  
trojan  
ransomware  
remote administration tool



Así mismo, a mediados de septiembre se publicó una nueva vulnerabilidad en Windows Server, catalogada por el NIST con una criticidad de 10/10. Dicha vulnerabilidad afecta de forma directa a los controladores de dominio del Directorio Activo debido a un error de implementación criptográfica del protocolo Netlogon, que permite reestablecer una contraseña y hacerse con el control del Domain Controller (CVE-2020-1472).

Aunque el pasado mes de agosto Microsoft lanzó una serie de parches oficiales, aún no se han publicado medidas alternativas en caso de no ser posible aplicar los mismos y habrá que esperar al mes de febrero a que se publiquen nuevas actualizaciones que tratarán de mitigar esta vulnerabilidad.

Pese a que el año 2020 está siendo un cúmulo de circunstancias, tenemos la oportunidad y la obligación de demostrar que con esfuerzo e inversión, podemos proteger los activos y datos de las compañías. Para ello es vital la suma de esfuerzos.

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



# Tranquilo, hay otra manera.

Si estás dispuesto a actualizarte será para nosotros un placer acompañarte.

Certifícate en las principales Metodologías, Marcos de Referencia, Bases de Conocimiento y Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión con profesionales de reconocido prestigio que además del plan de estudios te explicarán ejemplos y casos reales vividos en primera persona.



**Business&Co.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

más información en:  
<https://businessandcompany.com>

Juan Carlos Muria

**S**eptiembre de 2020. No solo Tecnología y Sentido Común comienza una nueva singladura, el sistema de salud acaba de salir de una crisis sin precedentes claros que le hizo replantearse muchas cosas y marcar un nuevo rumbo, y probablemente mientras escribo estas líneas se enfrente a una nueva crisis sin que sus profesionales se hayan repuesto de la anterior. También la informática sanitaria ha vivido su revolución estos meses atrás junto al resto de

SALUD EN LA NUBE

# Prueba superada ¿Y ahora qué?

**El sistema de salud acaba de salir de una crisis sin precedentes y probablemente se enfrente a una nueva crisis sin que sus profesionales se hayan repuesto de la anterior**

profesionales del sector salud. Ha tenido que desplegar en tiempo récord infraestructura necesaria para los hospitales de campaña, sistemas de teletrabajo y telemedicina que antes parecían imposibles de poner en marcha, ya fuera por resistencia al cambio o por falta de presupuesto, ha hecho frente a ciberataques que han puesto en riesgo la vida de los pacientes, y todo ello tratando de proporcionar los datos correctos en el momento correcto al profesional correcto, y viéndose afectada, como cualquier hijo de vecino, por contagios, cuarentenas, y medidas de protección.

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



.....  
**Si crees que un proyecto de inteligencia artificial o de blockchain vende, imagina si vende que el sistema funcione realmente como el ciudadano necesita. Eso sí sería revolucionario.**



**Prueba superada >>>>  
¿Y ahora qué?**

Sin embargo, si falta inversión en camas de UCI, respiradores, etc, como podrán imaginarse tampoco en las TIC sanitarias fluye el dinero necesario para poder tapar todos los agujeros, ni siquiera los más importantes en muchas ocasiones.

Los americanos tienen una frase que es muy utilizada en los negocios: "Pon el dinero donde pones la boca". Es difícil convencer a los ciudadanos de que deben ser atendidos telefónicamente en lugar de acudir a su centro de atención primaria, si nos olvidamos de invertir en centralitas para esos mismos centros que podrían evitar dar al ciudadano la impresión de que no hay

nadie al otro lado. Es un ejemplo más de que no hacen falta proyectos millonarios, bastaría con poner el dinero donde ponemos la boca, "apretar los tornillos" adecuados para que los engranajes del sistema funcionen. Si creen que un proyecto de inteligencia artificial o de blockchain vende, imaginen si vende que el sistema funcione realmente como el ciudadano necesita. Eso sí sería revolucionario.

En definitiva, esta situación nos ha llevado a ver que otra forma de proporcionar atención sanitaria es posible, a entender cómo un uso intensivo de las TIC hace más fácil y seguro proporcionar esa atención, eso

## **Preguntémonos a nosotros mismos, a nuestros colegas, a nuestros superiores ¿Ponemos el dinero donde ponemos la salud?**



sí, alineando siempre esa inversión TIC con la estrategia de la organización, y para ello es necesario hacer partícipe al departamento de tecnología de los objetivos y de las decisiones estratégicas.

Porque es cierto: ya hemos aportado evidencia de que, si sumamos tecnología, conocimiento y personas, podemos hacer el sistema mucho más eficiente de una forma realmente rápida, conjugando estos elementos de la forma más inteligente, como se ha hecho durante los episodios más graves de esta pandemia. Pero si nos falla la tecnología, el conocimiento o las personas, nuestra organización está llamada a no ser sostenible, a no ser capaz de resistir las condiciones de un entorno a menudo volátil, incierto, complejo y bastante ambiguo.

Por ejemplo, recordemos que existen múltiples factores determinantes de la salud. Un ejemplo de combinación de los tres elementos anteriores sería el uso de tecnología para la recopilación y el manejo sencillos de grandes volúmenes de datos, el conocimiento para definir cuáles son los datos que nos interesa recoger y cómo interpretarlos, y las personas (profesionales y pacientes) que participen en el proyecto, que lo hagan suyo, y que pongan en marcha los cambios necesarios para obtener mejores resultados en salud. ¿Qué pasaría si nos fallara alguno de estos apoyos?

El hilo conductor que evitará que perdamos el norte en esa singladura es sin duda el sentido común: evitará que nos desviemos por cantos de sirena o que perdamos la noción de a dónde queríamos llegar cuando empezamos. Y esa va a ser la razón de existir de esta columna, aportar una visión, la nuestra, sobre la mejor forma de combinar tecnología, conocimiento, personas y sentido común para obtener mejores resultados en nuestro sistema de salud.

En definitiva pues, en “Salud en la nube” repasaremos las diferentes iniciativas o posibilidades que ahora mismo existen en este entorno, y quizás también tengamos la oportunidad de apuntar iniciativas o posibilidades futuras relacionadas con la tecnología que pueden aportar valor al sistema de salud, que no olvidemos que tarde o temprano nos diagnostica, nos trata, nos cuida, e incluso puede en muchas ocasiones salvarnos la vida también a nosotros, por lo que nos interesa muchísimo que funcione bien, que mejore y que responda a nuestras necesidades.

Así pues, preguntémonos para empezar a nosotros mismos, a nuestros colegas, a nuestros superiores ¿Ponemos el dinero donde ponemos la salud?

# Tu vida puede depender de la tecnología

## COBIT® 2019 Marco de Gobierno y Gestión de la Tecnología

La Implementación de un Marco de Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información permite conocer la salud global de los Sistemas de Información de los que depende los procesos habituales de una organización, sin un adecuado Marco de Gobierno y Gestión se podrá trabajar la seguridad, privacidad y otros aspectos de manera disociada tampoco se podrá garantizar que se estén teniendo en cuenta todos los factores necesarios para una adecuada operación. COBIT® aporta confianza.

**fórmate!**

<https://businessandcompany.com/cobit>

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



# José Luis Portela

## ¿Cómo ves el mundo?

Una vez me dijo un argentino; Argentina es el único país del mundo que todo puede cambiar de repente en 15 días y que sin embargo tras 15 años todo sigue igual. Pues así veo yo el mundo, tras el famoso entorno VUCA (por cierto, palabra que procede del mundo militar), estamos en el entorno COVID donde vemos como todo ha cambiado de repente pero que cuando todo termine todo seguirá igual, los gobiernos seguirán haciendo lo mismo y las empresas también.



**No se puede competir en el mundo actual con estructuras organizativas ni con directivos que eran competitivos en el siglo XX**

## **¿Eres un poco pesimista verdad?**

Los que me conocen, saben que soy muy alegre y solo veo el lado positivo de las cosas. Lo que si soy es independiente y realista. Siempre cuento las cosas que suceden de verdad, no las que deberían de ser. La mayoría de las personas que conozco no cambian y la mayoría de las empresas tampoco.

## **¿Y la digitalización de las empresas, no han cambiado las cosas?**

Desde la década de los 90 se han sucedido distintas revoluciones digitales que cada cierto tiempo le cambiamos de nombre (Informática, Information Technology, e-Business y ahora transformación digital). En este tiempo las empresas han invertido en hardware y software, pero si miramos sus cuentas de resultados y los indicadores de eficiencia, en muy pocas hemos visto que han mejorado realmente.

Para ser más concretos, si analizamos las empresas antes y después de tener un software CRM muy pocas han vendido más. Piénsalo un poco; una empresa pretende vender más, teniendo el mismo producto, el mismo servicio post-venta, el mismo tipo de comerciales y tan solo añadiendo un software pretende vender más. Con esto no pretendo decir que el software no aporte valor, sino que si solo implanto software no sirve, ni tampoco sirve la reingeniería de procesos, si no se cambia el entorno y el enfoque empresarial.

Lo diré con otro ejemplo. Word es un software para escribir, y desde que todo el mundo lo tiene, no hay mejores premios nobel de literatura ni mejores escritores. El software por sí solo no produce ningún cambio, es solo un facilitador y en ocasiones ni eso.

**nuestro invitado al Westin**



**La digitalización  
va de tecnología,  
la transformación  
va de personas.**

## **Entonces, ¿Qué tienen que cambiar en las empresas?**

Si hoy en día cualquiera puede hacer tu producto o servicio un poco más barato, si el acceso a los recursos se ha internacionalizado y se puede comprar en cualquier parte del mundo, si los bancos nos pueden prestar capital, y si tu tecnología o tus procesos se pueden copiar, lo único que te queda para diferenciarte son las personas que trabajan en tu organización, tu cultura y tu estructura organizativa.

No se puede competir en el mundo actual con estructuras organizativas ni con directivos que eran competitivos en el siglo XX

Si analizamos las culturas de las empresas, sus estructuras organizativas y el perfil de sus empleados veremos como la mayoría de las empresas poco han cambiado.

La famosa "transformación digital" tiene un gran problema y es el apellido "digital" que usa, ya que la mayoría lo único que ha hecho es poner una capa digital por encima a todo lo que hacen desde hace años.

La digitalización va de tecnología, la transformación va de personas.

