

REVISTA

# Tecnología & Sentido Común



#09

JUNIO  
2021

**Paloma 28**  
**García**

NUESTRA INVITADA  
AL WESTIN

**ES 34**  
**TENDENCIA**  
MARLON MOLINA

**Geo 64**  
**Energía**  
FERNANDO LEY

**AMÉRICA 56**  
**PROXIMA**  
SHIRLEY VILLACORTA

Víctor C.  
**Hernández**

**46** ENTREVISTA  
PROTAGONISTA

RICARD  
MARTÍNEZ

**OJO 38**  
**AL DATO**

**Ecosistema 42**  
**EMPREENDEDOR**  
CATALINA VALENCIA



safe creative



2 010025 512318  
INFO ABOUT RIGHTS

# REVISTA Tecnología & Sentido Común



#TYSC

## EQUIPO DIRECTO:

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

## MICRO-ESPACIOS

Marlon Molina - 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](mailto:soluciones@businessandcompany.com)



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

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGov®, 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.



## PREPARA A TU ORGANIZACIÓN PARA RETOS FUTUROS CON ITIL® 4

Los avances tecnológicos han transformado la forma en la que adquirimos e interactuamos con bienes y servicios; creando nuevos comportamientos, expectativas y experiencias. Pero ¿estás preparado para esos retos?

El mundialmente reconocido ITIL 4, es el método de gestión de servicios que proporciona, a organizaciones y profesionales, un modelo operativo digital / de TI de extremo a extremo para la entrega y operación de productos y servicios habilitados por tecnología y permite a los equipos de TI continuar desempeñando un papel crucial en una estrategia de negocios más amplia.

**¿Quieres conocer más?**

**[AXELOS.com/ITIL4-futuro](https://www.axelos.com/ITIL4-futuro)**  
(Página en inglés)



#09

JUNIO 2021



# índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



NUESTRA  
INVITADA  
AL WESTIN

28

**Paloma García**



ENTREVISTA  
PROTAGONISTA

46

**Víctor C. Hernández**



FERNANDO LEY

64

**Geo Energía**



JESÚS  
LÓPEZ PELÁEZ

68

**Consejo de amigo  
de Abogado Amigo**



## Copyright

03

## Índice de Contenidos

04

## Piloto

JAVIER PERIS

06

## Entendiendo Tor, el Anonimato y la Deep Web

MANUEL SERRAT OLMO

12

## Efecto Pigmalión

YOLANDA ARENAS

16

## Ciberseguridad, ¿Inversión o gasto?

ALBERTO RODRÍGUEZ

20

## Transformación digital: el movimiento se demuestra andando

JUAN CARLOS MURIA TARAZON

24

## Paloma García

NUESTRA INVITADA AL WESTIN

28

## El desconocimiento de la tecnología es tendencia

MARLON MOLINA

34

## Networking y Eventos en la nueva normalidad

CATALINA VALENCIA

42



OJO AL DATO

38

Eppur si muove

## Víctor C. Hernández

ENTREVISTA PROTAGONISTA

46

## Ética y sentido común (en la Administración)

VÍCTOR ALMONACID

52

## América Próxima

SHIRLEY VILLACORTA

56

## Por procesos

PEDRO ROBLEDO

60

## Geo Energía

FERNANDO LEY

64

## Consejo de amigo de Abogado Amigo

JESÚS LÓPEZ PELAZ

68

## UNE se consolida como referente social y económico tras su respuesta clave para vencer a la COVID-19

TECNOSOCIEDAD

72

## Fundación Mutua Madrileña convoca los terceros #PremiosRedesEnAcción para reconocer la solidaridad en redes sociales

TECNOSOCIEDAD

76

#09 - JUNIO 2021

# REVISTA

#TYSC

Javier Peris

# ¡Un Programa no es un Proyecto grande, estúpido!

Estamos asistiendo a un momento histórico en donde los Proyectos y por ende el Project Management está alcanzando una gran popularidad, hoy día y gracias en gran medida al maná de los Fondos Europeos #NextGenerationEU no hay Medio de Comunicación o Político que no use al menos diez veces al día la palabra "Proyecto".

