

REVISTA

Tecnología & Sentido Común



#06
MARZO
2021

Rocío **26**
**Alvarez
Moret**

NUESTRA INVITADA
AL WESTIN
.....

MARLON **32**
MOLINA
ES TENDENCIA

RICARD **36**
MARTÍNEZ
Ojo al dato

**Ecosistema
EMPRENDEDOR**
41 CATALINA VALENCIA

Carlos
44 **Juiz**

ENTREVISTA
PROTAGONISTA
.....

La Nueva **50**
ADMINISTRACIÓN
VÍCTOR ALMONACID

62 FERNANDO LEY
Geo Energía



safecreative



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 - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Shirley Villacorta - América Próxima
Pedro Robledo - Por Procesos

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

tecnologiaysentidocomun@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



(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.

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:
<https://businessandcompany.com>

#06

MARZO 2021



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

NUESTRA
INVITADA
AL WESTIN



26

Rocío Álvarez Moret



ENTREVISTA
PROTAGONISTA

44

Carlos Juiz



JAVIER PERIS

66

**Buenos días,
buenas prácticas**



JESÚS LÓPEZ PELAZ

70

**Consejo de amigo
de Abogado Amigo**

Copyright

03

Índice de Contenidos

04

Piloto

JAVIER PERIS

06

El Plan España Digital 2025

MANUEL SERRAT OLMOS

10

Boarding Pass

YOLANDA ARENAS

14

COMB, 3,2 Billones de contraseñas filtradas

ALBERTO RODRÍGUEZ

18

Innovación (II): Decidir como los expertos.

JUAN CARLOS MURIA TARAZON

22

Rocío Alvarez Moret

NUESTRA INVITADA AL WESTIN

26

Edge Computing es tendencia

MARLON MOLINA

32

Mujeres, ciencia y emprendimiento

CATALINA VALENCIA

41

Carlos Juiz

ENTREVISTA PROTAGONISTA

44

Interoperabilidad y tomad

VÍCTOR ALMONACID

50

América Próxima

SHIRLEY VILLACORTA

54

Por procesos

PEDRO ROBLEDO

58

Geo Energía

FERNANDO LEY

62

Buenos días, buenas prácticas

JAVIER PERIS

66

Consejo de amigo de Abogado Amigo

JESÚS LÓPEZ PELAZ

70

Crue presenta los resultados de su Plan Director 2020 en el ámbito de las TIC

TECNOSOCIEDAD

74

Colaboración entre PTEC, SEOPAN y UNE para los proyectos de recuperación y resiliencia

TECNOSOCIEDAD

78

OJO AL DATO

36

Colaboración público-privada en la investigación en salud: el reto de los data lakes gobernados



#06 - MARZO 2021

WORLD

#TYSC

Javier Peris

A Gantt muerto, Gantt puesto

En el frenético y cambiante mundo de la gestión de las organizaciones existe un gráfico, cuyo origen remonta al año 1896, con el que el lector seguramente habrá tropezado alguna vez ya que se ha convertido en uno de los elementos más devoradores de tiempos y esfuerzo de cuantos conforman el Project Management.

Aunque tanto la intención del Sr. Gantt, quien copió, mejoró e hizo popular entre 1910 y 1915 este diagrama como la del verdadero padre de la cosa, el Sr. Karol Adamiecki siempre fueron buenas, centrar la planificación en las actividades está demostrado que es un enfoque absolutamente equivocado si lo que se pretende es ser ágil, dinámico y elástico.

Intentar tener absolutamente controladas todas las ACTIVIDADES necesarias para producir algo, adecuadamente interrelacionadas y vinculadas con objetivos de tiempos, costes en la mayoría de las ocasiones obliga a una tremenda micro gestión, una excesiva planificación y un despilfarro de tiempo y medios.



En el desarrollo de mi actividad profesional suelo encontrarme con equipos de Gestión de Proyectos que, bien iniciado este siglo XXI, siguen planificando en base a las actividades en un entorno Volátil, Incierto Complejo y Ambiguo VUCA donde no hay nada más efímero que la actividad. Rápidamente suelo demostrarles que su planificación es poco útil cuando en un momento dado del proyecto en vez de programar o construir algo que hace falta para el proyecto optamos por comprarlo sin más. ¿Qué pasa con todas las actividades que habíamos planificado? ¿Dónde está todo el tiempo que habíamos empleado? Todo el tiempo invertido en planificar las actividades que conducen a programar o construir eso que ahora vamos a comprar han sido inútiles y se van por el sumidero de la inadecuada gestión.

Y eso lo que suele pasar constantemente en las empresas, cuando se decide un cambio de enfoque, o un cambio de proveedor o de modo de adquisición ramas y ramas de actividades se nos van por el sumidero de la inadecuada haciendo que tengamos que crear otro Gantt y volver a ver todas las implicaciones de todas las actividades creadas como nuevas o huérfanas., es decir a Gantt muerto, Gantt puesto y esa no es la solución.

Los que me conocen saben que yo soy mucho de planificar, a veces incluso demasiado y cuidadito con decir alguien lo contrario, pero planificar hay que planificar como se debe planificar, de manera costo eficiente como nos obliga del siglo XXI tanto en entornos PYMEs y de la Administración Pública, una planificación adaptativa y por supuesto enfocada más a lo que queremos conseguir, es decir al resultado y menos a lo que se debe hacer para conseguirlo. Convéncase el lector que este enfoque nos abrirá la mente hacia el Sourcing, outsourcing, hacia vías alternativas de aprovisionamiento, de compra o de reutilización tan necesarias para lidiar en un entorno tan cambiante e incluso yo diría hostil como es el de las organizaciones en el siglo XXI.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Y antes de que empiecen a exacerbarse muchos de mis amigos del PMI enamorados muchos de ellos de las metodologías en cascada o "Waterfalicas" reconoceré que para ciertas tipologías concretas de Dirección de Proyectos el Gantt todavía sigue sien útil, al igual que otras herramientas como redes de precedencia CPM o diagramas PERT pero ninguno de ellos me negará que en un proyecto ágil, dinámico o elástico, en definitiva cambiante como corresponde al 100% de los proyectos que acomete la pequeña y mediana empresa española andar haciendo y deshaciendo Diagramas de Gantt es una inmensa pérdida de tiempo.

Como digo, en los tiempos que vivimos, sometidos a intensas presiones de distinta índole, a toda velocidad y en constante cambio debemos estar alerta aprovechando nuevas oportunidades y minimizando amenazas y a los expertos en dirección de proyectos se nos viene reclamando que cambiemos, tanto por parte de los equipos de entrega, desarrollo y operación como por la alta dirección, pues queramos admitirlo o no en cifras absolutas los resultados de los proyectos siguen siendo pésimos según a mayoría de los estudios internacionales.

EL MANIFIESTO ÁGIL FUE LA PRIMERA GRAN BOFETADA A LA GESTIÓN CLÁSICA DE PROYECTOS

La verdadera pregunta que nos debemos hacer es: ¿Qué es lo más importante la Actividad o el Resultado? Y ahí es donde está el Quiz de la cuestión, en mis Cursos Oficiales de Formación en Gestión de Proyectos muchos de mis alumnos me comentan que tras esta pregunta viven una especie de epifanía que les permite gestionar de una manera mas eficiente y es que la pregunta créame no es baladí. Ahora bien ¿Ha intentado convencer a un británico de que ellos son los que conducen por donde no deben? Admita un consejo no lo intente, no conseguirá nada. Pues respecto de esta pregunta pasa exactamente lo mismo, es cierto que todas esas actividades que pintamos en los diagramas de Gantt y que se convierten en el Actor principal de algunas metodologías de Dirección de Proyectos siempre están pensadas para crear unos productos o unos resultados que se convierten en los actores secundarios de esa Dirección de Proyectos, es decir, la carga de la planificación está en el cómo y no en el que.

Por tanto le propongo al lector que abra su mente, Open Mind, que imagine y convierta en actor principal al resultado, al producto y centre el esfuerzo de planificación en él, es decir en lo que realmente se quiere conseguir y deje el cómo en el papel de actor secundario, esto último no es tan importante y es muy posible haya varias opciones, ya elegiremos la más adecuada en función de las circunstancias. Sea sincero ¿No percibe que el asunto empieza a sonar menos trabajoso? ¿No es evidente que vamos a poder definir mejor aquello que realmente queremos conseguir y por tanto los proyectos tienen visos de que van a acabar mejor? Efectivamente puede tener la seguridad de que así es.

No podemos gestionar el futuro en el que vivimos con modelos de gestión del pasado, hay cientos de gurús, coaches, evangelizadores que se les llena la boca con esto y el Diagrama de Gantt aunque útil es una herramienta para representar un método de planificación del siglo XIX y XX, donde obvio decir que todo era más estable, más lento, menos volátil, sobre todo en lo que respecta a pequeñas y medianas empresas de aquella época, pero las cosas han cambiado mucho en muy poco tiempo y nosotros debemos de cambiar también.

Si lo que queremos es gestionar proyectos en un entorno más ágil, dinámico y elástico de los que requieren los tiempos en los que vivimos debemos dar definitivamente la bienvenida a la planificación basada en el producto o resultado y dar su merecido descanso a la planificación basada en la actividad.



JAVIER PERIS

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

LinkedIn:

<https://es.linkedin.com/in/javier-peris>

Twitter:

<https://twitter.com/JavierPeris>

Blog:

<https://javierperis.com>



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

Manuel Serrat Olmos

El Plan España Digital 2025

Como parte del Plan Europeo de recuperación tras la pandemia provocada por el SARS-Cov-2, España presentó el conocido como Plan de recuperación, transformación y resiliencia. Una de las bases fundamentales de ese Plan es la digitalización de la economía española, para reducir su dependencia del turismo y el urbanismo. Y para ello, disponemos del Plan España Digital 2025, cuyas líneas fundamentales analizamos en el artículo de este mes.

Desde hace unos años, se han aprobado varios planes para avanzar en la transformación digital de nuestro país, tales como el Plan Avanza, o el Plan InfoXXI, casi todos basados en cuatro pilares fundamentales: la capacitación digital de la ciudadanía, el despliegue de más y mejores redes de telecomunicaciones, el avance de la Administración electrónica, y la digitalización de los sectores productivos, y por ende, de la economía. Recientemente, el Gobierno de España ha aprobado el **Plan España Digital 2025**[1], que ha de ser una de las principales líneas de actuación del **Plan de recuperación, transformación y resiliencia** 2] que ha de favorecer que nuestro país salga lo mejor posible de la crisis económica que ha traído consigo la pandemia global del COVID-19, gracias al Fondo de Reconstrucción de la Unión Europea.

El Plan España Digital 2025 contiene medidas en torno a diez ejes fundamentales, y cito:

- 1.** Garantizar una conectividad digital adecuada para el 100% de la población, promoviendo la desaparición de la brecha digital entre zonas rurales y urbanas (...).
- 2.** Continuar liderando en Europa el despliegue de la tecnología 5G, incentivando su contribución al aumento de la productividad económica, al progreso social y a la vertebración territorial (...)
- 3.** Reforzar las competencias digitales de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía (...).
- 4.** Reforzar la capacidad española en ciberseguridad, consolidando su posición como uno de los polos europeos de capacidad empresarial (...)
- 5.** Impulsar la digitalización de las Administraciones Públicas (...)
- 6.** Acelerar la digitalización de las empresas, con especial atención a las microPYMEs y las start-ups (...)
- 7.** Acelerar la digitalización del modelo productivo mediante proyectos tractores de transformación sectorial que generen efectos estructurales (...)
- 8.** Mejorar el atractivo de España como plataforma europea de negocio, trabajo, e inversión en el ámbito audiovisual (...)
- 9.** Favorecer el tránsito hacia una economía del dato, garantizando la seguridad y privacidad y aprovechando las oportunidades que ofrece la Inteligencia Artificial (...)
- 10.** Garantizar los derechos de la ciudadanía en el nuevo entorno digital (...)

Coincidirá conmigo el lector en que son acciones (casi todas) muy lógicas para el mundo en que vivimos. Medidas para las cuales, además, se supone que va a llegar un volumen importante de fondos europeos, por lo que es una oportunidad, que nuestro país no puede dejar escapar, para reducir nuestra dependencia del sector turístico y del 'ladrillo', aumentando el peso de la industria y de la parte de servicios no relacionados con el turismo, y con ello nuestra capacidad de soportar mejor futuras crisis.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

Acordes a las 10 líneas de actuación o medidas antedichas son sus metas para 2025, y cito:

- **Eje 1.**
Meta: 100% de la población con cobertura 100 Mbps.
- **Eje 2.**
Meta: 100% del espectro radioeléctrico preparado para 5G.
- **Eje 3.**
Meta: 80% de personas con competencias digitales básicas, de las que el 50% serán mujeres.
- **Eje 4.**
Meta: 20.000 nuevos especialistas en ciberseguridad, IA y Datos.
- **Eje 5.**
Meta: 50% de los servicios públicos disponibles en app móvil.
- **Eje 6.**
Meta: 25% de contribución del comercio electrónico al volumen de negocio PYME.
- **Eje 7.**
Meta: 10% reducción de emisiones CO2 por efecto de la digitalización.
- **Eje 8.**
Meta: 30% de aumento de la producción audiovisual en España.
- **Eje 9.**
Meta: 25% de empresas usan IA y Big Data.
- **Eje 10.**
Meta: Una carta nacional sobre derechos digitales.”

El texto del Plan, a lo largo de sus 90 páginas, desgana las 48 líneas de actuación que se van a implementar en cada uno de los ejes. Como es obvio que la mejor forma de conocerlas es leerse el propio documento del Plan, no voy a ser exhaustivo en citarlas, pero sí me gustaría resaltar en este texto algunas de ellas, por diferentes motivos.

- El Plan de Conectividad Digital (medida 1), del Eje 1, porque pese a que la penetración de la banda ancha en nuestro país es muy alta respecto de otros países europeos, también es muy desigual geográficamente

hablando, y ello es un freno para el desarrollo económico de esas zonas ‘digitalmente aisladas’.

- El Plan Nacional de Competencias Digitales (medida 11), del Eje 3, imprescindible en un país en el que es habitual jactarse de que se desconoce algo, y aún más si se trata de cuestiones tecnológicas. Será una reminiscencia cultural del ‘que inventen otros’.
- El Fortalecimiento de la ciberseguridad de ciudadanos, PYMEs y profesionales (medida 14), del Eje 4, y que debe llevar aparejada necesariamente la creación de puestos de trabajo de expertos en ciberseguridad, además de la concienciación y formación de la ciudadanía en general.
- El Puesto de Trabajo de Nueva Generación (medida 22), del Eje 5, para la Administración Pública, donde aún hay personajes recalcitrantes que incluso se oponen al teletrabajo, y que ha de cambiar de ser una Administración que presta servicios reactivos a prestar servicios de forma proactiva.
- El Plan de Impulso a la Digitalización de PYME (medida 26), del Eje 6, muy necesario en un país como el nuestro con el volumen de PYMEs que tenemos y el empleo que generan.
- La Estrategia nacional de Inteligencia Artificial (medida 41), del Eje 9, que ya fue presentada hace unos meses, y que pretende que nuestro país no se quede atrás en esta materia.
- La Modernización del marco laboral aplicable al trabajo a distancia (medida 48), del Eje 10, para superar el modelo presencialista, típico de calentar la silla, y conseguir un marco que, facilitando la conciliación, pueda medir los objetivos cumplidos y no el tiempo de presencia en la oficina.

Una advertencia final a los responsables de llevar a cabo este Plan: recuerden Uds. que para 2025 quedan menos de 4 años. Y quien avisa no es traidor.

REFERENCIAS

- [1] https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/-Documents/2020/230720-Espa%C3%B1aDigital_2025.pdf
- [2] https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/-ministerio/ficheros/plan_de_recuperacion.pdf



MANUEL SERRAT OLMOS

Doctor en Informática por la Universidad Politécnica de Valencia, Master en Dirección de TIC por la UPM, dispone de varias certificaciones internacionales en Operación, Gestión y Gobierno de TI ITIL, PRINCE2 y COBIT5, es escritor técnico, ha sido profesor asociado en la UPV y actualmente dirige el departamento de TI en una organización pública, y Responsable del Comité de la Comunidad Valenciana de itSMF España.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/manuel-david-serrat-olmos/>

Twitter: <https://twitter.com/mdserrrat>

fórmate!