## **¿Cuándo hablas de estructuras organizativas, a que te refieres?**

Si analizamos las estructuras organizativas de la mayor parte de las empresas carecen de total sentido en el mundo actual. Las personas que están arriba del todo toman decisiones, las personas del medio se aseguran de que los que están abajo hacen lo que dicen los que están arriba, y las personas de abajo justifican a los del medio lo que están haciendo.

En resumen, tenemos organizaciones complejas, nada ágiles y que dedican muchos recursos a justificarse unos a otros su trabajo diario.

La jerarquía en las empresas es el resultado de la gestión del poder y los procesos y por este motivo no la quieren cambiar. El único cambio que admitirán será aquel que proteja al sistema actual.

Lo que las empresas necesitan es que la información y las ideas fluya en todas las direcciones y que las personas que más en contacto directo están con los problemas y los clientes, que suelen ser las personas de abajo en las estructuras organizativas, sean las que tomen las decisiones. En el mundo del retail, por poner un ejemplo, son las personas que trabajan en los puntos de venta, las que deberían de tomar una gran parte de las decisiones, sobre todo las que afectan a productos y servicios al cliente.

Las organizaciones serán ecosistemas que trabajen por proyectos y en los cuales a las personas se las medirá por resultados

**nuestro  
invitado >>>>  
al Westin**



## ¿Y los directivos, también tienen que cambiar?

En esta época de cambio, si analizamos el perfil directivo que las empresas necesitan, sería un profesional con un perfil muy práctico que entienda el mundo que le rodea, capaz de definir una estrategia y lo más importante ejecutarla. Por este último motivo el Interim Management es una de las formas en las cuales las empresas pueden cambiar.

## ¿Qué es el interim management?

El Interim Management es un servicio prestado por una persona con alta cualificación que se incorpora a la estructura directiva de una empresa durante un tiempo determinado para realizar una misión, un proyecto concreto o gestionar un periodo de transición, crisis o cambio en una organización, cuyo salario no es retribuido por horas trabajadas, sino por resultados concretos previamente definidos.

Personalmente, me gusta definirlo como la posibilidad de contratar capacidad directiva de forma temporal con un alcance y objetivos muy concretos.

El interim management no es una moda, tampoco es una tendencia que desaparecerá en los próximos años. Es la respuesta a un entorno que demanda flexibilidad, capacidad de gestión, adaptación, experiencia y liderazgo. Es la alternativa más viable para responder al nuevo paradigma empresarial a los cuales los empresarios se tienen que enfrentar.

## ¿Qué diferencias hay con las otras formas de dirección; la consultoría o la contratación permanente?

La diferencia principal con la consultoría, es que el Interim manager ocupa un puesto directivo, no solo define la estrategia, sino que la ejecuta. El consultor asesora, pero en ningún caso ocupa un puesto concreto y la mayoría de las veces se trata de perfiles jóvenes aunque preparados, pero que no tienen experiencia directiva real.

La diferencia con la contratación permanente es también importante.

nuestro  
invitado >>>>  
al Westin



El interim, está muy centrado en una ejecución concreta con un alcance definido y unos tiempos determinados y cobra por resultados, cosa que no ocurre en la contratación permanente.

El salario fijo es el mayor enemigo de la innovación, y de la iniciativa. No hay nada que relaje más a un profesional, que el saber que tiene todo el salario asegurado y que cada año que pasa tiene una bolsa de dinero que le espera en su despido. Un Interim sabe que tiene poco tiempo para hacer grandes cambios, sabe que su salario solo va a durar durante el tiempo que aporte valor y sabe también que es proporcional a lo que aporta.

Todo esto se traduce en que los interim manager suelen ser mejores ejecutores que los directivos permanentes.

## ¿Por qué es tan interesante para las empresas contratar estos directivos?

Con este modelo nuevo de contratación, ahora podrán acceder a directivos más cualificados y preparados. La contratación indefinida, no permite acceder a estos perfiles por el coste elevado que supone. Ahora se puede contratar a tiempo parcial a un gran directivo, que solucione un problema concreto, que aporte una estrategia y lo más importante que implante los cambios necesarios para competir en este nuevo entorno.

En resumen, se trata de la posibilidad de contratar directivos con un modelo flexible de costes, que permite acceder a personal muy cualificado que se les paga por misión e impacto en cuenta de resultados, en lugar de por horas trabajadas.

## ¿Cómo es el perfil de un interim manager?

Primero tiene que haber sido un directivo con un alto cargo directivo en una empresa, miembro del comité de dirección y responsabilidad directa en una cuenta de resultados. Algunos son expertos en un área del Management y otros son expertos conocedores profundos de una industria concreta. Esto es condición necesaria pero no suficiente, lo que realmente hace que un Interim sea bueno es su capacidad para identificar rápidamente los problemas y ser capaz de aportar soluciones rápidas que impacten en la cuenta de resultados.

Muchos directivos fracasan a la hora de trabajar como Interim, porque siguen actuando exactamente igual que lo hacían en su anterior puesto. La clave es entender que ahora ese directivo no le ampara nadie ni ninguna estructura empresarial, ahora la marca ya no es su empresa, es el mismo y tiene que ser capaz de impactar y hacer cambios, por iniciativa propia.

## ¿Qué tipo de empresas contratan o han contratado estos servicios?

Por hacer una división, separaría las grandes compañías de la media y pequeña empresa.

En el primer caso, la mayoría de las Fortune 500 en algún momento han contratado un directivo interim, normalmente lo hacen porque necesitan hacer una gran transición o cambio de forma urgente e independiente. Normalmente se hace una selección de un directivo para que asuma el cargo que ocupa el interim.

En el caso de las medianas y pequeñas empresas, habitualmente utilizan esta forma de contratación para acceder a alta dirección por periodos concretos de tiempo ya que de forma permanente no podrían acceder a pagar sus salarios.

## Finalmente, ¿crees que este modelo puede ayudar a mejorar la economía en España?

Este nuevo modelo impactará y ayudará sin duda a mejorar nuestro país, ya que influirá en la innovación, productividad y la empleabilidad. En concreto; Aumentará la productividad de las pymes, dándoles la oportunidad de acceder a un conjunto de directivos muy preparados que les aportará conocimiento y nuevas ideas

Creecerá la empleabilidad de directivos con mucha experiencia y altamente cualificados, abrirá un mercado nuevo que antes no existía, generando más oferta laboral.

Favorecerá la innovación y el nacimiento de nuevas empresas, impulsadas por estos directivos que tienen un enorme conocimiento adquirido en las grandes multinacionales

En resumen, un nuevo modelo de relación entre empresas y directivos, que mejora y beneficia a todos.

**NUESTRO INVITADO AL WESTIN**

José Luis Portela

# Gestión de Proyectos PRINCE2®

Alcanza la Certificación Oficial  
en la Metodología de Gestión  
de Proyectos que más te va a ayudar  
en tu día a día en la organización.

fórmate!

<https://businessandcompany.com/prince2>

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

**PRINCE2®**

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

Marlon Molina

# Septiembre 2020 ha sido el mes de Cloud Computing

**E**ste mes participé en una reunión en la que el líder de dicho encuentro preguntó a quienes ahí estábamos si alguno había vivido una disrupción parecida en el pasado comparable con el COVID-19, yo respondí que para mí lo había sido Internet porque estoy convencido que existe un antes y un después de Internet.

Sin embargo, otra persona que estaba en la misma sala pero con poco más de 20 años no fue capaz de referir un ejemplo, y no entendía a qué me refería yo cuando he dicho un antes y un después de Internet.

Desde el punto de vista de los negocios existe un antes y un después de cloud computing, y aunque parece que está desde siempre con nosotros, en realidad hace escasos 5 años que ha definido un modelo de oferta y contratación estándar. Cloud Computing está todavía en un proceso de maduración y por eso no es de extrañar que las grandes empresas de la tecnología sigan invirtiendo y especializándose en esta tecnología.

La pandemia COVID-19 ha forzado a la gran mayoría de empresas sin importar su sector económico para que adapten sus negocios, sus procesos, y sus servicios a trabajar basados en un modelo de cloud computing. Kevin Kelly, director de programas educativos y certificación de Amazon Web Services, ha dicho que "La nube se está convirtiendo en la nueva normalidad", sin duda una frase muy acertada ya que a esta altura no podemos imaginar una solución que no conecte con la nube.



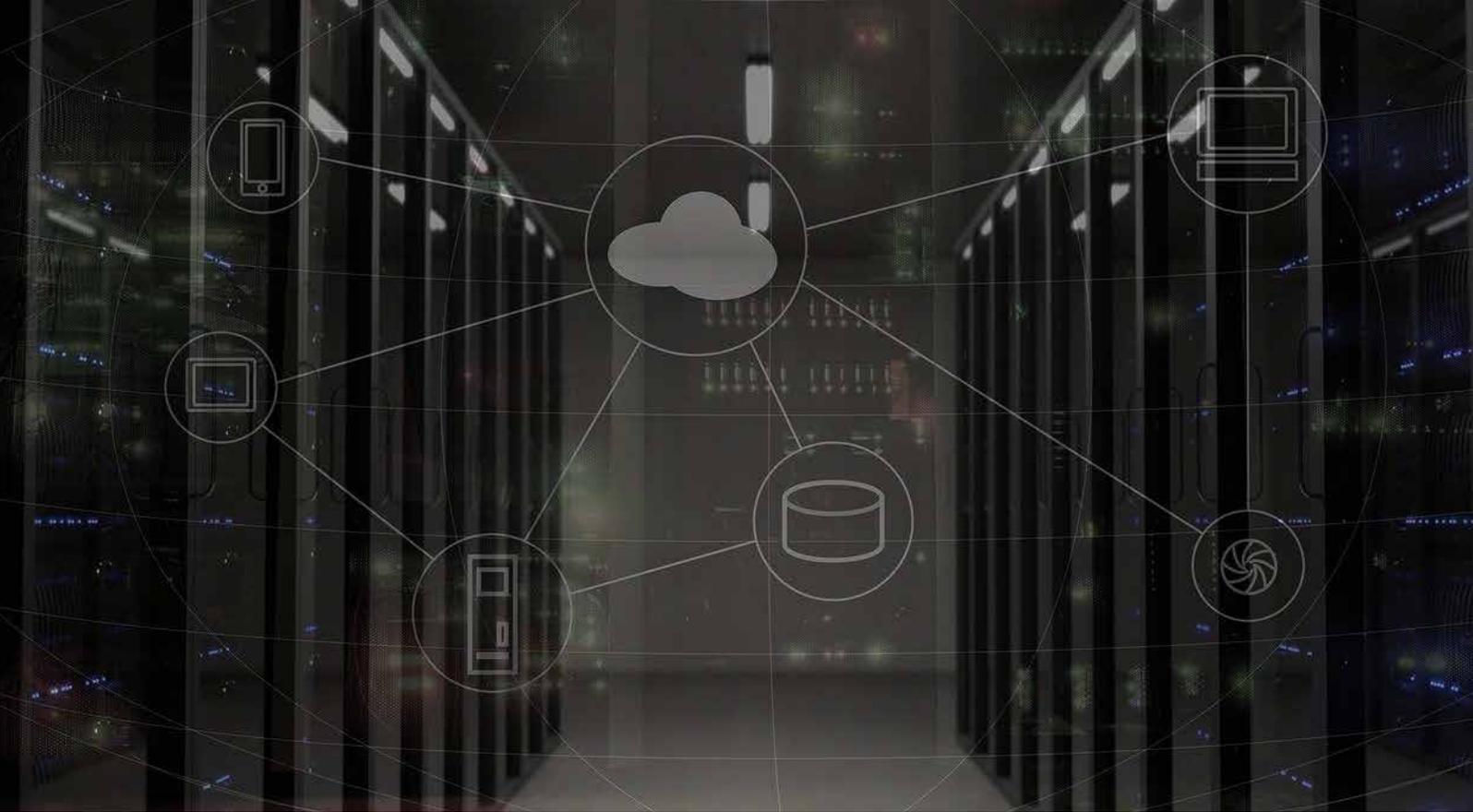
# Septiembre 2020 ha sido el mes de Cloud Computing