No cabe duda de que esto es una buena noticia para todos aquellos amantes de las Buenas Prácticas y Metodologías de Gestión no obstante no podemos conformarnos con que se hable de proyectos, no nos podemos quedare ahí, no debemos caer en el cortoplacismo y hemos de seguir fomentando la especialización, la excelencia, los proyectos no lo son todo, hay vida más allá del proyecto y por encima del proyecto también y los proyectos no dejan de ser el hermano menor, el más pequeño de la familia del Cambio Organizacional.

Con un titular tan explícito como el que acompaña este artículo mi intención no es ofender, ni convencer sino concienciar a todos y cada uno de los profesionales independientemente de su nivel de responsabilidad en las organizaciones de la necesidad de un grado mayor de especialización y no quedarse en lo básico, lamentablemente muy pocos profesionales avanzan o profundizan hacia las disciplinas más estratégicas como el Portfolio Management o Programme Management quedándose en el corto plazo, en lo básico, en la entrega y por lo tanto olvidando lo verdaderamente estratégico.

Yo sé que esto a más de uno le va a doler, créame no lo hago con esa intención, pero puedo afirmar rotundamente que los Proyectos no son los medios adecuados para que las organizaciones alcancen sus beneficios ni tampoco, ni mucho menos sus objetivos estratégicos.

Por definición los Proyectos logran resultados y en esto puede estar de acuerdo o no el lector, pero quienes sí que están de acuerdo son los principales enfoques a nivel mundial de Management como son el Project Management Institute PMI, el Catálogo de Buenas Prácticas de AXELOS o el Centro de Excelencia de la Comisión Europea CoEPM<sup>2</sup>



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Hay vida más  
allá del proyecto  
y por encima  
del proyecto  
también**



## “ España necesita más Portfolio Managers y Programme Managers y no tantos Project Managers

”

Según afirma el documento “The Standard for Program Management Fourth Edition” del Project Management Institute PMI:

- **La dirección de portafolios es la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.** La dirección de portafolios se centra en el establecimiento y uso de buenas prácticas cuando se eligen programas o proyectos a patrocinar, priorizando sus objetivos y trabajo, y asegurándose de que puedan contar con los recursos adecuados. Los estándares para la práctica de la dirección de portafolios están descritos en El Estándar para la Dirección de Portafolios
- **La dirección de programas es la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y para obtener beneficios y control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente.** La dirección de programas se centra en la entrega coordinada y efectiva de los beneficios derivados de la búsqueda de un grupo de proyectos y otros programas cuyos resultados están relacionados.
- **La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.** La dirección de proyectos se centra en la entrega eficiente de las salidas y resultados requeridos por las organizaciones dentro de las restricciones definidas de tiempo, costo y especificaciones. Los estándares para la práctica de la dirección de proyectos están descritos en Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.



Ahora usted ya sabiendo qué puede alcanzar con cada uno de los Modelos de Gestión por favor elija, de entre las siguientes opciones ¿Qué es lo que usted cree que necesita este país, su departamento o su organización?

- 1 ¿Salidas y Resultados?
- 2 ¿Beneficios?
- 3 ¿Objetivos Estratégicos?

Pues ya sabe, deje de pensar solo en proyectos que con eso no va a curar todos los males, fórmese o facilite la formación a aquellos que deban de ayudarle a alcanzar sus objetivos estratégicos o sus beneficios, porque no solo salidas y resultados, es decir, de Project Management viven los países o las organizaciones.

Fuentes:

The Standard for Program Management Fourth Edition. PMI  
Managing Successful Programmes. AXELOS  
Programme Management Guide 1.0. European Commission

“  
El Project  
Management es  
primero de Cambio  
Organizacional hay  
que seguir  
avanzando

”

### JAVIER PERIS

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del Portafolio, 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, Kanban, Design Thinking, Scrum & AgileSHIFT® Accredited Trainer ejerce como Business Coach, Business Angel e Interim Manager.