<https://businessandcompany.com/itil>

El Sistema de Valor del Servicio de ITIL®4

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

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

ITIL®

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

Boarding Pass

¿Qué te parece si en tu empresa comenzáis a crear la experiencia de empleado semanas o incluso meses antes de la incorporación?

Al igual que la planificación de un gran viaje, los procesos de selección pueden durar meses y durante ese tiempo el talento que ha tocado a tu puerta pasa por distintas etapas; desde la curiosidad inicial, la motivación o el entusiasmo, hasta la incertidumbre, el desánimo o el desinterés.

Esta parte del viaje del candidato/a es tan importante, o más si cabe, que lo que sucede cuando oficialmente son incorporados, sin embargo, es más habitual encontrarnos con que las compañías comprenden como *Onboarding* el proceso de planificar el recibimiento de un nuevo integrante, tanto en su puesto de trabajo como en su rol específico, sin la fase preliminar de la que hablábamos anteriormente. Desde luego que esta es una fase crítica que se debe entender, desde el área de Personas, como punto clave en la Gestión del Talento.

¿Has sufrido la experiencia de que las fotos de la habitación del hotel eran mucho más optimistas que la propia realidad?, esto lo conocemos como publicidad engañosa y el resultado es, además de un cabreo monumental, un cliente muy insatisfecho que se encargará de advertir, por todos los medios *on* y *off* a su alcance, de que la ilusión, tiempo y dinero dedicados a emprender su deseado viaje han sido traicionados.

IMPRESINDIBLES DEL ONBOARDING:

Pre-incorporación

Mantener un contacto ininterrumpido, claro y transparente con los candidatos durante todo el proceso de selección. Alimentar el entusiasmo y cerrar esta fase con mucha elegancia, sea cual sea la decisión. ¡Quién sabe si en otro momento querremos volver a vernos y valorar opciones!, las puertas han de quedar siempre abiertas. Si la respuesta es sí, hacerle llegar un elaborado Wellcome Pack con todo lujo de detalles sobre lo que encontrará el día de su incorporación.

Employer branding

Una vez dentro de la compañía hay que mantener el entusiasmo, no queremos un abandono en los primeros días y qué mejor que estar acompañado por otro empleado motivado que conozca bien la organización. Para esto hay términos en inglés como *buddy* o *culture ambassador*.

Análisis de datos

El uso del big data y analytics está en aumento, ya que el uso de métricas permite medir la efectividad y el impacto de sus procesos, tasas de retención e incluso la gestión de propuestas de formación para los empleados.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



encontrarás utilidades para reuniones virtuales, encuestas de clima, evaluaciones 360, monitoreo de proyectos, capacitaciones u otros.

Cada nueva incorporación requiere de mucho tiempo y recursos desde la organización, por tanto, es crucial que sea un proceso reconocido como parte de la estrategia empresarial. Aunque no es lo único para la retención del talento, sí es la mejor forma de comenzar una relación profesional.

El *onboarding* habría de prepararse cual experiencia de un viaje, generado la misma ilusión en la anticipación por lo que se van a encontrar, el entusiasmo con el que abrazar lo nuevo y un final que dejase en la memoria el poso de todo lo bueno vivido.

Cuídate.

Digitalización

Hay aplicaciones que permiten la firma electrónica de documentos con el consecuente ahorro en costes de tiempo liberando de trabajo manual y posibles errores al área de Personas. Estas herramientas son muy atractivas para las nuevas generaciones además de que en tiempos de pandemia son más que recomendables.

Agilidad en la comunicación

Las ratios de respuesta a las comunicaciones de empresa a través de apps superan al email, conocer opciones seguras para la relación con el empleado es interesante y rentable. En el mercado



YOLANDA ARENAS

Coach certificada por AECOP y Analista Conductual especialista en liderazgo, ayuda a organizaciones y profesionales en la toma de decisiones y en su adaptación en procesos de cambio.

LinkedIn:
<http://linkedin.com/in/yolandaarenaslavara>

Twitter:
https://twitter.com/Yolanda_Arenas_

Blog:
www.yolandaarenas.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.[®]
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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

Alberto Rodríguez

COMB, 3,2 Billones de contraseñas filtradas

Estimados lectores, si enero comenzó "movidito" por los cambios en la política de WhatsApp, febrero no lo va a ser menos. Este mes de febrero hemos visto la que hasta la fecha es la mayor filtración de usuarios y contraseñas, 3,2 billones.

Pero hablemos de números. Allá por el año 2017 se filtraron 1.400 millones de credenciales. El número de esta nueva filtración está en torno a 3.200 millones. Si la población de la tierra es de aproximadamente 7.500 millones de personas, hablaríamos de en torno al 40% de la población mundial (si cada registro fuera de una única persona).

COMB (Compilation Of Many Breaches), es un recopilatorio de las últimas filtraciones y ataques que se han producido en la red y que han dejado comprometidos a un elevado número de usuarios.

Ésta última compilación, que se filtró en un conocido foro a primeros del mes de febrero, contiene credenciales de "leaks" tan conocidos como el que tuvo Netflix, Minecraft, Badoo, LinkedIn, o incluso el archiconocido de Adobe allá por 2013.

El principal problema con el que nos encontramos es que hoy en día las filtraciones no pueden pararse. Pensamos que no utilizando determinados servicios podemos estar protegidos, pero nada más lejos que eso. Todos los lectores conocemos como muchas compañías, en base al uso de determinados servicios, venden datos a otras empresas de las que el usuario final no sabe absolutamente nada.

El valor de los datos, tanto en el mercado negro como a nivel corporativo, es muy elevado, y como todo en esta vida, cuanto más azúcar más dulce.

En el nuevo COMB nos encontramos algo más de 200 millones de cuentas de Gmail y en torno a 450 millones de cuentas de Yahoo. Esto puede llevar a preguntarnos ¿Ha existido alguna fuga de datos en Gmail? Hasta donde nosotros sabemos no, no ha existido brecha alguna, pero hemos de tener en cuenta que estas direcciones de correo se usan como acceso a otros servicios que tal vez sí que hayan tenido esa brecha.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





¿Por qué son importantes los daños que este "leak" puede ocasionar? La gestión que como usuarios de internet hacemos de nuestras contraseñas deja bastante que desear y es habitual que muchos usuarios de internet utilicen la misma contraseña para acceder a diferentes sitios. Protegernos a nivel de usuario de este tipo de filtraciones es más fácil de lo que parece. El cambio regular de contraseñas de acceso o el uso del doble factor de autenticación (al alcance de todos) mitigan enormemente los daños que una filtración de este tamaño puede ocasionar.

A nivel empresarial es muy importante que las credenciales corporativas vayan acompañadas de un segundo factor de autenticación o de un certificado en caso de credenciales de conexiones remotas.

¿Será ésta la última filtración que veremos? Probablemente no, lo que no podemos decir es cuándo la veremos porque este tipo de filtraciones son como los terremotos, no se pueden predecir ni controlar.



ALBERTO RODRÍGUEZ

ITIL Expert, Consultant Manager de ISO/IEC 20000, Certificado en Gestión de Proyectos con PRINCE2 y por supuesto en COBIT5. Ha trabajado en proyectos con la administración pública como desarrollador y analista de procesos de TI, con operadores de comunicaciones a nivel nacional, en diversos proyectos de concienciación en ciberseguridad. Es miembro de la organización de RootedCON que organiza uno de los congresos de seguridad informática más importantes a nivel nacional y europeo. Junto con el equipo de RootedCON organizan el evento más importante relacionado con Seguridad de la Información de cuantos se llevan a cabo en Valencia "RootedValencia"

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/arodriguezp/>

Twitter: <https://twitter.com/albert0r>

fórmate!

<https://businessandcompany.com/prince2>

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.

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

PRINCE2®
ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF **AXELOS**

Juan Carlos Muria

Innovación (II): Decidir como los expertos.

De un año a esta parte no hemos dejado de hablar de mortalidad, de UCIs saturadas, de que aumenta la presión en nuestros profesionales sanitarios, de cómo está cambiando la atención sanitaria (citas programadas por teléfono, utilización generalizada de Internet) o de que otras enfermedades están quedando a menudo relegadas para poder atender la alta demanda generada por la COVID-19, pero se habla poco de cómo esta presión está impactando directamente en la formación de los futuros profesionales que nos atenderán cuando todo esto haya quedado atrás. Rotaciones de personal sanitario que no se han podido realizar en condiciones, prácticas anuladas, aplazadas o llevadas a cabo sin poder asegurar una experiencia de aprendizaje adecuada y retrasarlas puede hacer que se masifiquen estas prácticas en los próximos dos años (Medical Student Education in the Time of COVID-19. JAMA. 2020).

Es evidente que la formación práctica de los futuros profesionales de medicina y enfermería puede llegar a tener ciertas carencias en los años venideros si la transferencia de conocimiento no ha sido la adecuada. Por ejemplo, según un estudio estadounidense publicado en "preprint" en medrxiv.org, el 53,6% de los residentes asegura que disminuyó la calidad de su formación frente al 23,8% que asegura que mejoró y, aunque la muestra es pequeña (84 residentes), se aprecia cómo se ha visto afectada en cuanto a la calidad del aprendizaje cada especialidad (Medicina Interna se llevó la peor parte mientras Ginecología y Anatomía Patológica mejoraron en este aspecto).

Por tanto, los efectos de esta crisis seguirán apreciándose en el tiempo de múltiples formas y una de ellas es la preparación de nuestros profesionales sanitarios. Y ahí es donde puede jugar un papel importante la inteligencia artificial (IA), ya que su objetivo a corto plazo en el sector de la salud no es eliminar puestos de trabajo sino ayudar a que profesionales no expertos puedan tomar decisiones como lo haría un profesional experto.

El uso de la IA en la práctica de la medicina está aumentando. Sabemos que el principal escollo reside en la privacidad y también sabemos que la IA no puede ser una caja negra: si cambiamos a un paciente una medicación o le diagnosticamos un cáncer debemos argumentarle por qué y no podemos justificarlo diciendo simplemente que "el ordenador lo dice".

“

¿Qué ocurre con los modelos predictivos cuando los consumidores cambian sus hábitos radicalmente por una pandemia? ¿qué ocurre cuando el sistema sanitario cambia sustancialmente su modelo asistencial?

Como contrapartida, la IA ha demostrado ser efectiva en resolver problemas bien definidos que requieren el análisis de grandes cantidades de datos, como en el caso de las imágenes médicas, mucho más rápido y sin errores humanos. Pero hay que tener en cuenta que el aprendizaje de las máquinas o machine learning, la base de la IA, se apoya en gran medida en el análisis de datos históricos para definir modelos predictivos, así pues, ¿qué ocurre cuando los consumidores cambian sus hábitos radicalmente por una pandemia? ¿qué ocurre cuando el sistema sanitario cambia sustancialmente su modelo asistencial? ¿habría detectado la inteligencia artificial la COVID-19 antes que los humanos? Todo esto no pretende restar valor a los avances recientes en IA, todo lo contrario. Tan solo debemos ser capaces de identificar en qué campos aporta más valor. De tal modo que los problemas acotados, especialmente aquellos que requieren analizar muchas variables y de los que tenemos ya mucho conocimiento al respecto, serán los más apropiados para resolver aplicando IA.



CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA

“

Los efectos de esta crisis seguirán apreciándose en el tiempo de múltiples formas y una de ellas es la preparación de nuestros profesionales sanitarios



¿Quiénes pueden salir beneficiados? Los pacientes, ya que van a poder ser atendidos de dolencias de las que dispongamos de suficiente información como si consultaran al mejor experto en su enfermedad, aunque el experto en cuestión no esté disponible en ese momento.

Y no es necesario que estas enfermedades tengan una alta prevalencia en nuestra sociedad, de hecho el diagnóstico de enfermedades raras (enfermedades que afectan a menos de 5 personas por cada 10.000 habitantes) se vería también mejorado, porque el especialista que tiene delante al paciente podría no haberse encontrado con anterioridad con una determinada enfermedad, pero un sistema experto de IA puede combinar datos de la práctica totalidad de la población mundial y por tanto haber "visto" o diagnosticado ya centenares de personas con esa enfermedad en concreto.

Se trata en definitiva de conseguir que la IA ayude a los profesionales a diagnosticar o tratar una enfermedad como si ya hubieran visto miles de casos similares anteriormente sin necesidad de haberlo hecho. Eso sí, tendremos que asegurar que sean lo más transparentes posible, lo que supone un reto importante, ya que mientras la estadística tradicional ha utilizado siempre modelos de caja blanca (buscando definir modelos formales, por ejemplo, a través de análisis de regresión) las redes neuronales y otras herramientas empleadas en aprendizaje máquina utilizan modelos aproximados de caja negra, poniendo muy difícil justificar cómo se ha tomado una decisión determinada. Es un reto, pero ya contamos con métodos para mejorar la interpretabilidad de sus decisiones, como LIME, SHAP o PDP.

Por consiguiente, la IA puede desempeñar un papel muy importante en la actividad asistencial, pero debemos conocer sus limitaciones para aplicarla allí donde más valor puede aportar. Decidamos como expertos también en este caso.



JUAN CARLOS MURIA TARAZON

Licenciado en Informática y Doctor Cum Laude en Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.

Con acreditación en Gestión de Datos para Investigación Clínica por la Universidad de Vanderbilt, ha sido profesor de marketing digital, big data e inteligencia de negocio, y ahora es profesor de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Valenciana de Informáticos de Sanidad (AVISA), auditor CISA, CGEIT y profesional certificado en ITIL, COBIT 5 y PRINCE2.

Con casi 20 años de experiencia en el sector de la salud, ha dirigido proyectos de interoperabilidad, seguridad y big data, y actualmente dirige el área de Salud y Ciencias de la vida en una importante consultora de ciberseguridad española.

LinkedIn:

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

Twitter:

<https://twitter.com/juancarlosmt>

fórmate!

<https://businessandcompany.com/cobit>

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.

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



Nuestra invitada al Westin

“

Creo firmemente que el Buen Gobierno repercute de forma clara en los resultados de las Organizaciones y sobre todo las hace “Sostenibles”

Rocío Álvarez Moret

ROCÍO... CUÉNTAME TU TRAYECTORIA PROFESIONAL EN EL MUNDO DE LAS TIC

Te voy a resumir primero un poquito mi trayectoria, para que me conozcas...

Comencé mis estudios en ingeniería técnica industrial, concretamente de la rama mecánica estructuras porque me apasionaban los "puentes colgantes", más tarde obtuve el título de ingeniero superior en **Organización Industrial**, especialidad que me encanta y en la cual creo oportuno "verdadero valor", mi "esencia profesional".

Mi carrera profesional siempre ha estado relacionada con la famosa palabra "Transformación digital" y te cuento porqué... En mis inicios, allá por 1991 comencé a trabajar como comercial de equipamiento electromédico, en aquella época, en los hospitales no existían departamentos propios de electromedicina y los representantes comerciales hacíamos mucha labor técnica de puesta a punto y formación en el uso de esos nuevos equipos que "comenzaban a ser digitales". En concreto yo trabajé en el campo de la electroencefalografía y cartografía digital, técnicas que se utilizan por ejemplo para patologías relacionadas con el sueño, potenciales evocados visuales, auditivos y somatosensoriales que son técnicas diagnósticas que explorar el sistema nervioso hasta el cerebro. También tuve la suerte de trabajar con científicos que desarrollaban su actividad en un campo muy novedoso en esa época que eran los potenciales evocados cognitivos, campo que tiene un recorrido increíble en esta carrera hacia el conocimiento de la respuesta del cerebro ante estímulos. Recuerdo que en esa época se facturaba más vendiendo papel para los electroencefalógrafos que equipos...

En este que yo llamo mi primer "Master profesional gratuito", aprendí la importancia de los skills marketinianos o comerciales, creo que una Organización, independientemente de ser pública o privada, vive **de lo que vende**, todos contribuimos a la venta y todos en el fondo vendemos nuestras habilidades.