Kelly explicó en el III foro Alianza por el desarrollo del talento digital organizado por Ametic, que “cuando pensamos en innovación digital, es importante empezar por las habilidades en cloud”, y esto lo dice el mayor proveedor de cloud mundial.

En este mismo mes Accenture ha anunciado una inversión de 3.000 millones de dólares a su actual negocio de Cloud, y afecta a más de 70.000 empleados que a partir de ahora tienen sus objetivos unidos a potenciar dicha tecnología, y aprovechar la necesidad creciente de las empresas en el uso de la nube, el teletrabajo, el almacenamiento, y los escritorios remotos. Julie Sweet, CEO de Accenture ha llamado a la iniciativa “Cloud First”, una clara declaración de intención. Cuántas empresas pueden decir que especializarán a 70.000 empleados en una tecnología, y seamos honestos, esto a mi me suena a una apuesta muy seria, aunque muy bien justificada,



<https://tecnologiaysentidocomun.com>



En este mismo mes Accenture ha anunciado una inversión de 3.000 millones de dólares a su actual negocio de Cloud, y afecta a más de 70.000 empleados que a partir de ahora tienen sus objetivos unidos a potenciar dicha tecnología, y aprovechar la necesidad creciente de las empresas en el uso de la nube, el teletrabajo, el almacenamiento, y los escritorios remotos. Julie Sweet, CEO de Accenture ha llamado a la iniciativa "Cloud First", una clara declaración de intención. Cuántas empresas pueden decir que especializarán a 70.000 empleados en una tecnología, y seamos honestos, esto a mí me suena a una apuesta muy seria, aunque muy bien justificada, ya que el negocio en la nube dejó ingresos sobre los 11.000 millones para Accenture..

Fujitsu no se queda atrás, aunque oficialmente presentará su nueva solución que permite a sus usuarios utilizar recursos informáticos de forma escalable y medible en el mes de octubre, ya ha compartido los detalles y su clara apuesta por servicios en la nube, adaptables a lo largo de los contratos, cambiando de un modelo de adquisición tipo CapEx a un modelo de operación OpEx. Para el fabricante japonés, poner la flexibilidad primero es clave para apoyar el crecimiento de sus clientes.

Cloud Computing ha conseguido ganar la confianza de los usuarios. Hace diez años cuando preguntábamos las razones por las que las empresas no estaban "moviendo" sus datos y procesos a un modelo nube la respuesta más común era "por la escasa confianza". Hoy los principales proveedores de servicios han conseguido que incluso en los sectores más regulados hayan encontrado la forma de aprovechar las ventajas y beneficios de esta tecnología.

Aun con esta nueva confianza, la soberanía de los datos sigue en la mesa y es la pregunta frecuente y obligada del Consejo de cualquier empresa. No se

puede ir a ciegas, ni se puede confiar en que la regulación nos acompañará siempre. El trauma que ha creado la cancelación de "Safe Harbor" para la transferencia de datos entre la Unión Europea y Estados Unidos (aunque podría decirse que es prácticamente en sentido EU-EEUU), es un ejemplo de cómo aunque se esté cumpliendo el reglamento, es necesario estar preparados ante cualquier giro de timón ya sea político o de un juzgado.

Poco se ha hablado de la resistencia que está ofreciendo Irlanda frente a Facebook por este hecho, y la exigencia para que Cloud no se entienda como "el Planeta", y así la soberanía del dato se respete. Aunque es solo Irlanda, Facebook está considerando seriamente su modelo de almacenamiento Cloud. Una razón más para aplaudir la iniciativa de OVHCloud y T-Systems que están trabajando en creación de una oferta de nube pública de confianza para mercados europeos con el fin de cubrir todos aquellos sectores sensibles a la soberanía de los datos, algo que sin duda será una urgencia en el corto plazo.

Me gustaría citar las palabras de Frank Strecker, responsable del negocio de public cloud de Deutsche Telekom cuando ha dicho que "es firme partidario de una nube europea soberana". Por supuesto control está asociado a protección, ciberseguridad, almacenamiento, soberanía y muchos vocablos más, pero yo voy a añadir "crecimiento", el cual es imparable y si solo fuera por la tendencia más vale que todos nos movamos cuanto antes a un modelo de nube con características de crecimiento, flexibilidad, y control.

Fuentes usadas en el artículo:  
Computerworld España

## LAS NOTICIAS DEL MES

Marlon Molina



# Lo que no es Método es Improvisación

Time Slot  
Governance  
TSG4®

fórmate!  
<https://tsg4.com>

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



Ricard Martínez Martínez

# Que significa ser un delegado de protección de datos.

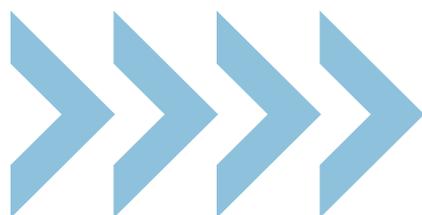
**U**no nunca sabe cuándo la iluminación sale a su encuentro, pero sobre todo debe entender que la

oportunidad de aprender nuevas lecciones se encuentra en todas partes. Algo así sucedió en la Jornada de la Asociación Profesional Española de Privacidad sobre recursos humanos y privacidad, en la que la única persona no experta en protección de datos nos ofreció una lección impagable.

La regulación del derecho fundamental a la protección de datos desde su génesis se ha caracterizado por su enorme fuerza de atracción. Ello se debe a la confluencia de factores diversos. El primero de ellos, y nada desdeñable, es el de una configuración extremadamente sencilla y comprensible. Se trata de un derecho al control de nuestros datos personales cuando son objeto de tratamiento. Tan sencillo como el mecanismo del botijo, o eso tendemos a creer: existe un tratamiento aplíquese la ley.

El segundo, deriva de la propia naturaleza de su objeto: el

tratamiento de información personal. En el contexto primero de internet, después de las redes, y hoy de la transformación digital, prácticamente no existe una actividad pública o privada que no requiera del tratamiento de datos personales. Ello, convierte a esta materia en una suerte de eje sobre el que pivota un volumen significativo de los retos estratégicos para la gestión de las organizaciones. En tercer lugar, el llamado enforcement, el carácter tremendamente disuasorio del régimen sancionador opera de modo determinante en los procesos de toma de decisiones. Un último elemento, quizás



resultado de la suma de los anteriores, consiste en la adopción por los profesionales y expertos de un enfoque que a través del prisma del derecho a la protección de datos tamiza nuestra visión de la realidad.



Desde el punto de vista humano, pueden añadirse ingredientes adicionales al cóctel para hacerlo explosivo. De una parte, no es infrecuente que los expertos en protección de datos nos erijamos en adalides de la defensa no ya de este derecho, sino de los derechos fundamentales de la humanidad entera. Y lo hacemos desde una visión alterada de la realidad en la que nada importa más que el supremo valor de proteger la privacidad. Cuando, además, y como es el caso de quien escribe, nos proyectamos cual estrellona en el firmamento profesional, podemos destrozarnos reputaciones, negocios y expectativas con una sola opinión.



Por otra parte, la formación de los delegados de protección de datos adolece en muchas ocasiones de un cierto monismo en los contenidos que promueve futuros profesionales con una visión de túnel, carentes de visión periférica, incapaces de ir más allá del Reglamento General de Protección de Datos y de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. La consecuencia de ello no es otra que un enfoque profesional maniqueo, en blanco y negro, cuya proyección sobre una realidad multicolor puede llegar a resultar gravemente dañosa. En esta aproximación, lo que importa es determinar si algo "es legal". Y bajo este paraguas disfrutamos de la gratificante experiencia de salvaguardar derechos cada día. Y, sin embargo, en muchas ocasiones nada hay más pernicioso y lesivo para los derechos que este tipo de ópticas.

**Que significa  
ser un delegado  
de protección  
de datos.**



En la sesión de APEP, mientras los expertos en privacidad andábamos perdidos y felices en nuestro mundo de unicornios, el ponente experto en recursos humanos nos bajó a la tierra. Porque a las organizaciones, no les sirve saber si algo es legal o no cuando se trata de gestionar un proceso en una situación de urgencia. Sencillamente en marzo tuvo que diseñar y ejecutar el traslado de 9000 puestos de trabajo a su casa. Y hoy, necesita saber cómo conciliar la garantía de los derechos de su equipo con la preservación de su salud, y con asegurar un ambiente laboral en el que el llamado virus SARS-COVID-2 no campe a sus anchas provocando la enfermedad. Y responder a estas preguntas, requiere de un enfoque bastante ajeno al modo en que una gran parte de los profesionales, incluidos los de las autoridades de protección de datos, enfocamos la cuestión.