**LinkedIn:**  
<https://es.linkedin.com/in/javierperis>

**Twitter:**  
<https://twitter.com/JavierPeris>

**Blog:**  
<https://javierperis.com>

# TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES A LA ERA DIGITAL

## Formación, Consultoría e Interim Management:

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



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



# MANIFIESTO

## POR LA ADOPCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE LOS FONDOS EUROPEOS

### PREÁMBULO

La pandemia que vivimos desde el pasado año 2020 está provocando en nuestro país, igual que en el resto del mundo, una enorme crisis sanitaria, social y económica ante la que la Unión Europea ha movilizado una ingente cantidad de recursos económicos destinados a paliar sus efectos y con el claro propósito de una recuperación sostenida a largo plazo. Se trata de NextGenerationEU, un instrumento temporal de recuperación dotado con 750.000M€ para toda Europa que contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia y conducirnos hacia una Europa más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

En España, los recursos facilitados por NextGenerationEU podrán alcanzar los 140.000M€, que se suman a la asignación del nuevo Marco Financiero Plurianual 2021-2027 y a los fondos del anterior Marco Financiero Plurianual 2014-2020, del que están pendientes de ejecutar alrededor de dos terceras partes y que se deben ejecutar antes de 2023. Esto supone un reto sin precedentes para nuestro país, que debe afrontar esta oportunidad transformadora desde la colaboración de todos los agentes implicados en su gestión: Administraciones Públicas, Empresas, Universidades, Organizaciones, Sociedad Civil y Profesionales.

Esta enorme cantidad de fondos se va a canalizar, fundamentalmente, en forma de proyectos. Los plazos urgentes necesarios para su preparación y ejecución, junto a los condicionantes exigidos desde Europa de transparencia, justificación del uso de los fondos y consecución

de objetivos y su gestión, hacen imprescindible el uso de buenas prácticas de gestión reconocidas por todos los agentes implicados.

Esas buenas prácticas en Gestión de Proyectos, Estándares, Competencias, Principios, Marcos y Metodologías son aplicadas a nivel internacional. Su aplicación desde las etapas iniciales del proyecto, maximiza las opciones de éxito en la gestión de los proyectos y su entrega de valor en beneficio de los ciudadanos.

Las entidades firmantes de este manifiesto estamos convencidas de que sólo será posible aprovechar al máximo esta oportunidad mediante una colaboración y coordinación que incorpore estas buenas prácticas y conocimientos reconocidos a nivel internacional como propios de la Gestión de Proyectos.

En España existe un gran número de profesionales capacitados en estas buenas prácticas y que las ponen en marcha para alcanzar los mejores resultados posibles de cada proyecto. Son profesionales y empresas, preparados por distintos organismos reconocidos tanto en Europa como en el resto del mundo, que avalan sus buenas prácticas, conocimientos, filosofía y lenguaje común.

### OBJETO

Este manifiesto nace del convencimiento de que estamos ante un reto y una oportunidad que pueden definir el futuro de nuestro país y ante los que resulta necesario dar un paso al frente y contribuir en todo lo posible.

Las asociaciones y profesionales firmantes nos ponemos a disposición de la sociedad española.

Existen en nuestro país organismos, profesionales y empresas, experimentados y acreditados en buenas prácticas internacionalmente reconocidas en Dirección de Proyectos y Programas. Ellos saben cómo maximizar la entrega de valor a través de Proyectos.

Este manifiesto es la declaración de la necesidad de su participación y el uso de esas buenas prácticas, para lograr gestionar los fondos europeos con la máxima eficiencia y eficacia en beneficio de todos los ciudadanos.

## MANIFIESTO

Consideramos que las buenas prácticas, el entendimiento común, la ética, la profesionalidad y el compromiso de todos los agentes involucrados, sean estos públicos o privados, será determinante, como ocurre en todo proyecto, para lograr el objetivo común de que los fondos europeos de recuperación otorgados a España trasciendan en su totalidad a nuestra economía y nuestra sociedad. Sólo así lograremos alcanzar la recuperación económica sostenida que necesitamos en este momento en nuestro país.

Para ello, consideramos que se deben abordar, con el apoyo y el compromiso de todos los agentes, los siguientes puntos:

1. Todos los actores involucrados en la identificación y aprobación, planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos, en todos y cada uno de los estamentos implicados, esto es, administraciones públicas central, autonómica y/o local, sector privado y profesionales, han de compartir principios comunes de gestión de proyectos, marcos y metodologías, que garanticen la necesaria coordinación y entendimiento entre todas las partes involucradas.