Alrededor de 1998 cambié esta etapa emocionante y comencé a trabajar en lo que hoy se llamaría una "startup", para el desarrollo y comercialización de proyectos de "localización de vehículos por GPS", indicar que en esa época todavía no había posibilidad de transmitir datos y utilizábamos los SMS, que viajaba por el canal de control sin coste para las operadoras, cuando todavía nadie los conocía... fue una época apasionante donde tome contacto por primera vez con el mundo de la programación, los GIS y la IoT

Hago un inciso para comentar que considero una fatalidad que muchas "startups", adelantadas a su tiempo y a lo que el mercado puede asumir, no puedan ser sostenibles, considero de vital importancia su apoyo desde los ámbitos públicos y privados, porque sin duda están trabajando en la tecnología del futuro..

Sobre 2003 cambié de nuevo mi rumbo y me dediqué a implantar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa del entorno industrial que fabricaba Calderas Piro-tubulares, Acuotubulares y Plantas de Biomasa, otro "Master profesional gratuito" en el que conseguí mejorar muchos skills, pero sobre todo el de gestión. Gracias a los skills TI de mis trabajos anteriores en poco tiempo y con recursos muy ajustados conseguimos sacar adelante varias certificaciones ISO9001 que abarcaban todo los procesos desde la comercialización, fabricación y soporte técnico, en un sector con necesidades muy estrictas de trazabilidad.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Tras años en esta labor, de lo que no tengo ninguna duda a estas alturas es de que esta transformación no puede llevarse a cabo sin la TECNOLOGÍA y que gestionarla adecuadamente marca la diferencia



En 2005 el presidente de INYCOM, empresa tecnológica fundada en 1982 y que, hoy en día, cuenta con más de 900 profesionales de diferentes ramas TIC, me propuso un reto que no pude rechazar, me planteó comenzar a trabajar con el Modelo de excelencia empresarial EFQM para conseguir un cambio organizativo que diera sostenibilidad a la compañía y la enfrentara a este entorno, hoy llamado "VUCA", que ya desde hace años vivimos las empresas tecnológicas.

Este reto y comenzar a trabajar con EFQM me cambió la perspectiva que tenía de las buenas prácticas, desde ese momento tengo una visión más global de lo que ha de ser el buen gobierno de una organización, una organización que ha de tener Propósito, Visión y Estrategia, crear valor sostenible mediante una verdadera gestión por procesos y en donde las "buenas prácticas" son necesarias para conseguir una optimizada cadena de valor y la gestión de los "intangibles".

Tengo claro que la misión del Departamento que dirijo, y que llamamos Organización, ha de ser la de **liderar el cambio organizativo**, implicando a los distintos Grupos de Interés. En este contexto lo principal es conseguir esa famosa GESTION DUAL donde se conjuga adecuadamente el "funcionamiento y la transformación", esa transformación necesaria y constante de nuestra actividad que ha de desplegarse de forma adecuada mediante el desarrollo de programas y proyectos de cambio.

Tras años en esta labor, de lo que no tengo ninguna duda a estas alturas es de que esta transformación no puede llevarse a cabo sin la TECNOLOGÍA y que gestionarla adecuadamente marca la diferencia.

¿CUÉNTAME UN POCO MÁS DE LO QUE HACÉIS EN EL DEPARTAMENTO DE "ORGANIZACIÓN"?

Siempre me dicen que nuestro Dpto es un tanto peculiar y les doy la razón porque no es un Dpto con las competencias que tradicionalmente asignarías a este tipo de unidades organizativas

Como comentaba anteriormente es necesario conjugar de forma adecuada diferentes aspectos necesarios para liderar el cambio organizacional:

- Implantar diferentes Sistemas de Gestión tradicionales basados en las mejores prácticas, contemplando todos los ámbitos necesarios para conseguir una verdadera integración como Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), y en nuestro caso Producto Sanitario, sin olvidar que las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son transversales y básicas para la sostenibilidad de la organización.
- Gestión de la Tecnología, integrada con el resto de los sistemas de gestión, lo que sin duda hoy es el gran diferencial que hace procesos más eficaces y eficientes, y por ende permite a la organización esa velocidad necesaria para que el valor proporcionado a los clientes esté en el mercado lo antes posible, en las mejores condiciones.
- Despliegue del cambio en las personas gestionando dos procesos fundamentales que habitualmente están en RRHH como la gestión por competencias y el desarrollo de personas. Considero un auténtico reto gestionar por ROLES y no por puestos. También es un reto pasar de la gestión de personas a la gestión de equipos multidisciplinares.

Como ves tenemos muchos retos por delante, somos un equipo multidisciplinar con la necesidad de comprender y empatizar con muchos grupos de interés, a los que ayudamos y que nos ayudan en esta transformación, sin olvidarnos de que tenemos que seguir funcionando en el día a día.

A día de hoy hemos conseguido desplegar mas de 390 de lo que nosotros llamamos actuaciones de mejora (AM), en diferentes ámbitos de la organización, algunas de estas actuaciones realmente podrían considerarse PROGRAMAS y otras AM podrían considerarse PROYECTOS focalizados en resolver una problemática mas concreta.

Siempre estamos estudiando como mejorar este proceso, es lo que a mí me gusta llamar "INSTITUCIONALIZAR LA REINVENCIÓN" porque creo que las organizaciones han de estar siempre reinventado todo incluido el propio proceso de "Mejora continua"

Gracias a este trabajo tengo la suerte de desarrollar continuamente diferentes Skills, eso sí los resultados no se consiguen si no se complementan las competencias técnicas con otras soft skills como la actitud, el esfuerzo, la perseverancia y el aprendizaje continuo.

¿QUÉ OPINAS DE LA CERTIFICACIONES DE EMPRESA?

Me alegro que me hagas esta pregunta porque es un tema que siempre está en debate... por mi experiencia puedo decir que los procesos anuales de auditoria y certificación te permiten mantener el pulso, establecer esos "times" necesarios para la mejora y ese "benchmarking externo" que te permite conocer el estado de la organización en ese "camino a la excelencia".

En INYCOM actualmente tenemos 7 sistemas certificados ISO9001, ISO14001, ISO45001, ISO13485, ISO27001, ISO2000-1 y ENS con AENOR, imaginaros la época de auditorías es una autentica acampada de auditores!

Por citar algo en contra, creo que las normas, en casi todas las ocasiones están algo desfasadas de la actualidad, y muchas veces al ser tan generalistas no se ponen en el verdadero contexto de las organizaciones, mal implantadas hacen mucho "daño".



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“
Considero que la gestión del conocimiento solo se consigue si empatizamos con los demás y damos o recibimos lo que de verdad se entiende y se necesita

¿PARA TI QUE ES GESTIONAR LA TECNOLOGÍA?

Para mí la gestión de la tecnología es poner todas las actividades que se realizan tradicionalmente en los dptos. TI al servicio del negocio con todo lo que ello supone.

En resumen podría decir que se trata de que TI:

- Participe de verdad en la Estrategia de las compañías, proporcionando valor para detectar que tecnologías pueden ofrecer mas valor a los objetivos empresariales
- Comprenda las necesidades de cambio organizativo, y gestione los diferentes proyectos TI como parte de un programa de cambio que se orienta a conseguir los objetivos estratégicos
- Participe optimizando los esfuerzos de sus servicios TI y sea mas proactivo y no reactivo en la resolución de INC mediante una adecuada Gestión de servicios
- Ofrezca Garantías en los servicios que ofrece mediante una adecuada Gestión de la seguridad de la información. Un claro ejemplo de este punto es tener preparados esos planes de contingencia que han sido tan necesarios en la actual pandemia COVID19 y en organizaciones donde no estaban preparados han sido grandes lastres para salir adelante.

Considero que no puede haber cambio organizacional sin gestionar adecuadamente la tecnología y para ello hay que conocer muy bien las buenas prácticas de gobierno y gestión de las TI y buscar su integración

ANTES HAS HABLADO DE “GESTIONAR POR ROLES”, ¿A QUÉ TE REFIERES?

Cada vez hay más siglas que definen los roles que deberían de existir en las compañías, CEO, COO, CMO, CFO, CCO, CDO y sobre se han multiplicado en estos últimos tiempos los ligados a la tecnología, CIO, CTO, CISO, CSO, RSF, RSIS, AS, AES, AER, Arquitectos, Program Managers, JP, Products Manager, Ingenier@s DevOps, ... el reto está en asignar esos roles a los equipos que mejor puedan llevarlas a cabo, creo que el futuro no estará compuesto por Unidades Organizativas, estará compuesto por equipos dinámicos que se formarán acorde a las necesidades cambiantes y el

entorno de la organización, a estos equipos se les asignarán los distintos roles y “en conjunto” deberán de conseguir un correcto gobierno de la organización.

Por ejemplo personas generalistas como yo, que en el fondo somos capaces de asumir varios roles, creo serán muy demandados en el futuro. En realidad no tenemos un conocimiento tecnológico muy profundo, esto sería imposible, pero si conocemos el valor que nos puede aportar las diferentes tecnologías en los objetivos que perseguimos, su posible aplicación para la optimización de los procesos. Además somos capaces de coordinar el mensaje, empatizar 360°, y facilitar la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo que, os aseguro “hablan distintos idiomas”.

¿EMPATÍA 360°? CUÉNTAME UN POCO MÁS ESTE CONCEPTO.

Creo firmemente en la importancia de “hablar todo el mismo idioma”, aunque no lo queramos creer hay mucha “torre de babel” en las organizaciones, y es porque hablamos y no escuchamos... es de vital importancia “ponerse en la piel de otras personas” e intentar comprender a los distintos grupos de interés, además de intentar **hacernos entender**... Podemos saber mucho de un tema pero si no conseguimos comunicarnos adecuadamente no conseguiremos gestionar el conocimiento de la organización.

Considero que la gestión del conocimiento solo se consigue si empatizamos con los demás y damos o recibimos lo que de verdad se entiende y se necesita

CÓMO VES A LA MUJER EN ESTE FUTURO TECNOLÓGICO

Quiero creer que la tecnología no es cuestión de género... **solo de personas**...

Tengo mucha suerte de trabajar en INYCOM ya que me permite todos los días COMPARTIR Y APRENDER, trabajar en una compañía tecnológica con un portfolio extenso de soluciones y servicios es un autentico reto diario, a veces agotador, pero sobre todo dinámico y motivador.

Hay momentos realmente motivantes, en muchas de las reuniones en equipo donde nos juntamos perfiles multidisciplinares “se produce magia” cuando se consigue hablar el mismo idioma y comprobar que todo el mundo aporta lo mejor de sí para que los retos salgan adelante

Aunque parezca un “frikada” decir lo que voy a decir, **estoy convencida de que el reto real del futuro al que nos enfrentamos va a estar en gestionar las emociones humanas en un mundo cada vez mas tecnológico.**



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:
<https://businessandcompany.com>

Marlon Molina

Edge Computing es tendencia

El mes de febrero de 2021 pasará a la historia como un hito en la exploración espacial. Tres países llegaron a Marte, China y los Emiratos Árabes Unidos consiguieron colocar una sonda cada uno en órbita alrededor del planeta rojo, y han estado enviando imágenes bastante sorprendentes. Estados Unidos por su lado, ha puesto un nuevo rover en la superficie del planeta, esta vez acompañado de un pequeño helicóptero (drone para los terrícolas), y una cámara de alta resolución que envía fotografías a todo color.

Para los aficionados al espacio y la exploración a Marte, el mes de febrero ha sido más que una navidad con estas noticias. El seguimiento que hoy se puede hacer es sencillamente maravilloso. He reservado tiempo en mi agenda para poder ver la conexión en directo de la NASA mientras el rover "Perseverance" hacía su aproximación. Celebro vivir en esta época digital en la cual he tenido la oportunidad de ver a los ocupantes de la sala de Control de Misión en la NASA, celebrar al mismo tiempo que ellos lo han hecho.

Permítame el lector un párrafo más en referencia a Marte. Cuando el rover inicia el descenso hacia el planeta vecino hay 7 minutos llamados "los 7 minutos de terror" en los que el vehículo debe hacer ajustes por su cuenta para conseguir una



Llegada segura, hay muchísimas razones para fallar y por ejemplo estrellarse, o rebotar, o romperse. Un mensaje desde Marte a la Tierra tarda más de 4 minutos, así que no hay tiempo para que ningún super computador pueda recibir datos, procesar, responder, y esperar que se realice una corrección. Por este motivo, es muy importante que la mayoría de la computación se haga en donde ocurre dicha situación, lo que hoy llamamos "Edge Computing", computación y procesamiento en "el borde", donde ocurre el hecho.

Los demás nos preocuparemos de los hechos que ocurren en el planeta Tierra, pero aquí también tenemos que tomar decisiones ahí donde ocurren los hechos. Mientras esperamos el ejemplo claro como es el vehículo autónomo, para el cual no puede depender de decisiones que vengan de la nube, necesita tomar decisiones ahí mismo en fracciones de segundo.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Foto: NASA/JPL-Caltech

Los escenarios que no tienen que ver con la velocidad en la toma de decisiones, están relacionados con la distancia a las redes de comunicaciones, o con el coste de dicha comunicación. Hoy podemos poner una antena 5G a un sensor sin un gran coste, siempre y cuando no sea necesario multiplicar por miles de sensores.

Edge Computing es el enfoque de la tecnología en el cual se recolectan datos, se almacenan, y se procesan ahí donde ocurren o muy cerca de dicho punto, evitando tener que enviar los datos a un sitio central para su procesamiento.

Este enfoque es ideal en el mundo del Internet de las Cosas, cambiando el escenario tradicional en el

que hay sensores que recogen o producen los datos, pero los envía a un procesador central, normalmente en modo cloud computing, para que se procese y tome la decisión. En este caso, el cambio necesario está en el chip inteligente, y en capacidad de almacenamiento.

Edge Computing es tendencia, este enfoque tiene que considerarse seriamente en los próximos años porque el crecimiento en la capacidad de los chips y el almacenamiento lo permiten. Esto es parte del diseño de la arquitectura del sistema, y debe considerarse con toda seriedad pues no es cuestión de cambiar de enfoque por el camino.



MARLON MOLINA

Marlon Molina es ingeniero en informática, es certification officer en Computerworld University desde donde lidera la certificación Business IT, también dirige el laboratorio de ciberseguridad para los Parlamentos de las Américas en la OEA, es profesor en varias Escuelas de Negocio, y es asesor de varios Consejos de empresa en España e Internacionales. En 2019 Cherwell le incluyó en el TOP 5 de los líderes técnicos de la transformación digital en EMEA.

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

fórmate!

<https://businessandcompany.com/p30>

Portfolio, Programme & Project Offices P30

Si lo tuyo son, o quieres que sean, las Oficinas de
Porfolio, Programas y Proyectos Certificate en P30®

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

P30®

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

Colaboración público-privada en la investigación en salud: el reto de los datalakes gobernados

La reciente concesión del premio de proactividad y buenas prácticas de la Agencia Española de Protección de Datos de datos a la Fundación 29 por el proyecto por el Proyecto 'Healthdata29: Guía legal y repositorio para fomentar la compartición de datos de salud', pone de manifiesto valores que debemos considerar para una adecuada estrategia de futuro de la transformación digital en nuestro país.

Este proyecto es fruto de la ambición en su dimensión más positiva. Se trata de un conjunto de aspiraciones convergentes cuyo resultado se pone al servicio del bien común. En primer lugar, resultaba evidente desde el punto de vista de Fundación 29 la necesidad de apostar por la generación de ecosistemas para la investigación con datos en salud. Desde este punto de vista, no puede afirmarse que en nuestro país existan grandes data-lakes o entornos de open data en el ámbito de la salud que ofrezcan un contexto de acceso masivo a los datos. La regla general consiste en un modelo de gestión tradicional de la información de los pacientes centrado en la vieja mecánica que inspiró en su día los ensayos clínicos.

Se trata de procesos altamente dependientes de la iniciativa investigadora del personal médico de un concreto hospital, generalmente centradas en un área de investigación muy específica y con objetivos particularmente limitados. Esto, en absoluto significa que una parte de la excelencia investigadora en salud en nuestro país, no haya descubierto ya la importancia que la investigación masiva con datos tanto para estudios retrospectivos, como para estudios prospectivos y predictivos. Tanto para los usos primarios como para los usos secundarios. E incluso, que derive en un nuevo modo de entender los ensayos clínicos. Allí donde este aprendizaje se ha consolidado, comienzan a descollar proyectos significativamente interesantes que sitúan a nuestro país en la vanguardia de la investigación en salud en ámbitos como la gestión hospitalaria de pacientes y máquinas, los estudios de comorbilidad, de imagen médica, o de interacción ambiental con la salud, entre otros muchos.