En un proceso ordenado de protección de datos desde el diseño y por defecto, debemos ineludiblemente partir de los hechos, y nunca de nuestros prejuicios sobre ellos. Y no sólo esto, debemos ser capaces de comprender cuales son las necesidades, objetivos y fines que persigue la organización. Nuestra tarea consiste en determinar si disponemos de herramientas jurídicas y técnicas adecuadas para el logro de tales objetivos garantizando no ya la protección de datos, sino el conjunto de los derechos fundamentales. Y en estos azarosos días nos enfrentamos de modo recurrente con situaciones inéditas que comportan nuevos requerimientos. Afrontar el reto que ello supone exige un conocimiento profundo de las

necesidades de la organización. A la vez, se requiere una visión holística del Ordenamiento y una suerte de pensamiento lateral. Ni el RGPD ni la nueva LOPD lo regulan todo. Las condiciones de legitimación para tratar datos personales de los artículos. 6, 9 y 10 encuentran fundamento en muchos casos en la legislación nacional y en la fijación de criterios por las autoridades de protección de datos. Y no sólo esto, como ocurre en los llamados experimentos mentales de los físicos, debemos ser capaces de construir y dibujar una mapa mental que contemple caminos y posibilidades muy diversas.

En este esfuerzo el profesional nunca debe traspasar ciertos límites. Nunca podremos tolerar que se infrinja la Ley, pero nuestro deber ineludible se orienta a la búsqueda de soluciones viables, adecuadas y proporcionales. Y para ese empeño, se requiere de una metodología abierta a la interacción con los distintos roles y personas en la organización. Una mente abierta y dispuesta a evitar las trampas que nos pone la plana estructura del derecho fundamental a la protección de datos. Y ello exige no sólo, un conocimiento profundo del marco jurídico aplicable, de las políticas de la organización, de las condiciones materiales del tratamiento y los requerimientos de diseño y seguridad.

Estos tiempos difíciles, nos guste o no, nos ofrecen un regalo, nos regalan la oportunidad de dar lo mejor de nosotros al servicio de la comunidad, nos retan a innovar, a mejorar las cosas. Y tal vez para lograrlo baste con escuchar sin prejuicios y trabajar en y con el equipo.

# Formación y Certificación en Normas ISO

## **ISO 20000**

Sistema de Gestión de Servicios  
de Tecnologías de la Información

## **ISO 22301**

Sistema de Gestión de la  
Continuidad de Negocio

## **ISO 27000**

Sistema de Gestión de  
Seguridad de la Información

## **ISO 27032**

Sistema de Gestión de  
la Ciberseguridad

## **ISO 38500**

Gobierno de Tecnologías  
de la Información

## **ISO 37500**

Sistema de Gestión de  
la Externalización

Catalina Valencia Z.

# El reto de los eventos en el nuevo curso emprendedor

**N**adie duda de que este inicio de curso no se parece en nada a cualquier otro que hayamos tenido.

Ni confirmo ni desmiento que varios tenemos la mente más centrada en las cifras de la segunda ola del coronavirus que en las fechas de las próximas citas del ecosistema emprendedor. Y es que este inicio de curso es diferente en todo; pero si hay un ámbito en el que se hace evidente es en el de los eventos.

Los eventos siempre han sido el punto de encuentro, el origen de nuevas sinergias, la ocasión de conocer otros proyectos, otros emprendedores. La oportunidad de preguntarle al CEO de una startup que admiras cómo pudo cerrar esa inversión mientras se toma una cerveza contigo... Pero esto, tal y como lo conocíamos, ya no está. Desde el inicio del periodo de confinamiento pudimos observar la cancelación y aplazamiento de los eventos de más renombre no solo en España sino en toda Europa. A ver si para 2021 serán nuestros hologramas los que acudan a tanto evento como parece habrá...

A mediados de abril comenzaron a surgir cientos de webinars, charlas virtuales, semanas temáticas online, y han ido ocurriendo hasta hoy (con el merecido descanso de agosto) con la idea de mantener vivo el contacto, estar cerca, seguir ofreciendo valor, acompañarnos unos a otros en medio de tanta incertidumbre. Pero me temo que no hemos podido reemplazar ni equiparar la experiencia de los eventos y las ferias presenciales. Más cuando en este momento algunos ya no estamos teletrabajando, y los eventos virtuales continúan y se hacen en los horarios de jornada laboral. Porque son muchos los eventos que aún queriendo ofrecer un formato híbrido finalmente han optado por el digital y en Europa han pasado a ser prácticamente todos digitales.

Sin duda, estamos ante un gran reto. ¿Cómo ofrecer una experiencia memorable cuando no podemos tener a la gente reunida, o cuando la podemos tener, deben mediar una serie de barreras de contacto? ¿Cómo hacer networking de valor a través de la pantalla? ¿Cómo retener la atención en un escenario de cientos de propuestas todas virtuales, desde cursos hasta webinars? ¿Cómo realizar el momento "break" que es uno de los más valiosos en un evento?



La tecnología será nuestra gran aliada, pero también tendremos que ir adoptando una nueva cultura, una nueva manera de hacer las cosas... no podemos negar que nos encanta el contacto, el cara a cara... pero las nuevas circunstancias nos obligan a adaptarnos, y por qué no, a innovar y ganar en otro tipo de experiencia. Necesitamos, más que nunca, tecnología y sentido común.

Los eventos virtuales permiten una participación más activa de los asistentes, y a los organizadores obtener más feedback sobre el evento. La tecnología habilita componentes lúdicos en las interacciones, nos permiten variar y combinar formatos y la posibilidad de tener más datos que pueden ayudarnos a confeccionar futuras acciones, más alineadas quizás con lo que están buscando nuestros públicos.

Por no hablar del menor impacto ambiental de un evento virtual: menos desplazamientos, menos impresión de documentos o cartelería, menos desperdicio alimentario. Aunque el consumo de datos también deja una huella y debe ser tenida en cuenta.

# El reto de los eventos en el nuevo curso emprendedor >>>

<https://tecnologiaysentidocomun.com>





La esencia de un evento es conectar y ahí está el gran desafío. La palabra del 2020 es sin duda adaptación y es la innovación la que nos permitirá conseguirla y, además, ir más allá ofreciendo más valor y sorprendiendo a los participantes. Uno de los eventos que marcan el inicio del curso es Ftalks Food Summit 2020 #Ftalks20 que se llevará a cabo los días 15 y 16 de octubre en Valencia en Veles e Vents, coincidiendo con el Día Mundial de la Alimentación, y podrá seguirse en streaming. Iniciativa de KM ZERO Food Innovation Hub, este evento reúne a los principales protagonistas de la transformación del ecosistema alimentario, ofreciendo un formato híbrido 100% experiencial, con varios componentes

como una caja sorpresa (Future Box) con una cuidada selección de productos que los asistentes pueden recibir en sus casas y que son los que estarán próximamente en los lineales de los supermercados.

Para las startups que estén ofreciendo soluciones a los retos del sector alimentario, Ftalks'20 tiene una convocatoria abierta hasta el 30 de septiembre para hacer pitch en el evento y tener la oportunidad de ser elegida como la mejor startup de esta edición. Toda la información del evento está disponible en la web [ftalksfoodsummit.com](http://ftalksfoodsummit.com)

¡Hasta pronto!



## Ecosistema Emprendedor

es el espacio para la actualidad del emprendimiento, la innovación y la financiación. También tienen cabida las últimas tendencias y los consejos para comunicar y dar visibilidad a nuevos proyectos. Como colofón, el espacio incluye la agenda de eventos destacados del ecosistema.

Catalina Valencia Zuluaga es actualmente Community Lead en KM ZERO Food Innovation Hub y además mentora en diferentes iniciativas como Interpedia, EIT Food, Demium, etc. Fue responsable de la iniciativa StartUp Europe Awards de la Comisión Europea y la Fundación Finnova hasta 2019, seleccionando durante 4 años a las mejores startups de Europa. Fue elegida en 2016 como la persona que más promueve el ecosistema emprendedor de Valencia en los VLC Startup Awards del Ayuntamiento de Valencia.

# Nuevas Certificaciones

- ✓ OKR
- ✓ Design Thinking
- ✓ Innovation Management
- ✓ User Stories
- ✓ Kanban

**Business&Co.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

**fórmate!**  
<https://businessandcompany.com>

# Isabel Giménez Zuriaga

## Directora General de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros.

**El pasado viernes 25 de septiembre organizásteis la III edición de la Jornada LegalTech Comunidad Valenciana en la sede de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, ¿Quiénes estuvisteis detrás de dicha organización?**

**E**sta jornada fue posible gracias a varios partners institucionales para la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros tales como la Universidad CEU UCH, la Universidad Católica de Valencia y el Ilustre Colegio de Abogados de Valencia; además de ellos contamos con Alastria -Consortio Europeo de referencia para Blockchain del que la Fundación es socio- como Partner Tecnológico y varios patrocinadores Mutualidad de la Abogacía, y Varona Legal&Numbers, además de Blackswam.

El reto era grande, porque tras el éxito de las dos pasadas ediciones queríamos tratar temas de actualidad para los despachos jurídicos, y 2020 ha sido un año muy complicado para los profesionales liberales y autónomos.

**¿Este año, debido a la pandemia, habéis cambiado algo el formato?**

Pues sí, debido a las medidas extraordinarias de limitación de aforo, esta tercera edición se hizo de forma dual -online y presencial- con 100 personas conectadas desde sus oficinas y hogares, y 30 personas en formato presencial. Estamos muy contentos con el éxito de la convocatoria.



“

**La digitalización de procesos es una prioridad estratégica para instituciones y despachos, y supone además un gran apoyo para los abogados en el ejercicio de su profesión.**

**Isabel** >>>>  
**Giménez**  
**Zuriaga**



### ¿Cuáles han sido las prioridades estratégicas puestas de manifiesto por los ponentes de esta III Jornada Legaltech?

Los ponentes estuvieron de acuerdo en poner de manifiesto que la digitalización de procesos es una prioridad estratégica para instituciones y despachos, y supone además un gran apoyo para los abogados en el ejercicio de su profesión.