2. Todos los profesionales en gestión de proyectos que participen desde cada una de las partes involucradas, habrán de contar con el conocimiento de principios y buenas prácticas de Gestión de Proyectos internacionalmente conocidas y reconocidas por las organizaciones profesionales de dirección de proyectos, y necesariamente habrán de actuar de forma ética, transparente y profesional.

3. Es responsabilidad de las Administraciones Públicas involucradas, velar por disponer de un modelo organizativo eficiente de gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos, que ponga el foco en la obtención del valor y los beneficios planificados. Para ello consideramos que disponer de una ley que regule la gestión de los proyectos y programas en la administración pública,

así como la carrera profesional de los directores de proyectos y programas, facilitaría su implementación y éxito.

4. La aprobación de los recursos solicitados para cada proyecto se habrá de sustentar en el cumplimiento de los requisitos, pero también por un plan director que defina los beneficios que generará dicho proyecto. También se considerarán los riesgos identificados que podrían comprometerlo, los recursos y tiempo necesarios para alcanzar los objetivos, así como su alineamiento con los objetivos estratégicos del programa o carteras en el que se englobaría dicho proyecto y sus objetivos particulares.

5. Todos los agentes involucrados en la gestión, la ejecución, el seguimiento y el control de los fondos y los proyectos que los consumen, deben ser conscientes de la trascendencia económica y social que en este momento conlleva alcanzar los objetivos comunes, y deberán velar para que aquellos que participen directa o indirectamente de los Proyectos así lo entiendan también.

## CÓMO ADHERIRSE

Para formalizar la adhesión al manifiesto por favor cumplir el siguiente boletín de adhesión y junto con el logo de la organización en alta calidad, enviarlo por correo electrónico a [buenaspracticas.dp@gmail.com](mailto:buenaspracticas.dp@gmail.com).

## SUSCRIBE:



# Entendiendo Tor, el Anonimato y la Deep Web

Tal vez el lector no sepa que menos de la mitad de los contenidos de Internet son 'visibles' usando las herramientas 'habituales', tales como un navegador web, un buscador como Google o una aplicación móvil. Sin embargo, existe toda una panoplia de servicios y contenidos que son invisibles a la inmensa mayoría de usuarios de Internet, en los que el anonimato y la ofuscación son conceptos clave. Conceptos que, por qué no decirlo, inducen a pensar en la comisión de actividades ilegales de todo tipo.

Un cuchillo ¿es un arma o un utensilio de cocina? Un opiáceo ¿es perjudicial o beneficioso? El anonimato, ¿es bueno o malo? La respuesta a todas estas preguntas sólo puede ser una: "Depende (de para qué se use, en estos casos)". El anonimato permite actividades no sólo legítimas, sino incluso pertinentes y beneficiosas, como la lucha contra regímenes totalitarios, o la denuncia de actividades ilegales.

En Internet, el anonimato ha formado parte de la Red desde el inicio de su popularización, aunque con el advenimiento de los grandes oligopolios tecnológicos, la comercialización de todo tipo de datos de los usuarios de los diferentes servicios, y las redes sociales, el anonimato y la privacidad brillan por su ausencia. Aunque nuestra navegación pueda parecer anónima, es bastante simple para los agentes que operan las redes y servicios llegar a perfilar a sus usuarios, en incluso trazarlos perfectamente.

De ahí que a principios del siglo XXI, y como evolución de un proyecto de navegación segura de la Marina estadounidense, un grupo de investigadores crearon The Onion Router (TOR), que al poco tiempo fue patrocinado por la Electronic Frontier Foundation [1], una organización que lucha por los derechos digitales de los ciudadanos y contra la vigilancia electrónica masiva e indiscriminada. Gracias a este proyecto, se ha podido desplegar una red mundial de equipos que, conectados a Internet, permite el encaminamiento seguro y anónimo de información, de forma que no sea posible trazar a los usuarios de dicha red por parte de (en principio) gobiernos que no respeten los derechos humanos o la legalidad internacional.

El funcionamiento de esta red es conceptualmente simple: cuando un usuario de la misma, utilizando el software TOR Browser [2], introduce una dirección de Internet, el software no encamina la solicitud directamente hacia el destino, sino que lo hace hacia uno de los routers de entrada de la red TOR, que tras tres o cuatro saltos por otros routers de la misma, acaba cursando la petición por el router de salida hacia el sistema de destino. Y esto ocurre con cada paquete que se envía, por lo que las peticiones de un mismo usuario pueden llegar al destino desde múltiples puntos de salida de la red TOR, impidiendo la trazabilidad del usuario original.