Sin embargo, este modelo atomizado, sigue configurando a los investigadores de excelencia como una suerte de islas, de guías que nos marcan el camino, pero sin alcanzar a ofrecer soluciones integrales. Y no sólo esto, el interés en el estudio con datos de salud va mucho más allá de las profesiones médicas, de la farmacología o de la investigación biológica o biotecnológica básica. Existe un amplio grupo de profesionales en el mundo de la ingeniería en todas sus dimensiones, -la industrial, la informática, las telecomunicaciones pasando por la imagen o el sonido-, para la economía, o para ámbitos muy directamente relacionados como las dinámicas de gestión poblacional, y aquellas necesarias para el mantenimiento del estado del bienestar. Y a día de hoy las interacciones entre estas distintas áreas de conocimiento, y las posibilidades de fertilización cruzada que de ello derivarían, se encuentran particularmente limitadas por cuestiones que van mucho más allá de la infraestructura y de la cultura heredada en materia de investigación en salud. Alcanzan también al modo en que tradicionalmente se ha venido interpretando y aplicando la norma.

Y esta es la segunda de las ambiciones que pone sobre la mesa el proyecto. Es de justicia recordar que en nuestro país las posturas respecto del uso de datos de salud en materia de investigación habían sido tradicionalmente hiperrestrictivas. En este sentido, el uso de los datos para investigaciones concretas, la prohibición de su uso para finalidades distintas, y una interpretación absolutamente defensiva de la normativa de protección de datos por el regulador y por los equipos jurídicos en los sistemas de salud, definía un escenario caracterizado por una burocracia imposible, por la existencia de barreras procedimentales e interpretaciones normativas que abonaban al fracaso prácticamente cualquier escenario de investigación masiva con datos en salud. Esta situación, fue remediada por el Reglamento General de Protección de Datos que pone en valor el interés público existente en el uso de los datos con fines de investigación en salud y su relevancia para bien común.

En esta materia, aunque queda mucho camino por recorrer, puede afirmarse la presencia de una aproximación matizada por las cautelas de las autoridades de protección de datos. Durante la crisis de COVID19 las autoridades han afirmado con rotundidad y a cada ocasión que el Reglamento General de Protección de Datos es una herramienta útil para promover la investigación en salud y al mismo tiempo garantizar los derechos de los pacientes y ello, tanto desde el punto de vista más urgente, esto es el epidemiológico y asistencial, como desde el punto de vista de la investigación básica y aplicada ordenada al futuro. Sin embargo, estas afirmaciones, generalmente no han venido acompañadas de documentos que permitieran a la comunidad aprender el modo de hacer las cosas.

Y este fue el segundo gran objetivo del proyecto. ¿Tendríamos la capacidad de diseñar un modelo básico de interpretación de la norma que resultase funcional al objetivo de generar entornos de data Lake con datos de salud susceptibles de ser utilizados con fines de investigación? La respuesta era sin duda afirmativa. Y ahí la Cátedra de privacidad y Transformación Digital Microsoft-Universitat de Valencia a partir de la experiencia previa adquirida con en la colaboración en proyectos de investigación del Instituto de Investigación Sanitaria INCLIVA, singularmente BigMedilytics, y el análisis del ecosistema de investigación del Instituto de Investigación Sanitaria, el IIS La Fe, y proyectos como Chaimeleon, ha podido ensayar un enfoque basado en la idea de favorecer ecosistemas de *open data* controlado.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Gracias a las oportunidades que ofrece la disposición adicional decimoséptima sobre tratamientos de datos de salud de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales es posible construir un modelo caracterizado por una gobernanza adecuada de los datos y por una separación funcional clara entre el repositorio y los investigadores que asegura la inaccesibilidad física y lógica de los datos y las posibilidades de aplicar analítica mediante un proceso intermediado en el que la Fundación como tercero de confianza ofrece las garantías tecnológicas y jurídicas adecuadas para asegurar estos tratamientos. Sólo faltaba una guinda, un equipo que trasladase la investigación básica de la Cátedra a un modelo adecuado a las condiciones de la Fundación con una guía práctica con principios sólidos de actuación. Y a ello se dedicó el equipo de Garrigues Asociados.

Varias son las lecciones aprendidas de esta experiencia. La primera es de naturaleza ética. La investigación en salud es un elemento estratégico y crucial para el futuro de nuestras sociedades. La pandemia solo ha puesto de manifiesto algo que podíamos probar. En un mundo que se ha empequeñecido, en un mundo completamente globalizado, la incidencia de cualquier enfermedad puede afectar de modo rápido al conjunto de sistemas de salud. De otro lado, elementos adicionales como la pobreza, la contaminación o el cambio climático, no aceleran este proceso e incrementan de modo significativo las necesidades de nuestros sistemas. Ello exige un cambio radical en nuestra óptica, como ciudadanos nos obliga entender la importancia de aportar nuestros datos para la investigación, como sociedad nos obliga a definir cuál sea el alcance del principio del bien común en el uso de los datos de salud y de otros datasets con fines de investigación.

La segunda lección aprendida, implica entender que, con las herramientas normativas a nuestra disposición, con un alto grado de innovación jurídica y con una aproximación basada en la protección de datos desde el diseño y el conocimiento de la realidad material, pueden alcanzarse soluciones altamente funcionales para conseguir los objetivos de la investigación en salud.

La última de ellas, y no menos valiosa, consiste en comprender que la colaboración público-privada, la transferencia de conocimiento desde el mundo universitario a la economía, la empresa y la Administración, constituyen un pilar estratégico para el crecimiento y la transformación digital de nuestro país. Ya sólo falta, que se incorporen a esta dinámica las autoridades de protección de datos. Conceder un premio, no deja de ser un primer paso significativo, aunque no suficiente.



RICARD MARTÍNEZ MARTÍNEZ

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

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ricardmartinezmartinez/>

Twitter: <https://twitter.com/ricardmm>

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

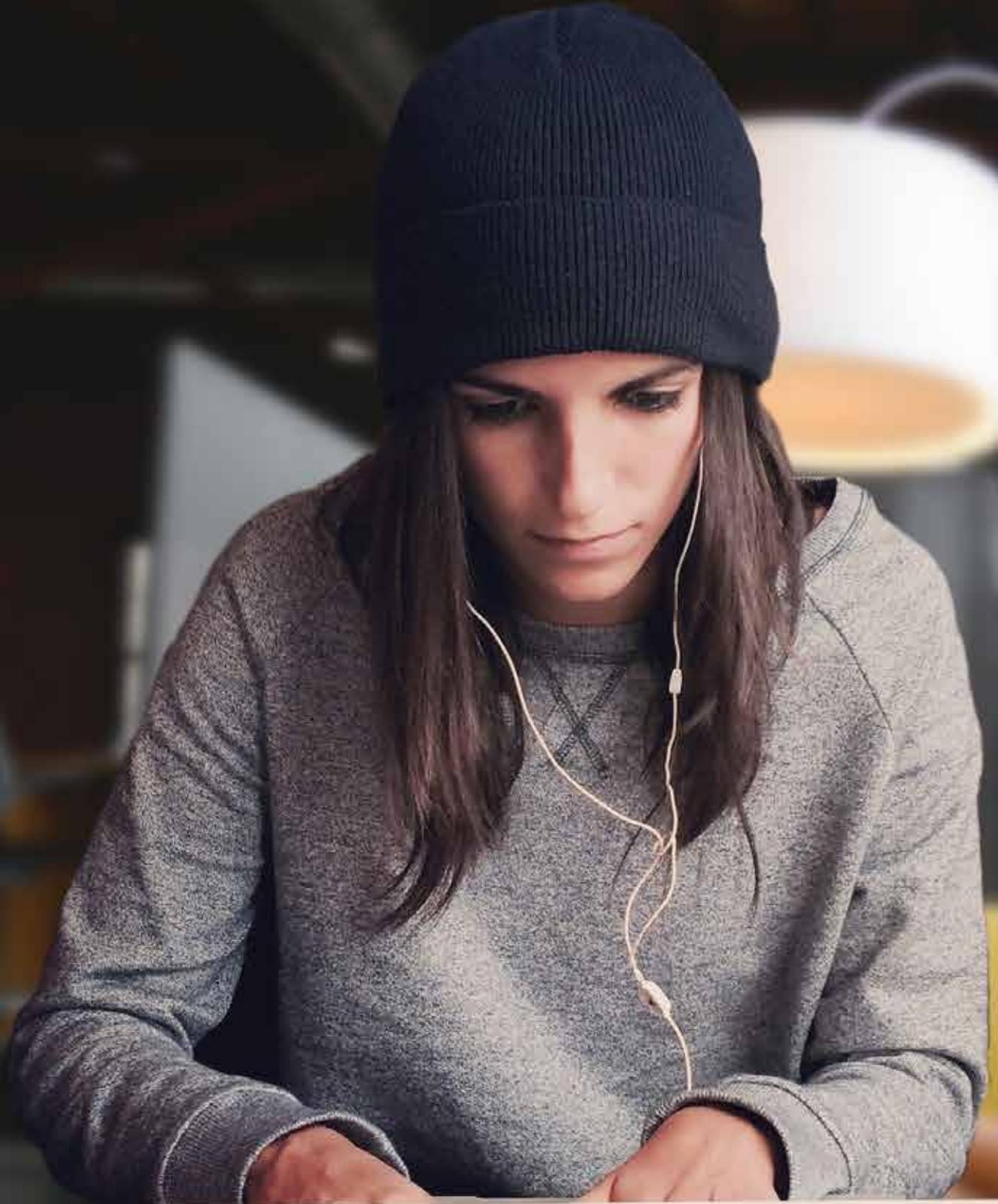
ISO 38500

Gobierno de Tecnologías de la Información

ISO 37500

Sistema de Gestión de la Externalización

Catalina Valencia Z.



Mujeres, ciencia y emprendimiento

Según datos de la ONU, solo el 30% de las investigadoras del mundo son mujeres; y el porcentaje de mujeres que escoge estudios superiores dentro del campo de las ciencias, la tecnología y las matemáticas es el mismo.

¿Razones? Muchas. Falta de visibilidad de las mujeres referentes en estos campos, falta de un entorno de confianza y falta de redes de apoyo social y económico.

Con motivo de la celebración del Día Internacional de la Mujer, quiero señalar lo importante que es, para incentivar el papel de la mujer en el mundo científico, visibilizar el gran trabajo de mujeres que son referentes en sus áreas y que han desarrollado proyectos innovadores. Además, hacer ver que dedicarse de pleno a profesiones científicas y tecnológicas es posible y está al alcance de todos y de todas. Por otra parte, la educación juega un papel fundamental. Es necesario implementar una educación en igualdad desde la infancia, y acompañar a los niños y niñas a desarrollarse según sus gustos y talentos, siendo vital inculcarles la idea de que, si quieren, pueden.

MUJERES EMPRENDEDORAS

A pesar de todo, el 30% de las emprendedoras en España son mujeres, según el III Índice Mastercard de mujeres emprendedoras. Muchas de ellas aún tienen un fuerte temor al fracaso a causa de la falta de aceptación cultural y de apoyo social que se encuentran en nuestro país. Una de las mayores dificultades para estas emprendedoras es el acceso a financiación, por eso muchos de los proyectos liderados por mujeres no consiguen pasar de fase semilla. Por otra parte, solo el 9% de los *business angels* son mujeres (13% en el caso del venture capital). Una disparidad que podría explicar el menor acceso de las emprendedoras a la financiación.

La empatía juega un papel fundamental a la hora de conseguir inversión. Paola Santana, reconocida emprendedora latina fundadora y CEO de GLASS, comentaba recientemente como la mayoría de los inversores blancos, de edad media y americanos, financian al mismo perfil de emprendedores. Así como no se imita lo que no se conoce, se confía menos en aquellas realidades menos semejantes a las nuestras.

Y eso que un estudio realizado por la firma de capital de riesgo *First Round*, de Silicon Valley, muestra que las inversiones en startups que cuentan con al menos una mujer en el equipo fundador tuvieron un rendimiento un 63% superior a las lideradas solo por hombres.

LA DIVERSIDAD ES FUENTE DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO.

Hay otros índices prometedores, como, por ejemplo: muchas de las 50 *startups destacadas de América Latina* están dirigidas por mujeres y el 33% de las empresas *fintech* de esta región, cuentan con una mujer cofundadora. Su consolidación depende de las "tres ces": capital, contactos y conciliación.

En el ámbito corporativo también hay investigaciones que muestran que aquellas compañías con mayor diversidad de género en la alta dirección están mejor gestionadas, son menos propensas al pensamiento de grupo, es menos probable que asuman riesgos excesivos y presentan una mayor predisposición a la innovación.

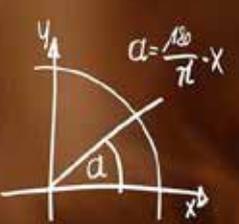
Aunque en la realidad, en la mayoría de grandes empresas tecnológicas como Google, Facebook, Apple y Microsoft y, según datos facilitados por ellas mismas, las mujeres representan menos del 35% de los empleados.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



$$X_{1/2} = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$



$$X^2 + px + q = 0$$



$$X_{1/2} = \frac{-p \pm \sqrt{\left(\frac{p}{2}\right)^2 - q}}{2}$$

$$x = 6 - 2y$$

$$x + a = b$$

$$f(x) = \tan x$$

$$f(x) = \sin x$$

NIÑAS EN PIE DE CIENCIA

Para cambiar la realidad de las niñas y mujeres en ciencia, Aecoc se ha unido al Ministerio de Educación y Formación Profesional, en concreto al proyecto Steam, que engloba Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en conexión con Arte y Humanidades. Entre las acciones se encuentran la creación de un sello de calidad para centros educativos y formativos; la convocatoria de proyectos Steam y la elaboración de un programa de orientación profesional centrado en las vocaciones Steam desde una perspectiva de género.

EWA (EMPOWERING WOMEN ON AGRIFOOD)

El desfase entre hombres y mujeres emprendedores es amplio en general, pero mayor aún en el mundo rural, donde se necesita más ayuda. Por eso EIT Food puso en marcha en 2020 el programa "EWA", reforzando el liderazgo femenino en el sector agroalimentario y apoyando a mujeres con ideas o con startups en sus primeras fases. Se trataba también de llegar a las zonas rurales que tienen un acceso más difícil a programas de formación o de incubación de empresas. En el segundo trimestre de 2021 se lanzará la segunda edición de este programa.

WOMEN IN FOOD BUSINESS

Y precisamente para dar visibilidad a las mujeres referentes en tecnología y específicamente en el sector de la alimentación, KM ZERO Food Innovation Hub organiza su próximo **Ftalks Editions. Women in Food Business** presentará a Lynette Kucsma, Co-Founder & CMO de Natural Machines; Priyanka Srinivas, fundadora y CEO de The Live Green Company y Daniela Izquierdo, emprendedora colombiana cofundadora de Foodology, entre otras ponentes. La cita virtual es el próximo 11 de marzo a las 16h (CET) y la agenda completa y las inscripciones están en su web www.kmzerohub.com



CATALINA VALENCIA Z.

Catalina Valencia Zuluaga es Community Lead en KM ZERO Food Innovation Hub y además mentora en Interacpedia, EIT Food, Demium, etc. Responsable de StartUp Europe Awards de la Comisión Europea y la Fundación Finnova hasta 2019. Elegida la persona que más promueve el ecosistema emprendedor en los VLC Startup Awards del Ayuntamiento de Valencia.

LinkedIn:

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

Twitter:

<https://twitter.com/catavalencia>



Nuevas Certificaciones

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

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

fórmate!
<https://businessandcompany.com>

Carlos Juiz, Catedrático en la Universidad de las Islas Baleares, coordinador del grupo de Gobierno de Tecnologías de la Información en UNE y experto en la ISO, ha sido uno de los editores del próximo estándar ISO/IEC 38503. Este nuevo estándar servirá para evaluar a las organizaciones que gobiernan, o al menos lo intentan, las Tecnologías de la Información (TI).

Carlos Juiz

¿QUÉ APORTA LA NUEVA NORMA Y PARA QUIÉN ES?