La digitalización también es una línea estratégica para las Universidades (y la interacción entre profesores y alumnos) y se han modificado programas para ser impartidos online, además de crear otros nuevos. La pandemia global y los meses de confinamiento han impulsado en mayor medida la transformación digital acelerando la transición en usos y costumbres, e instaurando procesos que han cambiado de forma definitiva.

### En este entorno de reducción de ingresos y ajuste de costes en las pymes, ¿cómo se pueden diferenciar y poner en valor los profesionales jurídicos?

Los profesionales que participaron en la jornada mostraron como la ética y los valores deben incorporarse en el desarrollo de la profesión para ofrecer un valor añadido y no perder humanidad en una atmósfera enrarecida en la que es muy difícil tener trato directo con algunos clientes y se tienen que realizar la mayoría de las reuniones online.

### ¿Cómo puede visibilizarse un despacho, y mantener la confianza de sus clientes y entorno cercano?

En esta Jornada nos explicaron cómo la marca personal puede ser un gran impulso en toda carrera profesional. De hecho, nos explicaron como la Marca Personal no se improvisa, ni se puede comprar, y cómo la Marca Personal impulsa la buena reputación, genera más negocio, y atrae talento e influencia.

### La inteligencia artificial tiene una cierta mala fama por considerar que una vez puestos en marcha los sistemas se nos pueden ir de las manos. ¿Qué comentasteis al respecto en esta III Legaltech?

Posteriormente desde la Mutualidad de la Abogacía reflexionaron sobre Ética en la inteligencia artificial destacando como el progreso debe ir acompañado por la ética y los valores, y sólo así tendrá un impacto positivo en la sociedad, y recordando la importancia de la supervisión humana en el desarrollo de los programas de inteligencia artificial y tratamiento de datos.



**la ética y los valores deben incorporarse en el desarrollo de la profesión para ofrecer un valor añadido**

**La Marca Personal impulsa la buena reputación, genera más negocio, y atrae talento e influencia.**

**¿Hay grandes diferencias en el diseño de los diferentes sistemas de inteligencia artificial a escala internacional?**

Podemos hablar de diferencias conceptuales; los valores de los supervisores afectan al despliegue de las redes de inteligencia artificial. En el caso de China, el valor principal es el del Control (interés gubernamental), en EE.UU el valor principal es el de la Rentabilidad (interés privado), y en Europa el de la protección de los derechos de los usuarios. En consecuencia, este valor genera consecuencias no solo en las personas que acceden a la red, sino al resto de la sociedad en su conjunto, llegando a impedir el impacto positivo en los dos primeros casos.

**¿Cuáles han sido las principales dificultades con las que se han encontrado los despachos profesionales en este 2020 a la hora de darse a conocer?**

A la hora de hablar sobre los cambios acontecidos en el Marketing de Despachos Profesionales, se puso de manifiesto -a partir del entorno Covid-19- lo difícil que es para dichos despachos la captación de talento y la capacidad relacional, así como de la importancia de diseñar y poner en práctica la marca corporativa para generar relaciones estables con los clientes.

**Isabel >>>>  
Giménez  
Zuriaga**



**Otro de los temas abordados en la jornada fue el teletrabajo, que durante estos últimos se ha planteado como un horizonte idílico para las empresas, pudiendo reducir sus costes fijos de mantenimiento de una sede física, y distribuyendo a los trabajadores en sus hogares sin perder facturación ni ventas. ¿Qué opinaron los ponentes de la jornada de esta tierra promisoría?**

Los ponentes de la Jornada hablaron de las luces y sombras del teletrabajo, nacido en los años 70, pero con escaso desarrollo en Europa por no coincidir con los usos y costumbres latinos, basados en la presencialidad, reuniones prolongadas, jornada partida, y comidas de trabajo. 2020 ha eliminado muchos prejuicios y además ha generado una curva de experiencia muy positiva al utilizar plataformas de reuniones en remoto (zoom, teams, meets..) mostrando como la tecnología puede ser una ayuda, y el ahorro de tiempo que supone la eliminación de los desplazamientos al trabajo, al margen de ser más sostenible medioambientalmente hablando por reducir las emisiones tóxicas.



**En este horizonte empresarial, la incorporación y la retención de talento cobran cada vez mayor importancia. ¿Qué elementos se consideran clave para optimizar el talento?**

Se puso de manifiesto como la eliminación de los contactos sociales durante los meses de confinamiento había reducido el networking, y la limitación de las reuniones y eventos presenciales suponía una dificultad añadida a la hora de identificar, testar y captar talento. Por lo referido a la gestión del talento, se comentó la importancia de vivir la pluralidad en los despachos profesionales; ya que cuanto más diversos sean los equipos, más talento se generará.

Se vio el caso práctico de Varona, firma líder en la transformación digital en la Comunidad Valenciana que al llegar el confinamiento contaba con todos los dispositivos necesarios para asumir los retos del teletrabajo y realizar en remoto todos aquellos procesos derivados a partir de la pandemia global. Ante una crisis tan imprevista, la cohesión de equipos y el reconocimiento del talento han sido claves para garantizar la prestación de un servicio de calidad a sus clientes y al empresariado valenciano.

**La Clausura se realizó por la Hble. Sra. Dña. Gabriela Bravo. Consellera de Justicia y Administración Pública. De la Generalitat Valenciana, ¿Cuáles fueron sus conclusiones sobre los retos de la digitalización en la Administración de Justicia valenciana?**

La Consellera destacó que la digitalización en la Administración de Justicia española presenta asimetrías geográficas según diferentes Comunidades Autónomas, siendo las más aventajadas en este aspecto las Comunidades de Canarias y País Vasco.

También destacó que para tener un avance significativo en dicha digitalización, la Justicia debe estar presente como prioridad estratégica de la agenda política del gobierno español.

Por último, explicó que en la Comunidad Valenciana se ha hecho un gran esfuerzo presupuestario para implantar el Expediente Digital y promover los Juicios de forma telemática, reduciendo el bloqueo generado por la pandemia, y agilizando procesos en la medida de lo posible.

# No está solo

**Mas de 20 años acompañando  
a la Alta Dirección.**

La Misión de Business&Co.® consiste en ayudar a las Organizaciones a conseguir sus Objetivos de Negocio aplicando Buenas Prácticas con la ayuda de la Tecnología.

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

más información en:  
**[businessandcompany.com](http://businessandcompany.com)**

# ¿Por qué no dejamos de marear con los plazos e implantamos la administración electrónica de una vez?

**L**a Ley de firma electrónica es de 2003 (urge, por cierto, una adaptación urgente a la normativa europea).

La menospreciada Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, ya derogada, definió un modelo claro de administración electrónica nada menos que en 2007, entrando en vigor en 2009. Un modelo basado en la Interoperabilidad (ENI) y en la Seguridad (ENS), normas de 2010 de obligatorio cumplimiento desde 2014.



En cuanto a las Leyes 39 y 40 de 2015, de procedimiento y régimen jurídico respectivamente, el baile de fechas de su supuesta entrada en vigor ha sido absolutamente mareante: 2016, 2018, 2020, 2021... Y ahora de nuevo octubre de 2020. En concreto el día 2. Es decir: YA. Pero hablamos de normas, no de administración electrónica, aunque la administración electrónica, claro está, se regula en las normas.

Pero "administración electrónica" es mucho más. No es algo que "entre en vigor", sino un proyecto de mejora organizativa y funcional que se debe implantar.



**¿Por qué no dejamos de marear con los plazos e implantamos la administración electrónica de una vez?** >>>

Administración electrónica es reingeniería procedimental y procesal, accesibilidad, simplificación, automatización, interoperabilidad, seguridad, transparencia, estrategia, comunicación, formación interna/externa, asistencia interna/externa y, sobre todo, cambios organizativos y funcionales... Y todo ello para que el servicio que las Administraciones Públicas prestamos a nuestros usuarios sea eficaz, eficiente, transparente, accesible, simple, ágil, sencillo y de calidad. Los ciudadanos no merecen menos, y desde luego no merecen problemas, molestias o burocracia adicionales para que la Administración les reconozca unos derechos que ya tiene. No es el momento de poner trabas, sino de dar soluciones. Cuanto más grande es la crisis, más necesario es un sector público fuerte, eficiente y servicial. Dicho lo anterior, que no es poco, cabe suponer que las organizaciones públicas que están esperando tranquilamente no sé qué plazo es porque ya han trabajado todo esto. O no, quizá soy muy ingenuo y no hayan hecho absolutamente nada, excepto comentar, e incluso temer, la obligatoriedad (interna) de lo digital.

Por eso otra opción es olvidarse de los plazos, debatir menos y hacer más. Después de todo, cierto virus no nos dio ningún plazo para que nos pusiéramos las pilas. Fue todo un examen sorpresa que muchos suspendieron. En efecto, en marzo de este año vimos claramente como las organizaciones electrónicas, funcionales y resilientes pudieron seguir (tele)trabajando a pleno rendimiento. Mientras que las más rezagadas cerraron simultáneamente las persianas físicas y las virtuales, dando un mal servicio. O peor: no dando ningún servicio.

Plazos, leyes, debates, opiniones... La teoría no es suficiente, ¡debemos pasar a la acción!

**La acción  
es lo que  
une todo  
gran éxito.  
La acción  
es lo que  
produce  
resultados**

**Tony  
Robbins**

# Formación Experiencial InCompany

**Adiós a la teoría, bienvenida sea la experiencia.**

Si eres de esos directivos que están buscando otro modelo de formación en donde no solo se hable de teoría, sino que se priorice interiorice vuestra casuística concreta y se encuentren soluciones concretas a vuestros problemas concretos estas de suerte, Business&Co.® tienes ese tipo de formación donde expertos de reconocido prestigio internacional se encargarán de enseñarte el camino adecuado en base a su experiencia. Sabemos donde quieres llegar, hemos estado allí y hemos vuelto para acompañarte.

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

**fórmate!**

<https://businessandcompany.com/incompany>



Shirley Aristondo

## Recomendaciones en tiempos de incertidumbre para la tercera línea de control



**L**a pandemia es un caso de estudio “en vivo” que ha traído aprendizaje en tiempo real sobre la A nivel mundial, la línea de tiempo que han vivido las empresas en los últimos seis meses la resumimos como una etapa de reinención y toma de decisión acelerada que ha tenido como principal objetivo contener los efectos disruptivos de

un problema cuya dimensión no termina de definirse. El efecto de COVID-19 en la sociedad, la economía, la salud, la política y el desarrollo empresarial sigue capturando nuestra atención, y todos los días tenemos una radiografía de sus resultados. A veces alentadores, otros días con mensajes que nos indican que aún hay mucho por trabajar!