Igual que puede encaminar tráfico hacia destinos de Internet, el navegador TOR permite el acceso a direcciones cuyo dominio de nivel superior es ".onion", y que obviamente son internas de la propia red TOR. Al no existir un servicio en dicha red equivalente al DNS de Internet, los servicios de la red TOR permanecen ocultos, salvo que se conozca la URL que se quiere visitar. Hay, sin embargo, algunos lugares habituales a los que se recurre para localizar determinados servicios en el interior de la red TOR, el más conocido de los cuales es The Hidden Wiki, una especie de directorio de servicios que suele ser parada obligatoria de los usuarios noveles de esos servicios.

En el interior de la red TOR podemos encontrar accesos a Wikileaks, la web de la organización periodística que lideraba Julian Assange; proveedores de correo electrónico anónimo, como ProtonMail o RiseUp; diferentes web de denuncia de actividades de fraude y corrupción, tales como Globaleaks; o las de algunas organizaciones de lucha por los derechos digitales, como la francesa Le quadrature du Net.

Pero como no podía ser de otro modo, las características a priori positivas de esta red han sido aprovechadas por todo tipo de individuos y organizaciones para actividades ilegales, entre las que destacan la venta de drogas, de armas, de documentos o billetes falsificados, el intercambio de criptomonedas o bienes sujetos a propiedad intelectual, el acceso a pornografía infantil, la venta de datos exfiltrados mediante ataques a sistemas corporativos y personales, o, más recientemente, la venta de servicios de Ransomware-as-a-Service, fenómeno que merecería un artículo aparte.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



A esta parte de la red TOR se la conoce como 'deep web' o 'dark web', y pronto captó la atención de las fuerzas del orden. En 2013, el FBI detuvo a Ross Ulbricht, creador del más conocido mercado negro de la Deep Web, conocido como Silk Road [3], y que finalmente fue condenado a cadena perpetua por tráfico de drogas, blanqueo de capitales y delitos informáticos. En sólo dos años, se calcula que amasó una fortuna de 1.200 millones de dólares en criptomonedas, que al igual que el tráfico de la red TOR, se suponen intrazables. Curiosamente, hasta el año 2020 había un monedero de bitcoin con más de 1.000 millones de dólares que no había registrado movimientos en varios años y que era blanco de todo tipo de intentos de desbloqueo para su vaciado, y que se presumía que era de Silk Road.

La existencia de este tipo de servicios en el interior de la red TOR y de otras redes anónimas, como

Freenet e I2P ¿justifica eliminar el anonimato en la Red? La respuesta no puede ser otra que NO. Sin embargo, es necesario poder combatir ciertas actividades en estas redes, manteniendo aquellas que, como hemos dicho al inicio de este artículo, son perfectamente legítimas para la lucha contra gobiernos que no respetan del Derechos Humanos o contra redes políticas corruptas, permitiendo a los activistas su comunicación mientras se protege su identidad.

#### REFERENCIAS:

[1] <https://www.eff.org/>

[2] <https://www.torproject.org/es/download/>

[3] <https://www.cbsnews.com/news/ross-ulbricht-dread-pirate-roberts-silk-road-fbi/>



### 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/mdserrat>

**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.



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.

Yolanda Arenas

# Efecto Pigmalión

Lo que pensamos que alguien puede hacer condicionará lo que esa persona haga. Seguro conoces aquel mito griego donde un escultor de nombre Pigmalión se enamora de una de sus creaciones, Galatea, tal era la pasión por su obra que la trataba como si fuera una mujer real, esta termina cobrando vida por obra de Afrodita que ve el amor que éste sentía por la estatua, la cual representaba a la mujer de sus sueños.

Este suceso fue conocido como efecto Pigmalión desde la perspectiva de profecía autorrealizada, es por esto por lo que dicho efecto viene a plantear, desde el ámbito de las organizaciones, que todo manager tiene una idea formada de sus colaboradores y les trata según ella, si esta es positiva las cosas van bien, si es negativa las cosas van mal. En cualquiera de los casos, los resultados acaban dando la razón al mánager. Por esto el efecto Pigmalión hace referencia a la capacidad de influencia que tienen las expectativas de una persona respecto a otra.