Como parte de su responsabilidad los órganos de gobierno son responsables del uso actual y futuro de las TI dentro de una organización, tal como mencionaban Weill y Ross al principio de siglo. Para cumplir con esta obligación, esos responsables deberían asegurarse de que existe un gobierno eficaz de la TI, involucrando tanto sus propias actividades en el establecimiento de la dirección para el uso organizacional de TI, como su supervisión y evaluación de la gestión de TI y sus procesos y procedimientos.

El nuevo estándar proporciona principios, definiciones y un modelo de nivel de madurez del gobierno de TI y así los órganos de gobierno lo utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de TI en sus organizaciones.

Sabemos que la disposición para el gobierno de TI puede variar de una organización a otra, sobre todo en función de su historia, su dependencia en TI, tanto estratégica como operativamente, así como el tamaño y la naturaleza de la organización. Por ello el estándar ha sido creado para que sea muy flexible en su puesta en práctica.

POR LO TANTO, EL OBJETIVO DEL ESTÁNDAR ES DIRIGIRSE ¿AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA?

Las audiencia principal son la propiedad, accionistas, órganos de gobierno, gerencia ejecutiva (CEOs), pero también los asesores, debidamente capacitados, que también se beneficiarán de este estándar para planificar y realizar esa evaluación.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



“

El nuevo estándar proporciona principios, definiciones y un modelo de nivel de madurez del gobierno de TI y así los órganos de gobierno lo utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de TI en sus organizaciones.

AIM

This project is aimed to gather a set of universities with a wide experience in developing framework models from three different countries to develop, adapt and test a new IT governance model in several Universities in Tunisia.

Expected results of this project include:

- A better governance model for IT in Tunisia
- An overall modernization of the governance of IT
- A contribution of the cooperation between the countries



alized training mod
versities. This train
lders of universities
administrators

ng to employers in
e companies both

etworks, adaptat
participants o

tools to ensure
IT project

of IT in HEI an
(K)

at must be
insurance dec
structures

Programs, Pr
subcontract
auditable
IT staff

with tact
the min



**Creo que, en su origen,
el gobierno de TI vino
a solucionar los
problemas de ausencia
de alineamiento
estratégico con la alta
dirección que muchas
organizaciones sufrían**

entrevista protagonista

SI HAY TANTOS ROLES EN LA NORMA, ¿CÓMO SE SABE QUIÉN HACE QUÉ?

Ya sabemos que ese es un punto conflictivo puesto que gobernar no es un proceso, sino sería gestionar y no gobernar. Sin embargo hay que gestionar la evaluación del gobierno y por tanto, efectivamente hay que definir roles en el contexto de la evaluación, unas responsabilidades y también unas habilidades y conocimientos requeridos para la misma. El nuevo estándar proporciona una guía, no prescriptiva, de esos roles, y otros incluidos como el patrocinador, el experto técnico o el experto de negocio.

EN OTRA ENTREVISTA NOS CONTASTE QUE EL MODELO DE EVALUACIÓN SE BASABA EN ÁREAS DE BUENAS PRÁCTICAS, TRES FACTORES Y UN MODELO DE MEDICIÓN. ¿PUEDES DARNOS MÁS DETALLES?

Se han identificado siete áreas: los mecanismos de habilitación del gobierno de TI en la empresa, y adicionalmente los seis principios de ISO / IEC 38500, que constituyen las áreas de práctica restantes. Cada área de buenas prácticas aborda el gobierno detallado de las características de TI que se describen en los estándares básicos de la familia 38500 y se agrupan en tres categorías: 1) tareas de gobernanza (evaluar, dirigir y monitorear), 2) evidencias de éxito de esas tareas y 3) resultados beneficiosos debidos a su aplicación. Eso es lo que se evalúa, las tres categorías para las 7 áreas de práctica.

El modelo de medición se ha basado en la norma ISO/IEC 38501, pero adaptado a esas tres categorías, yendo la escala de cinco valores desde un gobierno que no se puede determinar hasta un gobierno de TI totalmente desplegado.

ESE MODELO DE MEDICIÓN SE APLICA PUES A CADA ÁREA PRÁCTICA Y CADA CATEGORÍA...

Sí, pero el modelo de medición se aplica a las categorías generales de gobierno en lugar de a las características individuales dentro de cada categoría, por varias razones. En primer lugar, evaluar las características individuales dentro de una categoría aumentaría la complejidad de aplicar el estándar, además de que diferentes características pueden percibirse como más importantes que otras, lo que requeriría de un esquema de ponderación para evaluar que aún agregaría mayor complejidad.

En su lugar, se ha propuesto un modelo de madurez según las categorías, y así se pretende primero detectar que hay un gobierno de TI formalizado, luego ver si se van implementando las buenas prácticas sugeridas por el estándar, mediante evidencias, para después comprobar si producen beneficios en la organización. Ese modelo de madurez tiene seis niveles, que van desde la ausencia de gobierno de TI hasta un nivel de excelencia y de mejora continua.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA EVALUACIÓN?

Lógicamente, lo primero es planificar la evaluación. El estándar proporciona algunas pistas de cómo hacerlo (recordemos que no es prescriptivo). Después hay que realizar la evaluación, recogiendo información, evidencias objetivas y subjetivas en los órganos de gobierno, la ejecutiva y los profesionales de TI en la organización. Luego se debería calificar lo encontrado según el modelo de medición, determinando una madurez de la organización. Finalmente, se documenta la evaluación capturando los hallazgos clave, el resultado y un plan de mejora. Todo ello, es una orientación en la norma 38503, puesto que no es un proceso o procedimiento prescriptivo detallado. De hecho el anexo informativo incluido consta de ejemplos ilustrativos del modelo de evaluación y las prácticas esperables para gobernar las TI.

¿CREES QUE LA NORMA SATISFACE LAS EXPECTATIVAS DEL PÚBLICO ESPECIALIZADO?

Creo que la ISO//IEC 38500 va a reeditarse por tercera vez porque las TI y los negocios han cambiado mucho en los últimos 10 años. La 38503 está encabalgada entre lo que será la futura familia de estándares 38500 y la actual, que es edición segunda. Pero todavía quedan cosas que aportar, no cubiertas.

Además, ya se sabe que los estándares son un consenso internacional y ha habido que incluir o rechazar algunos temas conflictivos o no totalmente despejados en la situación actual de las TI.

ENTONCES, ¿CUÁL ES EL FUTURO DEL GOBIERNO DE TI?

Creo que, en su origen, el gobierno de TI vino a solucionar los problemas de ausencia de alineamiento estratégico con la alta dirección que muchas organizaciones sufrían. También ha sabido elevar la responsabilidad en las organizaciones sobre el activo de las TI, de tal forma que ahora es un tema que está, por descontado, sobre la mesa de las ejecutivas CxO. Pero su fundamento, imitando las soluciones a problemas de agencia, ya está superado. Además, sigue siendo una norma excesivamente organizacional y que no se ha elevado a nivel corporativo suficientemente. Es decir, el futuro del gobierno de TI es salirse del corsé del gobierno organizativo, dejando a un lado la consideración de un activo más que gobernar, con sus limitaciones estructurales. Es decir, sustituir alineamiento por coevolución con el negocio y participar más en el gobierno corporativo, donde la rendición de cuentas y la conformidad son más importantes que esas estructuras.

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>

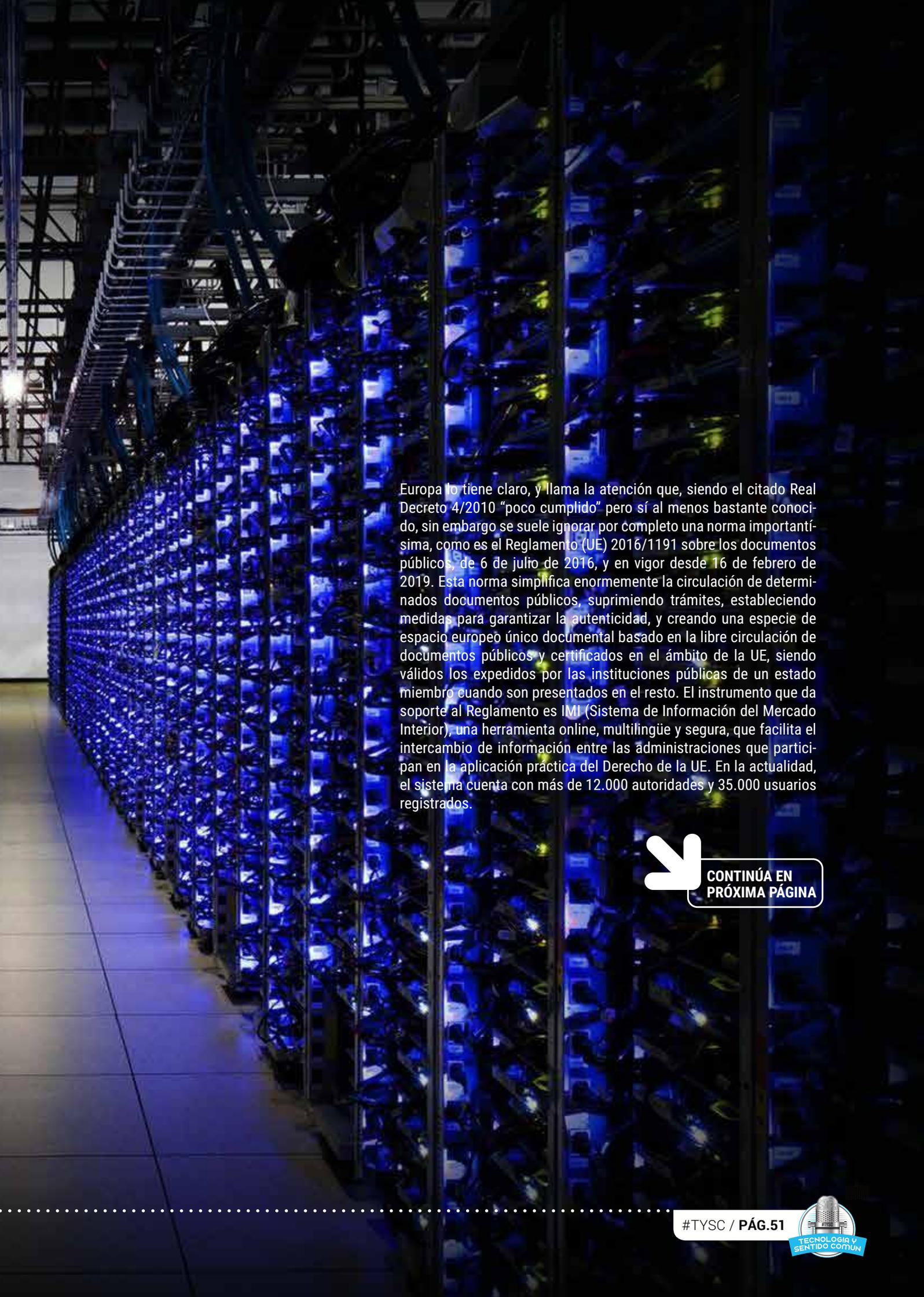
Interoperabili-dad y tomad

“Da y tendrás en abundancia”
Lao-Tsé

Según el Glosario de términos del Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración

Electrónica, interoperabilidad es la capacidad de los sistemas de información, y por ende de los procedimientos a los que éstos dan soporte, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos.

No nos cansamos de decir que la interoperabilidad es el concepto clave que marca la diferencia entre la implantación real de una administración electrónica ágil y eficiente, y la mera digitalización de la burocracia, tan perjudicial, o más, que la burocracia en papel.



Europa lo tiene claro, y llama la atención que, siendo el citado Real Decreto 4/2010 “poco cumplido” pero sí al menos bastante conocido, sin embargo se suele ignorar por completo una norma importantísima, como es el Reglamento (UE) 2016/1191 sobre los documentos públicos, de 6 de julio de 2016, y en vigor desde 16 de febrero de 2019. Esta norma simplifica enormemente la circulación de determinados documentos públicos, suprimiendo trámites, estableciendo medidas para garantizar la autenticidad, y creando una especie de espacio europeo único documental basado en la libre circulación de documentos públicos y certificados en el ámbito de la UE, siendo válidos los expedidos por las instituciones públicas de un estado miembro cuando son presentados en el resto. El instrumento que da soporte al Reglamento es IMI (Sistema de Información del Mercado Interior), una herramienta online, multilingüe y segura, que facilita el intercambio de información entre las administraciones que participan en la aplicación práctica del Derecho de la UE. En la actualidad, el sistema cuenta con más de 12.000 autoridades y 35.000 usuarios registrados.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Hablando de cifras, podemos concluir que en el ámbito nacional la pandemia ha sido buena para la interoperabilidad. La Plataforma de Intermediación de Datos (PID) batió records de transmisiones en 2020. De hecho, en agosto ya se habían realizado tantas transmisiones a través de la Plataforma como en todo el año 2018 (80 millones de transmisiones).

En definitiva, para seguir avanzando en digitalización, o modernización, o innovación, y para que estas palabras no suenen vacías, debemos apostar de una vez por todas por la interoperabilidad de los sistemas. No tiene sentido que una Administración

solicite a un ciudadano un documento que ella misma podría obtener directamente de la fuente, como un certificado de no tener deudas con la Seguridad Social o un certificado de empadronamiento. La Administración no debe solicitar estos documentos, y en consecuencia el usuario no tiene la obligación de entregarlos. Las que se intercambian la información (ni siquiera los documentos) son, o deben ser, las distintas entidades públicas entre sí. Unas dicen “dad”, y otras “tomad”, y aunque esto sea un chiste malo podría servir para recordar lo que es interoperabilidad.



VÍCTOR ALMONACID

Secretario de la Administración Local, categoría superior. Máster en Nuevas Tecnologías aplicadas a la Administración Pública. Máster en Planificación estratégica. Secretario General y DPD del Ayuntamiento de Alzira. Vicepresidente responsable de Nuevas Tecnologías del Consejo General de COSITAL. Miembro de RECI, UDITE, ADPP, AENOR y equipo técnico de la FEMP. Autor de numerosas publicaciones, incluida la reciente “Guía para la implantación práctica de la administración electrónica en el ámbito local” (ed. Wolters Kluwer). Entre otros reconocimientos: Medalla de la Vila de Picanya, municipio de cuyo Ayuntamiento fue Secretario entre 2004 y 2012. Premio al innovador público del año 2015. Premio NovaGob Excelencia 2015 al mejor Blog (Nosoloaytos). Premio internacional al mejor innovador en las Administraciones Públicas en el año 2020.

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

Twitter:
<https://twitter.com/nuevadmon>

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

fórmate!

<https://businessandcompany.com/msp>

Managing Successful Programmes MSP®

Curso de Gestión de Programas de Proyectos MSP® Fundamentos

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS



Shirley Aristondo

Diez pautas claves en la gestión de seguridad de la información para Latinoamérica

Deepak Chopra mencionó que “Todos los grandes cambios vienen precedidos por el caos”, y ciertamente la teoría del caos forma parte de todos los ecosistemas empresariales con ritmos cíclicos. Hoy, el coronavirus aún sigue siendo un símbolo de caos. Los cambios no cesan, y con las nuevas medidas de cuarentena seguimos creando nuevas maneras de hacer negocios. Es innegable que lo que llamábamos nueva normalidad y que percibíamos como transitorio en 2020, perdió esta característica y se transformó en nuestra realidad.

En Latinoamérica el contexto de caos ha ido materializado transformaciones de impacto profundo y raudamente. Los ejemplos más notorios están en cómo se llevan a cabo los reclutamientos de personal (100% online), los puestos en su mayoría detallan que las funciones se ejercerán de manera remota, el delivery se ha vuelto el circuito principal que articula las ventas, el cierre de locales por modelos de e-commerce y los nuevos conceptos de market place, las pequeñas y medianas empresas han volcado su acercamiento a clientes a través de redes sociales, la adopción masiva de canales de comunicación por bots, y todo esto viene abriendo camino al “Internet of Behaviour”.