Tomar decisiones es un arte complejo y es materia de estudio de muchas disciplinas. Su origen y naturaleza está muy ligada a nuestro comportamiento como seres humanos. En el campo de la gestión empresarial, su protagonismo marca el ritmo de la continuidad del negocio, se nutre de la información, es adaptativo y su valor es innegable cuando buscamos mejorar procesos. Y en coronavirus no ha sido la excepción, pero hay que reconocer que se sumaron matices de intensidad junto con puntos de quiebre casi a diario: las empresas planificaron paralizaciones de quince días, pero se extendieron los tiempos, sectores que de un momento a otro se vieron paralizados con muy pocas opciones de reactivación y otros que cayeron en cuenta que el cierre era la mejor opción.

En este contexto y junto con las vivencias de cada empresa, el rol de la tercera línea de control también fue transformándose y adaptándose a los cambios. Cada día medimos el impacto de las decisiones y trabajamos en adaptar nuestras herramientas al ritmo de la empresa, pero ninguna literatura o formación nos había preparado para este contexto y así que hace dos meses, al iniciar la semana me enfrenté a la siguiente pregunta para mi plan de trabajo: ¿Qué enfoque debemos considerar cuando realicemos las evaluaciones?

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

**Recomendaciones  
en tiempos de  
incertidumbre  
para la tercera  
línea de control**





PARA BUSCAR RESPUESTA, INICIÉ BÚSQUEDA EN LAS RECOMENDACIONES Y GUÍAS DE LOS INSTITUTOS DE LA PROFESIÓN, CONSULTORAS Y LÍDERES NORMATIVOS. RECOMIENDO QUE PARTAN POR ACÁ, EN CASO AÚN NO HAYAN INICIADO EL PROCESO.

## **SIN EMBARGO, ALGO FALTABA, UN EXTRA MILE QUE HE COMPARTIDO CON COLEGAS Y HA SERVIDO COMO PUNTO DE APOYO Y SE RESUME EN TRES INICIATIVAS:**

# 1

**Tómese un tiempo y haga un reconocimiento de los cambios que impactaron en su empresa.**

No se trata solo de identificar los nuevos riesgos (que ya es una tarea titánica), va más allá. Se trata de reaprender los modelos de negocios y cómo estos nuevos escenarios están dando soporte a la continuidad empresarial. Sin importar el sector, industria o tamaño, las empresas se reorganizaron, adoptaron nuevas reglas de juego, redefinieron recursos y capacidades, reinventaron sus modelos de negocio, comprendieron que la transformación digital era el mejor camino -a pesar de que corto tiempo atrás fuera evitado y desplazado-, rompieron paradigmas laborales aceptando el teletrabajo a casi un 100%, pusieron a prueba su resiliencia y creatividad para mantener la continuidad del negocio, aceptaron los cambios disruptivos que afectaron el planeamiento 2020 y con cada ola de cambio los actores de negocio reaccionaron a los diferentes escenarios que el COVID trajo. Comprenda el "viaje" que siguieron los responsables de proceso.

# 2

**Identifique los factores de incertidumbre sobre el cual se tomaron decisiones**

COVID-19 se desarrolló en un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad por sus siglas en inglés) y bajo crisis, ¡No es un tema menor! Es relevante que identifiquemos qué incertidumbres fueron más críticas en la toma de decisiones. Reconozca el nivel de madurez de la gestión de la información. Será de mucho apoyo al momento de hacer las recomendaciones.

# 3

**Finalmente, ubique las nuevas prioridades en los proyectos**

Pre-pandemia muchas empresas en Latinoamérica teníamos previsto en el portafolio de proyectos "A". En pandemia este portafolio ha sido recortado, redefinido y muchos riesgos se han aceptado. No hubo muchas opciones para que las empresas siguieran la ruta establecida a finales de 2019 y para tomar el control de la situación fue imprescindible re-priorizar. Estas recomendaciones en tiempos de incertidumbre para la tercera línea de control tienen resultados de alto impacto en la comunicación del informe de auditoría. Finalmente, si algo no ha cambiado es que la comunicación debe ser efectiva.

# Provoque el Cambio Ágil

Agilidad en todos los niveles de  
responsabilidad de la organización

**fórmate!**

<https://businessandcompany.com/agileshift>

**Business&Co.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

**AgileSHIFT<sup>®</sup>**

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

Pedro Robledo

# Necesaria Hiperautomatización en su estrategia empresarial



**L**a Hiperautomatización es la primera de las diez principales tendencias tecnológicas que el analista Gartner consideró para el año 2020 (publicado en octubre de 2019 en su artículo "Top 10 Strategic Technology Trends for 2020").

Tendencia tecnología que otros analistas la denominan de forma diferente, así Forrester lo llama Automatización Digital de Procesos (Digital Process Automation, DPA), e IDC lo llama Automatización inteligente de Procesos (Intelligent Process Automation, IPA).

Tendencia tecnológica inevitable para todas las organizaciones que deben planificar y automatizar rápidamente todos los procesos posibles, buscando mejoras radicales en la eficiencia, eficacia, productividad, rendimiento del personal e inteligencia operativa de los procesos de negocio.

Gartner considera que la hiperautomatización tiene potencial tanto de crear oportunidades como de generar disrupciones significativas y que las empresas deben considerar como parte de su proceso de planificación estratégica de tres a cinco años, resaltando los resultados comerciales y

reflejando los casos de uso que detalle la estandarización, la interoperabilidad, el control y la gestión remotos, y la automatización completa o parcial aplicando tecnologías digitales.

Con la pandemia del coronavirus (COVID-19) se han detectado numerosas fragilidades y vulnerabilidades en muchas organizaciones, que han tenido que realizar esfuerzos para que se pudiese teletrabajar para continuar ofreciendo servicio a sus clientes, realizar pedidos online ha obligado a esperar listas de espera porque el procesamiento de pedidos no estaba preparado para tal avalancha de solicitudes de compra, el suministro internacional tanto para materias primas como para productos terminados ha interrumpido la producción de muchas fábricas, trámites gubernamentales que no se pueden resolver de manera online, y más ejemplos que hemos observado todos. Ante estas evidencias, se puede confirmar que la digitalización debe seguir avanzando de forma exponencial, y requiere una mayor automatización en las organizaciones. Por lo tanto, debe estar ya en las agendas de todas las organizaciones, sí o sí.



Gartner, indica en su publicación de agosto de 2020, "Three Steps to Hyperautomation", que la mayoría de las empresas no han automatizado sus operaciones tan a fondo como ahora permite la tecnología digital. Todavía realizan operaciones basadas en datos con una gran cantidad de personal, una gran cantidad de bienes raíces, sistemas heredados de décadas de antigüedad y otra infraestructura costosa. Y para ello, recomienda tres pasos desafiantes pero factibles, que pueden brindar ahorros significativos en recursos humanos, gastos operativos y de capital: estandarización de procesos y productos y aumento de la interoperabilidad (ahorros potenciales = 5%), gestión o control de operaciones de forma remota (ahorros potenciales = 10% a 20%) y realización de operaciones total o semiautónoma (ahorros potenciales = 20% a 50%)

La hiperautomatización combina las tecnologías adecuadas para automatizar, simplificar, descubrir, diseñar, medir y gestionar flujos de trabajo y procesos en toda la empresa. No es suficiente con tecnologías RPA (Robotic Process Automation), porque éstas están pensadas para la automatización de tareas predecibles, altamente repetitivas y que no incluyan la participación humana. Además, será necesario tecnologías como BPMS (Suites de Business Process Management), y mejor, iBPMS – Intelligent BPMS) que facilitan la orquestación (y automatización) de procesos de principio a fin, de manera transversal con la participación humana, de sistemas, aplicaciones y de máquinas. Además, plataformas de workflow, suites de gestión de decisiones (BRMS- Business Rules Management Systems, u DMS –Decision Management Systems), Process Mining, plataformas de procesamiento de eventos complejos, entre otras.

Gartner predice que las tecnologías relacionadas con la hiperautomatización experimentarán cambios significativos hasta 2025. Independientemente de nombrar esta tendencia tecnológica como Hiperautomatización, DPA o IPA, se incluyen tecnologías avanzadas que incluyen Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático (Machine Learning) para automatizar los procesos de negocio que empoderen a los seres humanos. Porque buscan, no solo la automati-

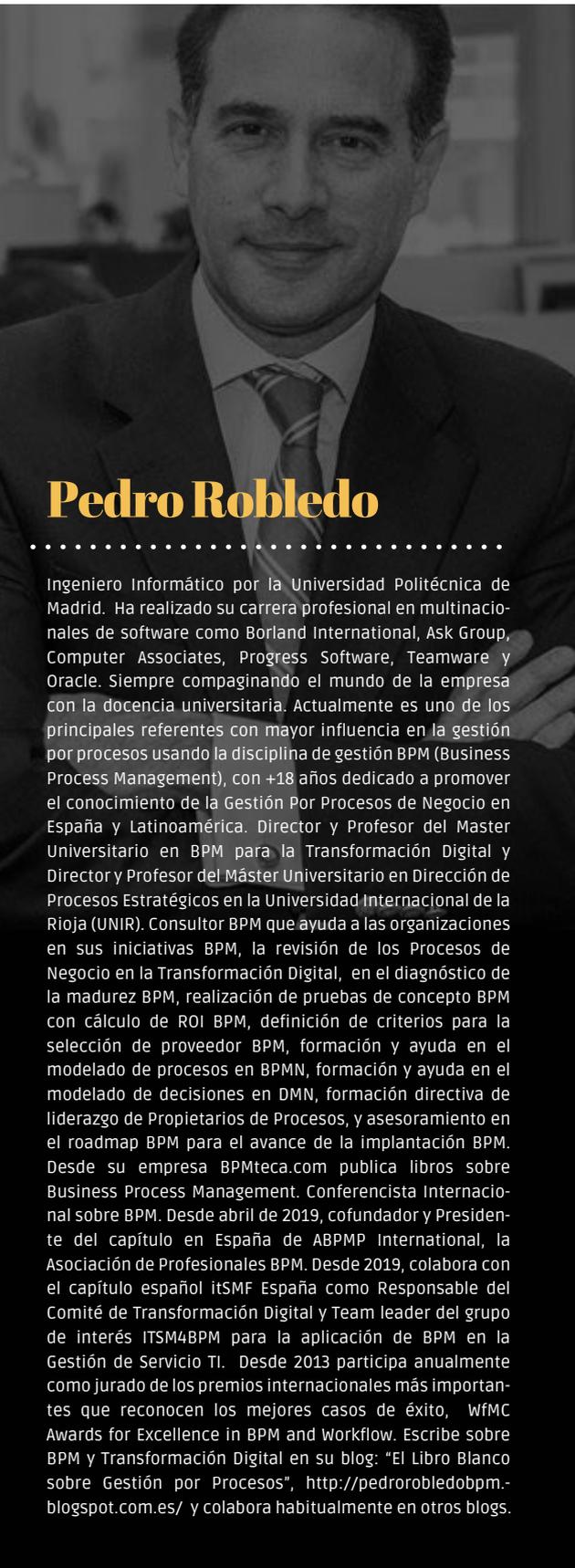
zación de tareas en el entorno de ejecución, de trabajo u operacional, sino que buscan automatizar tareas relacionadas con pensar, descubrir y diseñar las automatizaciones en sí mismas.

En mi artículo "Antes de Automatizar un proceso... mejóralo!" menciono la reflexión de Bill Gates que dice: "La primera regla de cualquier tecnología es que la automatización aplicada a una operación eficiente aumentará la eficiencia. El segundo es que la automatización aplicada a una operación ineficiente aumentará la ineficiencia". Esto significa, que las tecnologías por sí solas, por su adquisición y aplicación, no facilitan la disrupción tecnológica digital necesaria en las organizaciones.

Cuando nos planteamos la automatización de procesos, debemos tener en cuenta la disciplina de Gestión Por Procesos (Business Process Management – BPM), porque parte de la planificación estratégica antes de llevar a cabo cualquier cambio en un proceso de negocio. Planificación estratégica que se realiza mediante la gestión de la Arquitectura Empresarial, que relaciona tres capas empresariales: la capa estratégica, la capa de negocio (procesos y organización) y la capa tecnológica (infraestructura, datos y aplicaciones). Es necesario, conocer los activos empresariales y sus relaciones. Cualquier cambio en uno de los activos puede impactar positiva o negativamente en otros activos. Conocer los impactos ante diferentes escenarios, nos facilita conocer si se van a cumplir los objetivos estratégicos o no.

La cuestión más complicada es saber por dónde empezar, pero con un estudio correcto es factible diseñar la mejor hoja de ruta para la consecución de objetivos trimestrales, semestrales y anuales. Si debemos incluir la hiperautomatización en la estrategia empresarial, es necesario definir una hoja de ruta para ir tomando las decisiones más acertadas de automatización y que nos conduzcan a una organización digital con la automatización necesaria para la excelencia.

**Necesaria >>>>  
Hiperautomatización  
en su estrategia  
empresarial**



## Pedro Robledo

Ingeniero Informático por la Universidad Politécnica de Madrid. Ha realizado su carrera profesional en multinacionales de software como Borland International, Ask Group, Computer Associates, Progress Software, Teamware y Oracle. Siempre compaginando el mundo de la empresa con la docencia universitaria. Actualmente es uno de los principales referentes con mayor influencia en la gestión por procesos usando la disciplina de gestión BPM (Business Process Management), con +18 años dedicado a promover el conocimiento de la Gestión Por Procesos de Negocio en España y Latinoamérica. Director y Profesor del Master Universitario en BPM para la Transformación Digital y Director y Profesor del Máster Universitario en Dirección de Procesos Estratégicos en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). Consultor BPM que ayuda a las organizaciones en sus iniciativas BPM, la revisión de los Procesos de Negocio en la Transformación Digital, en el diagnóstico de la madurez BPM, realización de pruebas de concepto BPM con cálculo de ROI BPM, definición de criterios para la selección de proveedor BPM, formación y ayuda en el modelado de procesos en BPMN, formación y ayuda en el modelado de decisiones en DMN, formación directiva de liderazgo de Propietarios de Procesos, y asesoramiento en el roadmap BPM para el avance de la implantación BPM. Desde su empresa BPMteca.com publica libros sobre Business Process Management. Conferencista Internacional sobre BPM. Desde abril de 2019, cofundador y Presidente del capítulo en España de ABPMP International, la Asociación de Profesionales BPM. Desde 2019, colabora con el capítulo español ITSMF España como Responsable del Comité de Transformación Digital y Team leader del grupo de interés ITSM4BPM para la aplicación de BPM en la Gestión de Servicio TI. Desde 2013 participa anualmente como jurado de los premios internacionales más importantes que reconocen los mejores casos de éxito, WfMC Awards for Excellence in BPM and Workflow. Escribe sobre BPM y Transformación Digital en su blog: "El Libro Blanco sobre Gestión por Procesos", <http://pedrorobledobpm.blogspot.com.es/> y colabora habitualmente en otros blogs.

Las buenas prácticas para definir una hoja de ruta de hiperautomatización requiere, aplicando la disciplina de BPM, llevar a cabo dos estudios de madurez anualmente:

### 1 MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ORIENTACIÓN A PROCESOS.

Aplicando un Modelo de Madurez (BPMM -Business Process Maturity Model) se analizan las competencias que tiene la organización en la Gestión POR Procesos (BPM). En mi BPMM, me centro en revisar 7 pilares principales: procesos de negocio, competencias de las personas y equipo BPM, alineamiento de los procesos en la estrategia empresarial, aplicación de metodologías BPM, uso de tecnologías BPMS, gobierno BPM para dirigir las iniciativas de hiperautomatización y el cambio cultural de la organización hacia la orientación a procesos.

### 2 MADUREZ DE CADA PROCESO Y DE LA CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

Para ello, recomiendo usar el modelo de Hammer PEMM ( Process and Enterprise Maturity Model) que permite analizar la madurez de un proceso y la capacidad de mejorarlo relacionándolo con la capacidad que tiene una organización de transformarse.

Aplicando anualmente estos modelos de madurez, se detectaran las posibilidades de mejora. A partir de esas mejoras, será necesario analizar los impactos de esas posibles mejoras alineadas con los objetivos estratégicos, para poder definir la hoja de ruta anual (y de 3 a 5 años). Con toda seguridad, será necesario visualizar las interdependencias entre funciones, procesos y KPIs usando un marco contextual para modelos de procesos y decisiones, mediante lo que Gartner denomina DTO (Digital Twin of an Organization), que facilita centrarse en donde está el valor empresarial y cómo los procesos impactan en la creación de valor. Un DTO permite modelar y explorar escenarios, realizar simulaciones que faciliten entender el impacto de valor de cada escenario, y así elegir uno y hacerlo realidad incluyéndolo en la hoja de ruta. No es necesario, ser exhaustivo e incluir todo el detalle para todos los años (solo líneas estratégicas). E incluso, para el primer año, es suficiente con tener definido con todo detalle, los dos primeros trimestres (con objetivos reales) y mensualmente ir prosperando en el detalle de los siguientes trimestres, teniendo siempre en mente la flexibilidad y agilidad que ofrece la aplicación de la disciplina BPM para centrarnos en lo importante, el cumplimiento estratégico.

Las organizaciones no pueden carecer de una estrategia definida para escalar la automatización con objetivos tácticos y estratégicos, que faciliten la digitalización continua necesaria para llegar a conseguir maximizar eficiencia, eficacia, productividad, rendimiento del personal e inteligencia operativa de los procesos de negocio.

<https://tecnologiasentidocomun.com>



# Porfolio, Programme & Project Offices P3O

Si lo tuyo son, o quieres que sean,  
las Oficinas de Porfolio, Programas y  
Proyectos Certifícate en P3O®

fórmate!

<https://businessandcompany.com/p3o>

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

**P3O®**

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

Javier Peris

# El Ciclo de Vida del Programme Management, amor a primera vista.

**U**no de los aspectos que más me fascinan de la Gestión de Programas (Programme Management) es su Ciclo de Vida.

Lo confieso: fue amor a primera vista os lo puedo asegurar. De pronto, me encontré de bruces con la manera más adecuada de gestionar muchos de los problemas que no alcanzaban a tener solución desde la perspectiva de la Gestión de Proyectos (Project Management) Sinceramente, espero y deseo que os pase lo mismo a vosotros. Lamentablemente, hay que ser realista. Estamos demasiado acostumbrados a ver Proyectos que fracasan. Y cuando digo que fracasan me refiero a que no se cumplen los objetivos esperados en relación con plazos, costes, calidad, alcance, beneficios y riesgos, y tampoco se aprovechan las oportunidades o cambios que pudieran haber aparecido a lo largo de la vida del proyecto. No olvidemos que vivimos en un entorno #VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y debemos no sólo ser ágiles, sino también elásticos y dinámicos en nuestra gestión.



“

**Estamos demasiado acostumbrados a ver Proyectos que fracasan**

.....

## la Gestión de Programas (Programme Management) tiene otro Karma

.....



**El Ciclo  
de Vida del  
Programme  
Management,  
amor a primera  
vista.**



Y no podemos decir "No" a la Alta Dirección, con quien debemos estar absolutamente alineados, ya que por lo que se nos paga, y debemos decir es "Si, pero de esta manera."

En estas situaciones, que no serán ajenas al lector los trabajos del proyecto se ven extraordinariamente atropellados a medida que se agotan los plazos, obligando en la gran mayoría de las ocasiones a apresurar las entregas, tal como comentaba, con una merma en la calidad global y, lo más importante, en los objetivos que perseguía la iniciativa. Seguro que habéis oído o sufrido alguna vez esta situación: "Entreguemos cuanto antes, hemos hecho todo lo que hemos podido, recabar la confirmación lo más rápido posible del cliente y acabemos de una vez." ¿A que os suena? Es el proceso CCC "Corre, Corre, que te Cagas" de la Metodología ASM "A Salto de Mata" de siempre en los proyectos.