Y en este compás de cambios, los responsables de seguridad de Latinoamérica estamos llamados a tomar estrategias efectivas de adaptación, pero en **modo urgencia**. ¡Vamos! Comenzamos el partido con una brecha de entendimiento del rol y la priorización de las estrategias de ciberseguridad; sin embargo, el negocio no se detuvo y los riesgos se han complejizado de manera exponencial porque las elecciones tecnológicas tomadas por el negocio han ido de la mano con restricciones económicas del contexto. Y ahora, tenemos sobre la mesa tres grandes retos:

- 1** Proteger la privacidad de la información con las posibles limitaciones regulatorias que tenemos en las nuevas infraestructuras.
- 2** Las relaciones contractuales con proveedores que han hecho posible la transformación digital (por ejemplo, de e-commerce), con manejos de componentes que probablemente no hayan pasado por una evaluación integral de riesgos.
- 3** La profundización de la falta de experiencia en los equipos de seguridad frente a la adopción de nuevas tecnologías (recordemos que en 2019 estábamos preparándonos para un proceso de adaptación de 3 a 5 años, lo que en pandemia se aceleró a 3 o 6 meses en promedio)



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



¿Cómo enfrentar estos desafíos? Si bien los cambios, requieren que de manera innovadora establezcamos planes de acción existen 10 pautas que deben estar presentes para abordar con éxito el Plan de Seguridad de la Información en el contexto de cambio que estamos viviendo.

El desarrollo de la gestión de Seguridad de la Información o Ciberseguridad debe cumplir el siguiente decálogo:

- 1** Es y será exitoso solo si existe compromiso y colaboración de toda la empresa, por lo que el apoyo de la línea gerencial es clave, sobre todo en contextos de cambios.
- 2** Puede ser implementada de manera evolutiva (marco de madurez), pero no puede ser implementada de manera selectiva. La velocidad de salir al mercado no debe relajar la evaluación de los equipos de seguridad.
- 3** Es un proceso core del negocio interrelacionado con todos los demás procesos de este y se integra a la gestión de riesgo empresarial.
- 4** Genera valor, de manera indiscutible, mientras protege a la empresa. Dejar de lado los conceptos asociados a que representa un gasto es fundamental, para ellos debemos mantener un enfoque basado en riesgos.
- 5** No es aislada y es parte de la cultura empresarial, por lo que debe ser promovida con la misma intensidad e importancia que los valores / principios definidos.

6 Está basada en principios, los cuales acompañan a la empresa aún en los procesos de transformación más drásticos, base fundamental para el despliegue de estrategias y procedimientos

7 Nos exige estar informados y alineados de manera continua con el negocio, así la existencia de comités ejecutivos es mandatorio.

8 Está y estará presente en todos los momentos de cambio que decide emprender la empresa, ahora más que nunca.

9 No será posible, ni el plan de seguridad de la información podrá desarrollarse, con el equipo de tecnología trabajando en dirección contraria.

10 Debe adoptar un enfoque holístico, integrados y de excelencia para sostener de manera adecuada al negocio.

Si tenemos en cuenta los 10 pasos, habremos construido un contexto coherente y sólido para desplegar las acciones que requiera la empresa.



SHIRLEY ARISTONDO

Consultor y ejecutiva senior con más de 14 años de experiencia profesional en diversas empresas del sector privado y público del mercado peruano. Ha sido Coordinador Académico y catedrático de la Universidad de Lima en Ciberseguridad, Auditoría de Sistemas y Gestión de Riesgos. Desde el 2017 brinda asesorías profesionales independientes en auditorías SOC 2 tipo 2, exigidas por los reguladores locales y bajo rigurosos estándares de calidad. Desde este año, lidera un emprendimiento local de asesoría y consultoría a empresas que buscan lograr el máximo potencial de sus procesos con premisas éticas, comprometiéndose en la adopción de mejores prácticas que permitan empoderar a sus líneas de control a través de sus áreas de auditoría de sistemas, ciberseguridad y seguridad de la información.

LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/in/svillacortaa/>

Twitter:
<https://twitter.com/svillacortaa>

fórmate!

<https://businessandcompany.com/agileshift>

Provoque el Cambio Ágil

Agilidad en todos los niveles de responsabilidad de la organización

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

AgileSHIFT®

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF **AXELOS**

Pedro Robledo

¿Están preparados tus procesos para transformarlos?

Anualmente, las organizaciones deben planificar la hoja de ruta de la transformación de los procesos de negocio que faciliten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Si la organización está orientada a procesos o madurando en dicha orientación, realizarán un Estudio de la Madurez en la Gestión Por Procesos. Esta auditoría de madurez facilita una hoja de ruta para potenciar la organización en buenas prácticas, que permiten prosperar en alinear los procesos a la estrategia empresarial; entender completamente los procesos para sacar su máximo rendimiento en la cadena de valor; aplicar metodologías adecuadas de mejora continua y evaluación de procesos; implantar las tecnologías necesarias para la orquestación de procesos con la máxima hiperautomatización; empoderar a la organización con los conocimientos y competencias necesarios para cada empleado; y gobernar la gestión por procesos.

Pero, no solamente es necesario prosperar en los pilares fundamentales de la Gestión Por Procesos, hay que responder a la transformación de procesos concretos que ayuden al cumplimiento de los objetivos anuales.

Los líderes de procesos transversales de la organización, deberán proponer sus iniciativas de mejoras de procesos, justificando qué aportan a la organización y cómo esas transformaciones facilitan beneficios cualitativos y cuantitativos que garantizan el retorno de la inversión que haya que realizar. Para su correcta argumentación, será necesario analizar el estado actual del proceso (Proceso AS-IS), diseñar la visión necesaria a conseguir (Visión TO-BE - objetivos solamente, o respaldado con escenarios de mejora definidos con procesos TO-BE), y análisis del GAP entre el estado actual y el futuro (analizar diferencias existentes para dimensionar el alcance de la transformación).

Para analizar el estado actual del proceso, se partirá del modelado en BPMN (*Business Process Model and Notation*) del proceso (e incluso del modelado necesario en DMN - *Decision Model and Notation*- para el modelado de reglas y decisiones de negocio), la captura de métricas del rendimiento del proceso y la captura de necesidades del proceso que como responsable del día a día, habrá recopilado el Líder del Proceso. Pero es necesario conocer la Madurez del Proceso y la Capacidad que tiene la organización de transformación de procesos. Para realizar este análisis, nos podemos apoyar del **Modelo de Madurez PEMM** (*Process and Enterprise Maturity Model - Modelo de Madurez de Proceso y Empresa*) de Michael Hammer, para analizar 13 habilitadores de procesos y 13 capacidades de la organización, que faciliten acciones de mejora para incluir en la hoja de ruta anual. El modelo PEMM no facilita analizar la orientación hacia procesos de la organización, por lo que no será correcto usarlo únicamente. Está demostrado por la experiencia que la madurez en la capacidad de transformación de procesos evaluada por Hammer puede conseguir mayores niveles de capacidad cuanto más madura sea la organización en la disciplina de Gestión por Procesos, Business Process Management (BPM).



Podemos incluso empeñarnos en la mejora continua de un proceso, mediante metodologías de optimización, pero hay que asegurarse la posible implantación o no del proceso nuevo en la organización. Con PEMM por tanto, tendremos un enfoque común para todos los procesos, reconociendo cómo mejorar el rendimiento de cada proceso; y además, un enfoque empresarial, para reconocer cómo de preparada está la organización para realizar una transformación de sus procesos. Y no solamente su estado, sino sus debilidades, sus inhibidores y sus posibilidades.

Michael Hammer, publicó *"The Process Audit"* en Harvard Business Review en abril de 2007, pero sigue vigente el uso de su metodología de análisis de madurez, que consiste en aplicar dos matrices ya elaboradas con las características a evaluar en los diferentes niveles de madurez de proceso y de la organización. Se tendrá un análisis de la matriz de madurez de la organización, y tantos análisis de la matriz de proceso como procesos queramos evaluar para tenerlos en cuenta en la hoja de ruta de innovación anual.

El **modelo de madurez de la organización de Hammer**, evalúa 13 capacidades de la organización agrupadas en 4 grupos necesarios para desarrollar la mejora de sus procesos de negocio, que permiten potenciar el **liderazgo** (la autorización y habilitación de esfuerzos para la creación de procesos), la **cultura** (el sistema de valores facilitadores de la aceptación del proceso), el **gobierno** (los mecanismos para gestionar proyectos complejos y de cambios) y el **conocimiento** (la capacidad de planificar y ejecutar la transformación del proceso).

Y evalúa las 13 capacidades de organización según 4 niveles (E1,E2,E3 y E4) graduales de fortaleza o madurez:

- **E1:** La organización debe tener algo de experiencia de trabajo en equipo.
- **E2:** La organización, comúnmente, utiliza equipos de proyectos multifuncionales y su personal está familiarizado con el trabajo en equipo.
- **E3:** El trabajo en equipo debe ser la norma dentro de la organización.
- **E4:** El trabajo en equipo con proveedores y clientes debe ser rutinario.

La evaluación de las 13 capacidades en los 4 niveles se califica con tres posibles valores:

0: cuando en gran medida es cierto (áreas que no están impidiendo el desempeño de la organización)

1: cuando es algo cierto (áreas donde la empresa tiene mucho que hacer), **en estas áreas se centrará las acciones de transformación organizacional a incluir en la hoja de ruta.**

2: cuando es en gran medida cierta (áreas que representan obstáculos o inhibidores al desempeño transformacional de la organización), en estas áreas no nos debemos centrar porque tendríamos asegurados el fracaso.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



La evaluación de los 13 habilitadores en los 4 niveles se califica con tres posibles valores:

0: cuando en gran medida es cierto (áreas que no están impidiendo el desempeño del proceso)

1: cuando es algo cierto (áreas donde se tienen posibles acciones de mejora del proceso), en estas áreas se centrará las acciones de mejora posible para tener iniciativas a incluir en la propuesta del líder del proceso, para que sea incluido en la hoja de ruta anual.

2: cuando es en gran medida cierta (áreas que representan obstáculos o inhibidores al desempeño del proceso), en estas áreas no nos debemos centrar porque tendríamos asegurados el fracaso.

El modelo de madurez de un proceso de Hammer, evalúa 13 habilitadores de un proceso agrupados en 5 grupos necesarios para desarrollar la mejora del proceso de negocio, que permiten potenciar el **Diseño** (cómo se ejecuta el proceso), los **Usuarios** (cómo los participantes ejecutan el proceso según sus conocimientos y destrezas), el **Responsable** (el alto ejecutivo que se responsabiliza del proceso y de sus resultados), la **Infraestructura** (los recursos que apoyan al proceso) y los **KPIs** – *Key Performance Indicators* – (los indicadores clave de rendimiento del proceso sincronizados con los objetivos empresariales).

Y de la misma manera que lo hace para la organización, también evalúa los 13 habilitadores de procesos según 4 niveles (P1,P2,P3 y P4) graduales de fortaleza o madurez:

- **P1:** El Proceso no está diseñado de principio a fin. Los responsables funcionales usan diseños tradicionales para la mejoras de rendimiento funcional.
- **P2:** El proceso se ha rediseñado de principio a fin para optimizar su rendimiento.
- **P3:** El proceso se ha diseñado para alinearse con otros procesos e integrarse con otros sistemas para optimizar el rendimiento empresarial.
- **P4:** El proceso se ha diseñado para alinearse con los procesos del cliente y proveedores para optimizar sus objetivos empresariales.

Cuando una empresa tiene capacidades E-1 en liderazgo, cultura, conocimiento y gobierno, está listo para avanzar todos sus procesos al nivel P-1; y cuando las cuatro capacidades alcanzan E-2, la compañía puede avanzar a lo largo de sus procesos a P-2; y así sucesivamente. Por eso, es fundamental avanzar en las capacidades de transformación de la organización.

Con la auditoría mediante el modelo de madurez PEMM, se buscan capacidades más fuertes de transformación de la organización y habilitadores de procesos más potentes, que permitan alcanzar el mejor rendimiento de los procesos, porque son más eficientes, más eficaces y más efectivos.

Será necesario que la organización tenga al menos definidos sus procesos o los procesos que desea evaluar. Esto se debe a que el modelo PEMM parte de la evaluación de un proceso inconsistente pero ya definido. Y será imprescindible el compromiso y la participación de la alta dirección en la ejecución del proyecto de mejora, de lo contrario el resto de la organización no creará en el proyecto y no se sentirá motivado.



PEDRO ROBLEDO

Presidente de ABPMP Spain, Consultor Experto de BPM, Director de Másteres Universitarios en BPM y en Dirección de Procesos Estratégicos en UNIR. Responsable del Comité de Transformación Digital de itSMF España.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pedrorobledobpm/>

Twitter: <https://twitter.com/pedrorobledoBPM>

Blog: <http://pedrorobledobpm.blogspot.com.es/>

más información en:
<https://javierperis.com/verism>

El Modelo de Gestión del Servicio de la Era Digital VeriSM™ Fundamentos

**¿Ya comercializas servicios
o todavía vendes productos?**



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





Geo Energía

Buenos días, buenas tardes, buenas noches, dependiendo de la latitud y longitud en la que os encontráis...así suelo empezar todas mis conferencias y así empiezo esta nueva sección en esta revista de **TECNOLOGÍA & SENTIDO COMÚN**.

Sirvan estas líneas para introducir de que hablaremos...y que hablaremos??? Pues hablaremos de ENERGÍA, hablaremos de su geo-política internacional, hablaremos de cosas que surjan, hablaremos y analizaremos cosas que hayan sucedido, todo esto desde un punto de vista muy internacional y muy nacional. Mes a mes os mantendremos informados sobre todo esto y seguro que alguna cosa más, mención especial tendrá el **HIDRÓGENO** (el verde, pero también en el azul y en el gris), de quien gana, de quien pierde con todo esto, de quien será un artista principal y de quien será un artista invitado. El Oil & Gas tampoco quedará ajeno a estas líneas...hablaremos de muchas cosas actuales y La Tecnología y el Sentido Común será nuestro lema...



En estos últimos 30 años, he trabajado/vivido en 38 países, vivir, lo que es vivir, en 11 de ellos y en unas de 22 ciudades de distintas culturas, formas de ser y religiones. A pesar de esto, pienso que me quedan proyectos y países nuevos por conocer...por ello, intentaré dar un siempre un enfoque global. A fecha de hoy, pienso que me quedan unos cuantos más por visitar/vivir, pero, ver veremos lo que nos depararán estos interesantes años.

Como en una partida de ajedrez lo que estoy viendo en estos últimos 12 meses, es que los partícipes esconden sus estrategias de proyectos y que la partida será larga, larga pero sin pausa, alianzas impensables hace solo un par de años, sectores que eran muy distantes, ahora son "transversales", estrategias que se diseñaban a 20 años, ahora no van más allá de 5...y muchas cosas más que iremos desvelando.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Pero también veo esta situación actual, como una transición en un contexto nunca visto desde la **WW-II**. Yo que me consideraba parte de una generación **ÚNICA** (los que nacimos entre el 1965 y el 1975), por ser prácticamente la primera generación en los últimos 1.000 años de no haber ni sufrido una guerra ni las consecuencias de una post-guerra (si, lo he dicho bien y merece poner un énfasis especial en esto, la no haber conocido una guerra y sus consecuencias). Si miramos para atrás a nuestra querida Europa, no hay un periodo de más de 50 años **SIN PAZ**...en la Europa que es la cuna de los valores de libertad, y de imperios que dictaron el devenir del resto del planeta...hemos impuesto, a base de sangre, los ideales de lo que somos.

A pesar de que amigos míos combatieron en Las Malvinas (en ambos bandos), en Kosovo, en Kuwait, en Irak y Afganistán, yo personalmente solo tengo dos episodios muy lejanos de lo que es una guerra, el primero fue, cuando vivía en Abadan (I. R. of Iran), escuchar los bombardeos nocturnos sobre la ciudad de Basora en el vecino Irak me hizo no dormir mucho durante los meses que pasé allí. Y el segundo fue años más tarde en Sierra Leona, cuando las Sisters Clarisas me enseñaron un pozo

de agua de apenas 2 metros de diámetro y unos 20 metros de profundidad cerca de la ciudad de Lumsar...al que yo denominé el pozo de la vergüenza, más de 1.000 personas fueron arrojadas (vivas y/o muertas...) durante el la barbarie de la guerra civil de tribus vivida en ese país, solo unos años antes. Este último episodio, me hace también, no tener un solo día sin recordar África...tan cerca de Europa y tan lejos de los europeos...Si la **GUERRA** ya es en sí, es lo **PEOR** que le puede pasar a una sociedad (al igual que **EDUCACIÓN** es lo **MEJOR** que lo que le puede pasar a una sociedad), en África la guerra saca los instintos más animales del ser humano, cualquier guerra en ese continente se puede comparar e incluso superar, al sufrido en el holocausto y barbarie de la WW-II.