Por suerte la Gestión de Programas (Programme Management) tiene otro Karma, otros tiempos, otra liturgia. Para empezar, le encaja mejor la incertidumbre, y está más centrado en lo que se queda por encima de lo que se entrega, comprobando y asegurando que se obtienen y se hacen realidad esos beneficios esperados una vez se entregue una determinada cosa u otra. Cosas que evidentemente serán entregadas por los Proyectos gracias a un adecuado Project Management, siempre más táctico, siendo precisamente el objetivo del Project Management entregar resultados.

Es decir, la Gestión de Programas pone el énfasis en evaluar el beneficio real que deberían producir los resultados de los proyectos y en función de si se logran o no, ordena o desencadena más proyectos que corrijan, mejoren, aseguren o asienten esos beneficios para la organización.



Cuando aplicamos adecuadamente Gestión de Programas, entre otras muchas cosas, tenemos el poder, y la obligación, de establecer Tramos (Tranches) que, a modo de ráfagas de Proyectos irán aportando distintos beneficios:

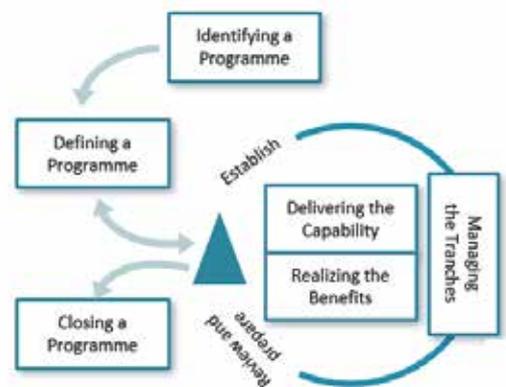
- El primer beneficio es gestionar mejor la incertidumbre. No podemos planificar aquello que no es planificable y en entornos VUCA estamos obligados a gestionar la incertidumbre. Hagamos pues aquello que sabemos que podemos hacer, aprendamos, y sigamos una hoja de ruta prevista, pero perfectamente adaptable, y que asuma abiertamente los cambios. Es decir, la Gestión de Programas permite hacer proyectos más pequeños, controlados, manejables y certeros.

- En segundo lugar, obtendremos resultados de manera mucho más temprana, ganancias rápidas (Quick Wins) que de manera fehaciente lograrán beneficios para la organización. incluso si el Programa se detuviera o cancelara, asegurando la inversión desde el primer minuto, sin largas travesías en el desierto como se venía haciendo en el siglo XX

- Y en tercer y último lugar, esos beneficios no sólo nos irán permitiendo validar las hipótesis de partida, sino que también nos permitirán aprender de la experiencia e ir aprovechando nuevas oportunidades para mejorar los beneficios del programa para la organización.

Este maridaje de capacidades entre Elasticidad, Dinamismo y Agilidad de las Organizaciones es lo que se conoce como "Agilidad Estratégica", que poco tiene que ver con Scrum, Agile, Xtreme, DevOps, etc., denominada también "Agilidad Táctica".

Jamás en un proyecto en ejecución es factible cambiar el orden de las fases que se han planificado. Tampoco es posible adelantar fases al inicio que hubieran sido planificadas para el final del proyecto, ni alterarlas sustancialmente, ni saltarlas, ni incluso añadir más fases a un proyecto en ejecución. Al menos yo no conozco ninguna Metodología, Buena Práctica o Base de Conocimiento de Gestión de Proyectos que admita semejantes cambios en ejecución, ¿Sabéis por qué? Pues porque como decían en el colegio esas son cosas de mayores ;-), esas cosas no son de Gestión de Proyectos, esas cosas son de Gestión de Programas.



Copyright © AXELOS Limited 2020. Used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved."

Si estás interesado en Programme Management o quieres Certificarte en Gestión de Programas con MSP® puedes encontrar más información aquí: <https://javierperis.com>

**BUENAS NOCHES, BUENAS PRACTICAS**

Javier Peris



# Managing Successful Programmes MSP®

Curso de Gestión de Programas de Proyectos MSP® Fundamentos



formate!

<https://businessandcompany.com/msp>

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

# Un SLA completo es un acuerdo eficaz



**E**l contrato de SLA (Service Level Agreement) o acuerdo de nivel de servicios es uno de los contratos más conocidos por los profesionales de la gestión de TI en entornos empresariales.

Aunque muchos abogados consideran los contratos de SLA como contratos de arrendamientos de servicio tradicionales en los que la descripción del servicio es un servicio tecnológico,



existe una diferencia clave que debemos tener en cuenta en el momento de su descripción y definición: mientras que el arrendamiento de servicio tradicional procede a describir conductas que son desarrolladas por el prestador en los SLA se procede a definir entornos de tolerancia de la fiabilidad del servicio contratado. Para hacerlo, en función del servicio contratado mediante el Service level Agreement, deberán ponderarse elementos técnicos como:

- **Disponibilidad del servicio:** es decir la continuidad en la prestación de un determinado servicio sin interrupciones.
- **Tasa de errores**
- **Calidad Técnica del Servicio:** En muchas ocasiones el servicio disponible debe cumplir determinadas especificaciones para que sea efectivo a la finalidad TI requerida por la organización para mantener su funcionalidad

**Un SLA >>>>  
completo es un  
acuerdo eficaz**

Con ello debemos establecer rangos de tolerancia (como se define en ITIL) en los que el servicio resulta cumplidor o no de la finalidad requerida así como las métricas en las que se basará la fiabilidad esperada, las responsabilidades derivadas del incumplimiento de las tolerancias y las consecuencias o acciones que se desencadenan por haberse producido la excepción en el servicio fuera del margen fijado en el contrato.

Por lo tanto para poder contratar un servicio de TI y documentarlo a través de acuerdo de nivel de servicios que se suscriba con el proveedor, en primer lugar procede un estudio interno del entorno corporativo en el que el servicio de TI va a estar operativo. Ese estudio previo de las necesidades tecnológicas de la organización permitirá describir el impacto que en la infraestructura podrá producir cada una de las pérdidas de disponibilidad de las funciones contratadas con el proveedor.

Así, por ese conocimiento del funcionamiento de la estructura TI a la que el proveedor sirve, podremos fijar niveles de impacto que nos permitirán describir las consecuencias en caso de que se produzca la excepción al nivel contratado. Podremos definir aquellas en las que simplemente el proveedor se obligue a realizar cierta actuación (por ejemplo, recuperación del backup) sin coste, o bien indemnizaciones de la pérdida ocasionada (por ejemplo, indemnización por minuto/hora de caída del servidor), o bien soluciones técnicas alternativas en función del servicio.

Cuando pretendemos documentar un acuerdo de nivel de servicios adecuadamente deberemos al menos regular los siguientes extremos:

- **Descripción del servicio:** En el SLA la definición del servicio y de sus componentes adquiere una importancia fundamental, puesto que es preciso adecuar la termi-

nología al entorno y conocer exactamente qué referencias se están usando para referirse a qué componentes de la tecnología que constituye el servicio contratado. Además, desde un punto de vista práctico jurídico, la existencia de definiciones claras en el propio contrato de SLA permiten acreditar ante quien deba conocer de un futuro litigio (juez o árbitro) cada uno de los elementos que eran objeto de contratación. Las ambigüedades propias del lenguaje no técnico pueden generar verdaderas incertidumbres a la hora de dar cumplimiento a un contrato de esta naturaleza

- **Soporte y asistencia:** Los contratos de SLA documentan los servicios contratados con proveedores externos a la organización (a diferencia del los OLA, Operational Level Agreement) y por ello no sólo debemos fijar qué deben hacer y cómo deben hacerlo si no también cómo deben atenderlos y darnos soporte.

- **Medidas de seguridad.** En el marco de la definición de las características del servicio debemos atender especialmente a los requisitos de seguridad que debe cumplir el servicio para que sea adecuado a la finalidad operativa que se desarrolla.

- **Garantías del sistema y tiempos de respuesta.**

- **Disponibilidad del sistema.**

Y por último, y como consecuencia de la graduación de impacto que cada incumplimiento provoque dentro de nuestra organización, se establecerán las consecuencias (pecuniarias o de cualquier otro tipo) que provoquen los incumplimientos del proveedor.

Un SLA completo es un acuerdo eficaz.

```
function decorate(event) {
  event = event || window.event;
  var target = event.target || event.srcElement;
  if (target && (target.getAttribute('action') || target.getAttribute('href')))
    ga(function (tracker) {
      var linkerParam = tracker.get('linkerParam');
      document.cookie = '_hola ga=' + linkerParam + ';';
    });
}
} abogado amigo
} st.m.a.
addListener(window, 'load', function(){
  (var i=0; i < document.forms.length;
  document.forms[i].getAttr
  indexOf('/cart')) >
```



Abogado Amigo

---



Bufete Experto en  
Nuevas Tecnologías



[www.abogadoamigo.com](http://www.abogadoamigo.com)



**Jardí Bar**  
**Hclub**  
**Jardín privado**  
**Gastronomía**  
**Wellness Center**  
**8 salones**  
**Eventos**  
**135 habitaciones**  
**Parking**  
**Galería de arte**  
**Música en directo**  
**BrunchWell**

...

---

**THE WESTIN**  
VALENCIA



## The Westin Valencia

### #WestinWeddings

Más de 1500 m<sup>2</sup> al aire libre conforman uno de los jardines privados más grandes de la ciudad de Valencia.

Envuelto en tres relajantes fuentes y cuidada vegetación mediterránea, **el hotel The Westin Valencia** cuenta con un precioso rincón para evadirse y celebrar las bodas más emotivas.

Su salón exposición, con preciosa luz natural y lámparas de Swarovsky, alberga hasta 300 personas para disfrutar de los detalles más exclusivos. Totalmente adaptable, su diseño permite la creación de tres espacios diferentes conectados entre sí.

Por último, su gastronomía será la clave para la decisión final: cocina mediterránea, tradicional y actual. Puro sabor y calidad.

Amadeo Saboya 16, 46010 Valencia

[www.westinvalencia.com](http://www.westinvalencia.com)  
[sales@westinvalencia.com](mailto:sales@westinvalencia.com)  
+34 963 625 900



FORMATO  
VIRTUAL



# INFORMÁTICA as a service

**2020** del 28 de septiembre al 2 de octubre  
**SEMANA INFORMÁTICA**  
**.com**

Inscripciones en:  
[www.semanainformatica.com](http://www.semanainformatica.com)

#SI2020