Pues en este contexto que nos toca vivir de "reconstrucción", intentaré exponer las grandísimas oportunidades que tenemos para reconstruir nuestra sociedad.

El próximo mes hablaremos de NEOM...no es un proyecto singular...es "**EL PROYECTO**" con más "**TECNOLOGIA y SENTIDO COMÚN**" que ser humano va a desarrollar en los próximos años...and beyond...



FERNANDO LEY

Ingeniero Industrial, PMP y Contract Manager por la IACCM. 30 años dedicado a proyectos energéticos por todo el planeta Tierra. Ha participado en numerosos proyectos del sector del Oil & Gas de más 2.000M, en varias empresas líderes del sector y varias posiciones, por lo que ha adquirido una visión global de las empresas, sus proyectos, metodologías, objetivos y estrategias.

En la actualidad, está impulsando proyectos de Hidrógeno (verde), el próximo petróleo.

Además, es profesor y conferenciante en varias Business School donde imparte clases y webinars de Dirección de Proyectos y geo política energética.

LINKEDIN:

<https://www.linkedin.com/in/leyprojectmanagementoilgaspmph2green/>





THE WESTIN VALENCIA

Ocho amplios salones dotados de luz natural, y un espectacular jardín privado de más de 1500 m2 conforman una de las ofertas más interesantes de la ciudad en el marco de los eventos corporativos.

Su mítico salón exposición, con amplios ventanales y lámparas de Swarovski, alberga hasta 300 personas para disfrutar de los eventos más exclusivos. Totalmente adaptable, su diseño permite la creación de tres espacios diferentes conectados entre sí.

Amadeo de Saboya 16, 46010 Valencia

www.westinvalencia.com
sales@westinvalencia.com
+34 963 625 900

ISO 20700

Directrices para Servicios de Consultoría de Gestión

Esta esta ocasión daremos a conocer la Norma ISO 20700, y ojo, hemos dicho bien ISO 20700 no la confundan con la ISO 27000 que es la norma de Gestión de Seguridad de la Información, la ISO 20700 nos aporta directrices para los Servicios de Consultoría de Gestión

Es un hecho incuestionable que los Consultores de Gestión utilizan sus conocimientos y experiencias para apoyar a sus clientes y tratar cuestiones importantes como el crecimiento del negocio, la innovación, la Gestión de Cambios e incluso la mejora de la productividad por lo que la industria de la Consultoría de Gestión contribuye sustancialmente a la economía mundial.

En este entorno el objetivo de la ISO 20700 es mejorar la transparencia y la comprensión entre los clientes y los proveedores de servicios de consultoría de gestión (o comúnmente denominados consultores), a fin de alcanzar mejores resultados en los proyectos de consultoría.

La aplicación apropiada de la ISO 20700 les permite a los consultores proporcionar más valor a los clientes y reducir el riesgo en las tareas de consultoría de gestión.

La ISO 20700 tiene por objeto mejorar la eficacia de la industria de consultoría de gestión y acelerar el desarrollo de la profesión, al mejorar la calidad, la profesionalidad, el comportamiento ético y la interoperabilidad de la consultoría de gestión.

La ISO 20700 se basa en las buenas prácticas de la industria de consultoría de gestión. Incluye recomendaciones para mejorar la contratación, ejecución, aceptación de los resultados y el cierre de servicios de consultoría de gestión, basados en la investigación y la experiencia de una amplia gama de consultores y de sus clientes.

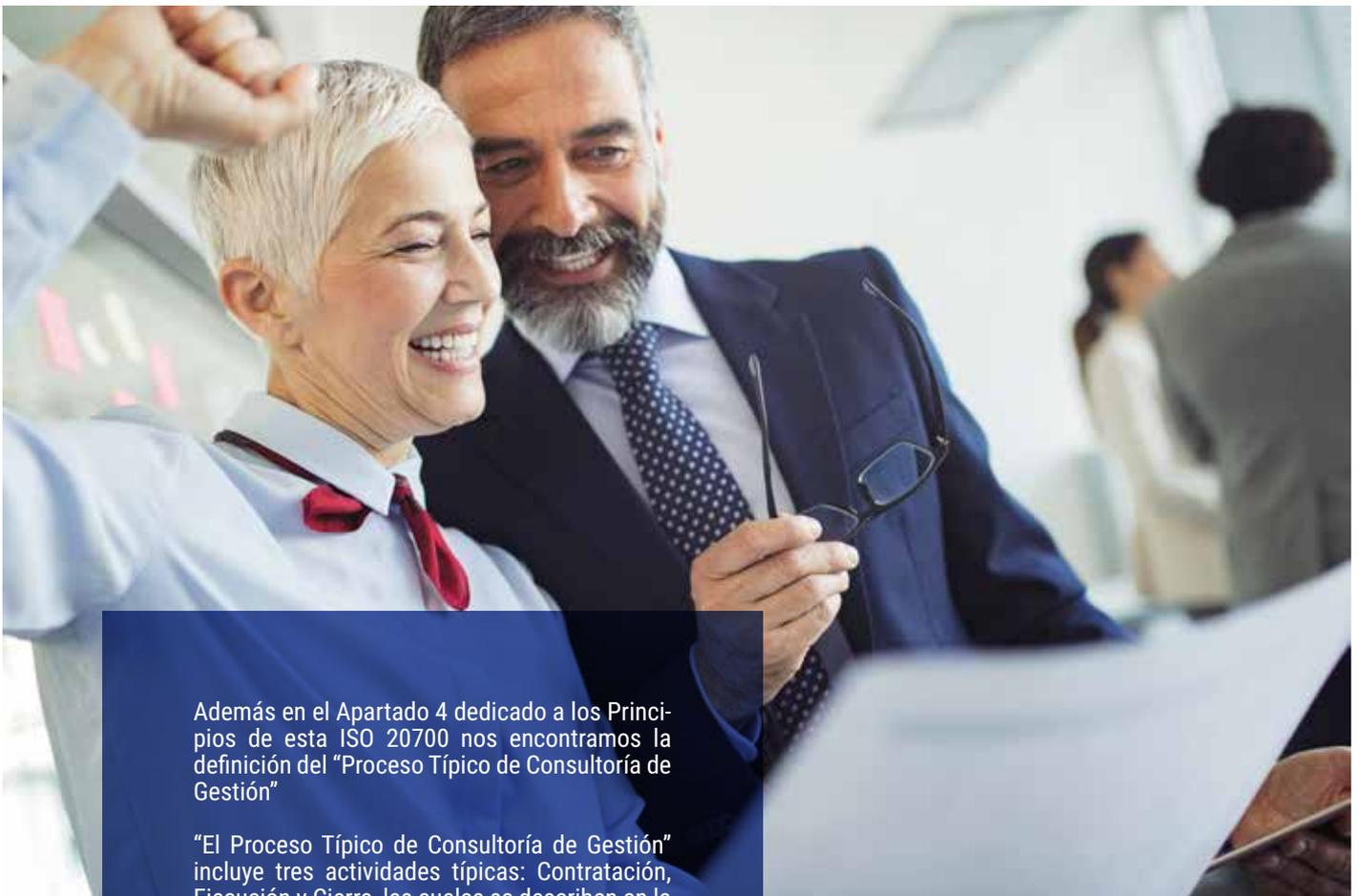
La ISO 20700 es una guía fácil de entender, escrita bajo la perspectiva de la consultoría de gestión. Aplica a todos los consultores, cualquiera que sea el tamaño de su negocio o el tipo de su especialidad, incluyendo propietarios individuales, socios de negocios, asociaciones, organizaciones privadas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, departamentos internos de corporaciones, etc.

La innovación, la diferenciación y el comportamiento ético son partes importantes de la propuesta de valor de un consultor. La ISO 20700 se centra únicamente en los entregables y resultados de la consultoría de gestión. Los consultores tienen la libertad de utilizar sus propios métodos y enfoques.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Además en el Apartado 4 dedicado a los Principios de esta ISO 20700 nos encontramos la definición del “Proceso Típico de Consultoría de Gestión”

“El Proceso Típico de Consultoría de Gestión” incluye tres actividades típicas: Contratación, Ejecución y Cierre, las cuales se describen en la ISO 20700 y que vamos a repasar brevemente.

Según la ISO 20700 en la Contratación el cliente y el consultor llegan a un acuerdo claro sobre el alcance y el enfoque del servicio y se comprometen a trabajar juntos. Esta actividad se inicia una vez que el cliente y el consultor han llegado a un entendimiento mutuo. La Cláusula Quinta de la ISO 20700 ofrece una estupenda guía para la contratación.

También según la ISO 20700 una vez alcanzado el acuerdo, la siguiente parte de la asignación es la ejecución. El Consultor proporciona el servicio de acuerdo con el enfoque y el plan acordados. El consultor y el cliente necesitan colaborar con confianza, imparcialidad y respeto mutuo para lograr un resultado positivo. La Cláusula Sexta la ISO 20700 ofrece una guía para su ejecución.

Siguiendo la ISO 20700 la etapa final de la asignación es el Cierre donde una vez finalizada la tarea, incluidos todos los entregables y la evaluación del resultado, la asignación se “cerrará” resolviendo cualquier asunto pendiente y cumpliendo con todas las obligaciones legales. Es fundamental que el consultor obtenga la aceptación del cliente acerca de que la asignación está completa. La Cláusula Siete de la ISO 20700 ofrece una estupenda guía para llevar a cabo este cierre.

Además en este apartado cuarto dedicado a los Principios aplicables a los Servicios de Consultoría de Gestión se tienen en cuenta aspectos como: Las Responsabilidades de las partes, otras Normas aplicables, la Evaluación y la Mejora Continua, Políticas, el Marco Normativo, el Código de Conducta Ética y Profesional, la Gobernanza del Proyecto, la Capacidad del Consultor, la Comunicación y la Protección de Datos, la Confidencialidad, la Protección de la Propiedad Intelectual, la Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Riesgos y Gestión de la Calidad y Garantías.

La ISO 20700 está escrita como una guía; es aplicable a todos los consultores y consultoras; se aplica a las organizaciones, no a sus recursos internos; se basa en resultados; protege la innovación y la diferenciación; enfatiza la importancia de comprender las necesidades de los clientes; y sobre todo es fácil de entender.

En definitiva, una excelente norma para aquellos consultores, o consultoras, que quieran, de verdad de la buena, hacer bien las cosas.

fórmate!
<https://tsg4.com>

Lo que no es Método es Improvisación

Time Slot
Governance
TSG4®

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



La Covid-19 y el acoso como delito

Recuerda, querido lector, qué estabas haciendo el día 1 de enero de 2020. Suponemos que, quizá con una pequeña resaca, imaginando un nuevo año lleno de proyectos, de ilusiones, de viajes... en fin, de vida.

Imagina ahora, querido lector, que eres un joven adolescente, nacido en pleno Siglo XXI, cuyos valores de grupo pasan por la extrema exhibición de tu imagen, por los planes compartidos en "manada", delante y detrás de una pantalla de un ordenador, de una tableta, de un teléfono móvil...

Siéntate un año después y rememora qué ha sido de tu vida, querido lector, a lo largo del 2020 que ya nos abandonó. Sobre todo desde el mes de marzo.

Quizá nos parezca muy lejano, y ojalá quede en nuestras vidas como una anécdota que contar a nuestros nietos. Estuvimos más de tres meses encerrados en casa; siete días a la semana; veinticuatro horas al día. Saliendo a aplaudir a los héroes sanitarios y a quien se enfrentaba a un virus desconocido en su puesto de trabajo, todos los días puntualmente a las ocho. ¿Y qué hicimos las otras veintitrés horas y cincuenta y cinco minutos?

Hubo quien, afortunado, pudo disfrutar de un patio, un jardín o una terraza en la que poder hacer algo de ejercicio o tomar el sol.

Pero la mayoría de nosotros, con no tanta suerte, nos vimos en la obligación de comunicarnos con el resto a través de las redes sociales y los sistemas de mensajería instantánea. Descubrimos Zoom, Google Meet, Videochat de Whatsapp, Skype...

Y descubrimos que de puertas para dentro, en nuestras propias casas, también le podíamos sacar partido a Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok...

Tres meses de besos y abrazos virtuales. Tres meses de clases virtuales. Tres meses de Juicios y asistencias a detenidos virtuales.

Imagina ahora, querido lector, cómo hubiera sido el confinamiento sin tecnología. Sin poder ver y saber de tus seres queridos de una manera tan natural como la que hemos vivido.

Definitivamente, una vez más, tenemos que llegar a la conclusión de que toda esa programación de unos y ceros, la tecnología sin cables y el fácil acceso a las comunicaciones del Siglo XXI han llegado a nuestras vidas para hacerlas más fáciles.

O no...

Las redes sociales y los sistemas de comunicación a través de internet nos permiten contactar con nuestros seres queridos, pero también con aquellos a los que no apreciamos tanto. Una pátina de anonimato, incluso al acceso de los más legos en tecnología, que nos dota de una coraza de impunidad ante cualquier comentario, incluso los más reprobables.



Volvamos a esos adolescentes, nativos digitales, y bullentes de hormonas, que se encuentran de la noche a la mañana encerrados en casa, sin poder interactuar de manera directa y personal con sus iguales y que descubren en las redes sociales una manera sencilla de poder "imitar" esa interacción.

Desafortunadamente a lo largo del último año estamos contando por cientos las consultas que están llegando al Despacho relacionadas con prácticas poco deseables, sobre todo entre alumnos de Secundaria, que consisten en atacar al más débil de grupo o de la clase; una especie de "caza" que queda plasmada por escrito, con insultos, menosprecios, incluso amenazas. Algo que se vive en el día a día de en muchas aulas de nuestro país, pero que en plena pandemia ha dado el salto a internet.

Ante este tipo de comportamientos, la panoplia de delitos recogidos por el Código Penal, y es algo que deberían conocer nuestros jóvenes, actúa en defensa de las víctimas; víctimas que en muchas ocasiones se encuentran sin salida o no conocen las posibles ayudas que pueden recibir, y llevan a cabo intentos autolíticos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Imagina, querido lector, que es tu hijo el que a través de sus redes sociales insulta, veja, amenaza o coacciona a otro joven. Desde la “inocencia” de un menor de edad (autores en la mayoría de las ocasiones) estos son los delitos que prevé el Código Penal, para el “ciberacoso” o “ciberbullying”.

Artículo 172.ter.1.

Será castigado con la pena de prisión de tres meses a dos años o multa de seis a veinticuatro meses el que acose a una persona llevando a cabo de forma insistente y reiterada, y sin estar legítimamente autorizado, alguna de las conductas siguientes y, de este modo, altere gravemente el desarrollo de su vida cotidiana:

- 1.^a La vigile, la persiga o busque su cercanía física.
- 2.^a Establezca o intente establecer contacto con ella a través de cualquier medio de comunicación, o por medio de terceras personas.
- 3.^a Mediante el uso indebido de sus datos personales, adquiera productos o mercancías, o contrate servicios, o haga que terceras personas se pongan en contacto con ella.
- 4.^a Atente contra su libertad o contra su patrimonio, o contra la libertad o patrimonio de otra persona próxima a ella.

Artículo 169.

El que amenazare a otro con causarle a él, a su familia o a otras personas con las que esté íntimamente vinculado un mal que constituya delitos de homicidio, lesiones, aborto, contra la libertad, torturas y contra la integridad moral, la libertad sexual, la intimidad, el honor, el patrimonio y el orden socioeconómico.

Artículo 172.1.

El que, sin estar legítimamente autorizado, impidiere a otro con violencia hacer lo que la ley no prohíbe, o le compeliere a efectuar lo que no quiere, sea justo o injusto, será castigado con la pena de prisión de seis meses a tres años o con multa de 12 a 24 meses, según la gravedad de la coacción o de los medios empleados.

Cuando la coacción ejercida tuviera como objeto impedir el ejercicio de un derecho fundamental se le impondrán las penas en su mitad superior, salvo que el hecho tuviera señalada mayor pena en otro precepto de este Código.

Artículo 143.

El que induzca al suicidio de otro será castigado con la pena de prisión de cuatro a ocho años.

Artículo 173.

El que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años.

Como siempre, desde Abogado Amigo tratamos de concienciar respecto del buen uso de las tecnologías y del control parental de las mismas, sobre todo en la época que nos está tocando vivir.

```
} ENTER THE CODE
```

```
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



Abogado Amigo



Bufete Experto en
Nuevas Tecnologías

www.abogadoamigo.com

Crue presenta los resultados de su Plan Director 2020 en el ámbito de las TIC

Crue Universidades Españolas ha puesto en marcha más de 70 iniciativas para la mejora de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de las universidades en los dos últimos años, tal y como refleja el Plan Director 2020 de la Comisión Sectorial Crue-TIC. Del total de proyectos de este Plan, se han completado 44 e iniciado otros 25, lo que se traduce en un desarrollo de la actividad del 94,5%.

La actividad de estos dos años se vincula al desarrollo de iniciativas alineadas con la misión de Crue-TIC en el ámbito del asesoramiento a Crue, en el estudio de necesidades y propuesta de soluciones y en el fomento de la colaboración interuniversitaria en materia de tecnología. En este sentido, los proyectos desarrollados se han estructurado en torno a seis grandes ejes: el impulso de los modelos de gobierno y gestión TIC y de transformación digital en las universidades españolas; el desarrollo sostenible de las tecnologías de soporte al proceso enseñanza-aprendizaje; el despliegue de nuevas plataformas de soporte a la investigación; la evolución tecnológica de los procesos de gestión universitaria y la relación con proveedores externos; el impulso del «gobierno del dato» basado en analítica, interoperabilidad y acceso abierto; y la difusión de la cultura digital en la universidad.

RETOS ASUMIDOS

El documento refleja también 19 retos que se han abordado dentro de los seis ejes desarrollados. Así, para impulsar el gobierno y la gestión TIC, que ha adquirido un papel fundamental en los procesos de transformación digital acelerados por la pandemia, se ha trabajado en actualizar el modelo de gobierno y gestión TI universitario; elaborar y publicar informes de análisis y prospectiva; analizar, generar, adoptar y difundir buenas prácticas y plataformas para la ciberseguridad; analizar y proponer modelos de referencia en arquitectura empresarial aplicada a la Universidad; así como analizar y proponer la adopción de estándares y buenas prácticas para la gestión TI universitaria.



Para mejorar la docencia se planteaba tanto identificar, evaluar y difundir tecnologías emergentes, como identificar el estado actual de implementación de las tecnologías de apoyo a la docencia, actividades que han resultado esenciales para la continuidad de la actividad universitaria durante los meses de pandemia.

En el ámbito de la investigación, que ha vivido –y sigue viviendo– un uso exponencial de grandes infraestructuras compartidas, tecnologías y donde emergen nuevos modelos como Open Science, se han identificado, evaluado y difundido tecnologías para impulsar el acceso abierto a datos científicos y se ha impulsado el diseño y desarrollo de una arquitectura semántica para los sistemas de gestión de la investigación universitaria.

En cuanto a la gestión universitaria, inmersa en un proceso de transición desde la administración electrónica a la administración digital, las acciones se han centrado en la realización de análisis prospectivos de tecnologías disruptivas y soluciones tecnológicas innovadoras; la identificación de modelos de gestión de proveedores y de alianzas con actores TIC estratégicos; la coordinación y difusión de proyectos de desarrollo colaborativo en el SUE; la definición e implantación de modelos de soporte al desarrollo colaborativo de plataformas de gestión universitaria; y el análisis, generación y difusión de buenas prácticas y plataformas para la administración electrónica.

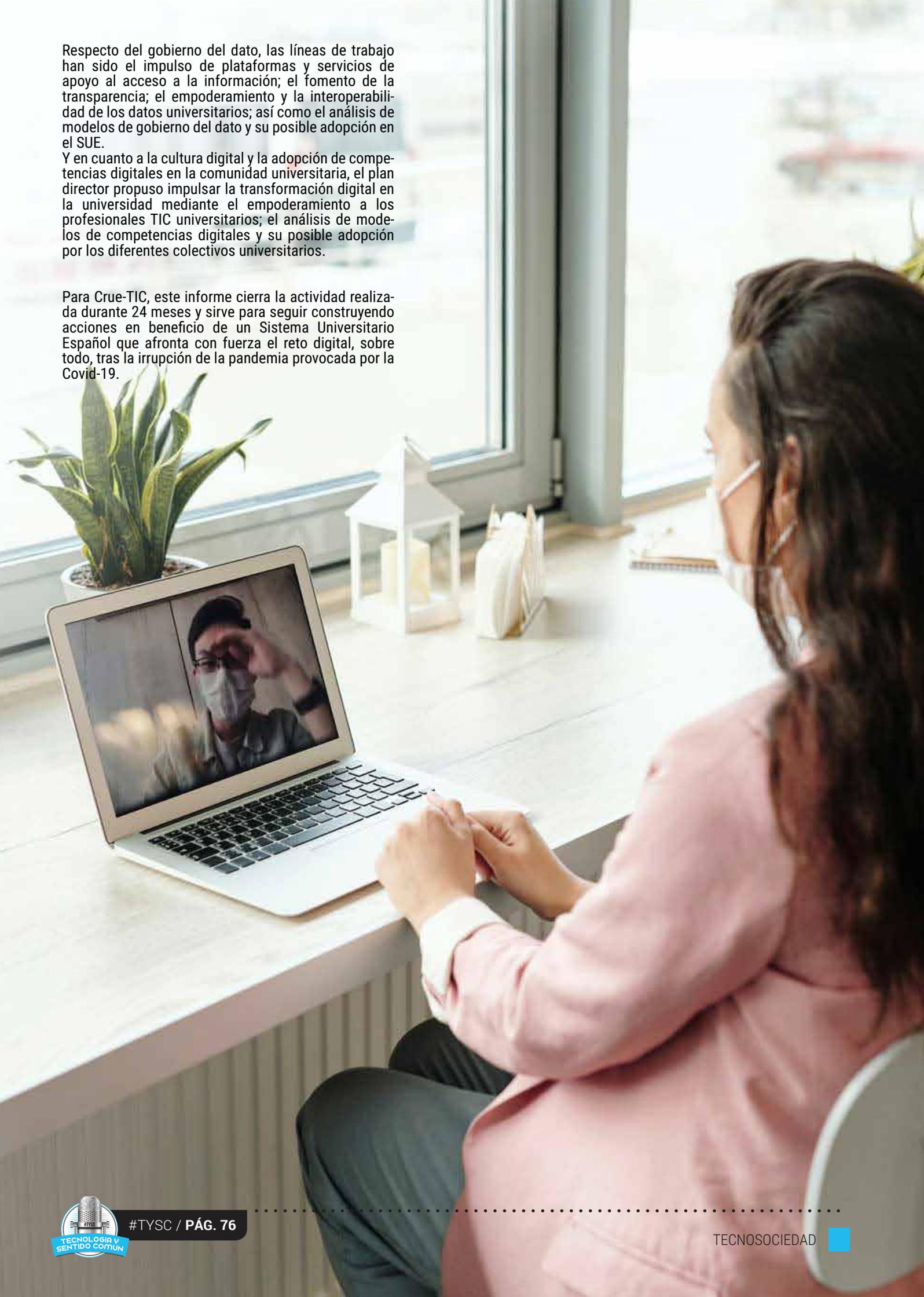


CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Respecto del gobierno del dato, las líneas de trabajo han sido el impulso de plataformas y servicios de apoyo al acceso a la información; el fomento de la transparencia; el empoderamiento y la interoperabilidad de los datos universitarios; así como el análisis de modelos de gobierno del dato y su posible adopción en el SUE.

Y en cuanto a la cultura digital y la adopción de competencias digitales en la comunidad universitaria, el plan director propuso impulsar la transformación digital en la universidad mediante el empoderamiento a los profesionales TIC universitarios; el análisis de modelos de competencias digitales y su posible adopción por los diferentes colectivos universitarios.

Para Crue-TIC, este informe cierra la actividad realizada durante 24 meses y sirve para seguir construyendo acciones en beneficio de un Sistema Universitario Español que afronta con fuerza el reto digital, sobre todo, tras la irrupción de la pandemia provocada por la Covid-19.





THE WESTIN VALENCIA

Envuelto en tres relajantes fuentes y cuidada vegetación mediterránea, el hotel The Westin Valencia cuenta con un precioso rincón para evadirse y celebrar los eventos más emotivos al aire libre.

Más de 1500m2 al aire libre conforman uno de los jardines privados más grandes de la ciudad de Valencia, donde los invitados pueden disfrutar del agradable clima mediterráneo en compañía.

Amadeo de Saboya 16, 46010 Valencia

www.westinvalencia.com
sales@westinvalencia.com
+34 963 625 900

THE WESTIN
VALENCIA

Colaboración entre PTEC, SEOPAN y UNE para los proyectos de recuperación y resiliencia

La Plataforma Tecnológica Española de la Construcción (PTEC) es la primera plataforma tecnológica española que incluye la estandarización en todas sus propuestas relacionadas con las actividades del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

La Plataforma Tecnológica Española de Construcción (PTEC), la Asociación de Empresas Constructoras y Concesionarias de Infraestructuras (SEOPAN) y la Asociación Española de Normalización, UNE, mantienen una estrecha colaboración en propuestas relacionadas con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (España Puede).

De esta forma, PTEC se convierte en la plataforma tecnológica que más rápidamente ha asimilado el potencial de la normalización o estandarización en las actividades relacionadas con este Plan. Ya ha incluido este aspecto, con la colaboración de UNE, en todas sus muestras de interés en los ámbitos de economía circular, digitalización del transporte, comunidades energéticas y proyectos PERTE, hasta el momento.

La Plataforma Tecnológica Española de Construcción incorpora empresas tecnológicas, asociaciones, universidades, centros tecnológicos y de investigación y clientes del sector, de toda la cadena de valor, con el objetivo de contribuir a su mejora a través de la investigación y la innovación. Creada en 2004, en la que también es miembro SEOPAN, miembro de UNE, e integrada por 140 entidades que colaboran en 8 grupos de trabajo tecnológicos y 3 horizontales.

Las Plataformas Tecnológicas son organizaciones lideradas por la industria, en las que todos los agentes del sistema de ciencia-tecnología-innovación interesados en un campo concreto trabajan conjuntamente para identificar y priorizar necesidades tecnológicas de investigación e innovación. Su principal objetivo es conseguir los avances científicos y tecnológicos que aseguren la competitividad, sostenibilidad y crecimiento del tejido empresarial, alineando las estrategias de los diferentes agentes con el esfuerzo en I+D+i.



El papel de la estandarización como vía de transmisión de nuevos conocimientos y generalización de las mejores prácticas innovadoras en los sectores productivos es fundamental para dar continuidad a medio plazo a los resultados de un plan que pretende transformar la industria del país fomentando su digitalización, sostenibilidad e internacionalización.

UNE es el instrumento de los sectores productivos españoles para desarrollar sus normas o estándares y defender sus intereses en los organismos europeos e internacionales de normalización, mediante un fructífero modelo de colaboración público-privada.

La utilización de la estandarización como palanca de difusión y explotación de resultados en el ámbito de la innovación, ampliamente demostrada en el pasado programa europeo Horizonte 2020, hace que la cooperación con las Plataformas Tecnológicas sea una herramienta efectiva para potenciar sus objetivos, siendo PTEC un claro ejemplo.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



SOBRE PTEC

La Plataforma Tecnológica Española de la Construcción PTEC (www.plataformaptec.es) tiene como objetivo contribuir a la mejora del sector de la construcción a través de la cooperación público-privada en la investigación, el desarrollo y la innovación, llevada a cabo entre empresas, asociaciones empresariales, universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y clientes.

Creada en octubre del 2004 y promovida inicialmente por las grandes empresas constructoras españolas a imagen de la recién creada Plataforma Tecnológica Europea de la Construcción, tiene una clara vocación de ayuda al sector construcción en toda su cadena de valor. La PTEC se constituyó en Fundación en 2010 y en 2012 se decidió profesionalizar su actividad, dotándola de personal que desarrolla las actividades de la Fundación con el apoyo de los miembros de la Plataforma.

La PTEC cuenta actualmente cuenta con más de 140 miembros y desarrolla su actividad en jornadas, propuestas de proyectos, documentos sectoriales, desarrollo de Grupos de trabajo, de carácter tecnológico y transversal, así como todas aquellas actividades que puedan dar apoyo al sector en materia de innovación.

SOBRE SEOPAN

SEOPAN es la Asociación de Empresas Constructoras y Concesionarias de Infraestructuras, creada en 1957 con el objetivo de promover de forma activa la inversión en infraestructuras y el impulso de los proyectos de colaboración público-privada como elementos decisivos para la competitividad y crecimiento económico en España. En 2014 fusionó sus actividades con ASETA (Asociación de Sociedades Españolas Concesionarias de Autopistas, Túneles, Puentes y Vías de Peaje) y ATTA (Asociación Tecnológica para el Tratamiento de Agua). Actualmente, la organización tiene 40 asociadas de pleno derecho dedicadas a la construcción y gestión de infraestructuras públicas mediante concesiones. De ellas, seis cotizan en la Bolsa de Madrid. En conjunto, las asociadas representan un volumen de producción cercano a los 73.000 millones de euros, proporcionando empleo a más de 400.000 personas.

SOBRE UNE

La Asociación Española de Normalización, UNE, es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas o estándares. Las normas recogen el consenso del mercado sobre las mejores prácticas en aspectos clave para la competitividad de las organizaciones, siendo el resultado de la labor conjunta de los sectores económicos y Administraciones. 12.000 expertos participan en su elaboración en los 222 Comités Técnicos de Normalización que desarrollan su trabajo en UNE. UNE es el representante español ante los organismos de Normalización internacionales (ISO e IEC), europeos (CEN y CENELEC) y en COPANT (América); asimismo, es el organismo de normalización español en ETSI. Por otra parte, UNE desarrolla una intensa labor de Cooperación Internacional.

Pasos firmes

Comprueba cómo los
estándares ayudan
a tu empresa

www.pasosfirmes.es



UNE
Asociación Española de Normalización

Asociación Española de Normalización
une@une.org - www.une.org -

Organismo de normalización español en



#BestPractices #BetterProfessionals

Cursos oficiales de Certificación

abril

GESTIÓN DE SERVICIOS

ITIL® 4 FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Martes 6 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 8 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Martes 13 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Jueves 15 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas



GOBIERNO TI

COBIT® 2019 FUNDAMENTOS + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 16 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 17 de Abril de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Viernes 23 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Sábado 24 de Abril de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



mayo

GOBIERNO TI

COBIT® 2019 FUNDAMENTOS + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN:
Martes 4 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 6 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

TERCERA SESIÓN:
Martes 11 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

CUARTA SESIÓN:
Jueves 13 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.



GESTIÓN DE SERVICIOS

ITIL® 4 FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 7 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 8 de Mayo de 2021 de 09:00 a 14:00 horas.

TERCERA SESIÓN:
Viernes 14 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

CUARTA SESIÓN:
Sábado 15 de Mayo de 2021 de 09:00 a 14:00 horas.



GESTIÓN DE PROYECTOS

PRINCE2® FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Martes 20 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 22 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Martes 27 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Jueves 29 de Abril de 2021 de 16:00 a 21:00 horas



GESTIÓN DE SERVICIOS

ITIL® 4 STRATEGIST: DIRECT, PLAN & IMPROVE

PRIMERA SESIÓN:
Martes 18 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 20 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

TERCERA SESIÓN:
Martes 25 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

CUARTA SESIÓN:
Jueves 27 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.



GESTIÓN DE PROYECTOS

PRINCE2® FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 21 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 22 de Mayo de 2021 de 09:00 a 14:00 horas.

TERCERA SESIÓN:
Viernes 28 de Mayo de 2021 de 16:00 a 21:00 horas.

CUARTA SESIÓN:
Sábado 29 de Mayo de 2021 de 09:00 a 14:00 horas.



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

Más información en
<https://javierperis.com/formacion-oficial/>