Si tengo buenas expectativas sobre alguien, mi lenguaje, tono de voz, predisposición, escucha, comprensión y apoyo partirán de una conducta y creencias positivas. Le plantearé y animaré a asumir nuevos retos. Lo vivo como una oportunidad de demostrar mis dotes de liderazgo.

Si tengo bajas o malas expectativas sobre alguien, evitaré prestarle atención, le creeré no ser suficientemente capaz, delegaré en otras personas de mi confianza e incluso sin darme cuenta ni tener razones concretas, me sentiré incómodo al verle. Lo vivo como una pérdida de tiempo que me impide brillar como líder.

Así lo pusieron de manifiesto Robert Rosenthal, psicólogo estadounidense y Leonore Jacobson, directora de una escuela de San Francisco (California) a través de un estudio que comienza en 1963 y que termina viendo la luz en 1968 con el libro *Pygmalion* a la escuela. El cómo te diriges a los alumnos, cuánto tiempo les dedicas, escucharles atentamente, son algunas de las acciones con impacto directo en cómo se percibirán a ellos mismos y en sus resultados.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

MARKAN





### ENGAGEMENT

Los beneficios del efecto Pigmalión en positivo van desde, un incremento en la eficacia y eficiencia en las tareas, un descenso de absentismo laboral y aún más destacable, una menor tasa de rotación, y mayor atracción seguida de compromiso por parte de las personas con talento.

Si has estudiado los números en tu empresa sobre esto, verás el impacto económico y por supuesto, reputacional, que tiene tratar a las personas de forma positiva y, al contrario.

### PODER vs EXPECTATIVAS

Calibra tus expectativas con cada persona y situación comenzando por ti, no decaigas en poner energía en comunicar cada vez mejor, en escuchar primero después de cada pregunta poderosa, en mirar el territorio y no solo el mapa, y en reconocer que las personas, después de las necesidades básicas (pirámide de *Maslow*) deseamos logros, engagement y poder. Sobre esto puedes leer a *McClelland* psicólogo, sociólogo y profesor de Harvard destacado por su teoría sobre las necesidades primordiales del ser humano.

Por otra parte, entre poder y liderazgo existe aún una visión distorsionada con efecto directo en la diferenciación entre organizaciones, sus resultados y fuga de talento. Ser consciente de tu poder de influencia sobre los demás y ajustarlo en cada caso, te permite equilibrar tus expectativas y las suyas, abre la puerta a la comunicación, baja la incertidumbre, desvanece el miedo irreal e impulsa el talento y creatividad en ambos lados. Todo esto se puede entrenar partiendo de un buen diagnóstico y recabando feedback, solo es cuestión de querer ser mejor profesional y persona cada día.

El éxito más que un resultado, es una actitud ante la vida.

Cuídate.



## 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\\_](https://twitter.com/Yolanda_Arenas_)

**Blog:**  
[www.yolandaarenas.com](http://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.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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

# Ciberseguridad, ¿Inversión o gasto?

Ésta es una de las preguntas que más veces hemos podido leer o escuchar dentro del entorno empresarial. En la mayoría de los casos, cuando el CISO dice: *“Tenemos que aumentar la inversión en ciberseguridad”* el CEO piensa: *“Vamos a ver cuánto me cuesta esta vez lo que me piden”*.

La ciberseguridad se sigue viendo como un gasto y no como una inversión. Una encuesta realizada por la consultora Trend Micro, revela que hay un elevado nivel de concienciación sobre la seguridad. Un 64% de los encuestados afirman que, desde el inicio del confinamiento, y con la proliferación del teletrabajo, tienen más en cuenta este aspecto, aunque muchos de ellos reconocen no seguir al pie de la letra las políticas establecidas por sus departamentos de IT.

Las empresas han de elevar la inversión en ciberseguridad. La transformación digital *“sobrevvenida”* de este último año ha hecho que el riesgo ante el cibercrimen aumente y obliga a las compañías a aumentar sus presupuestos en seguridad aún viendo disminuir los mismos en el departamento de IT.

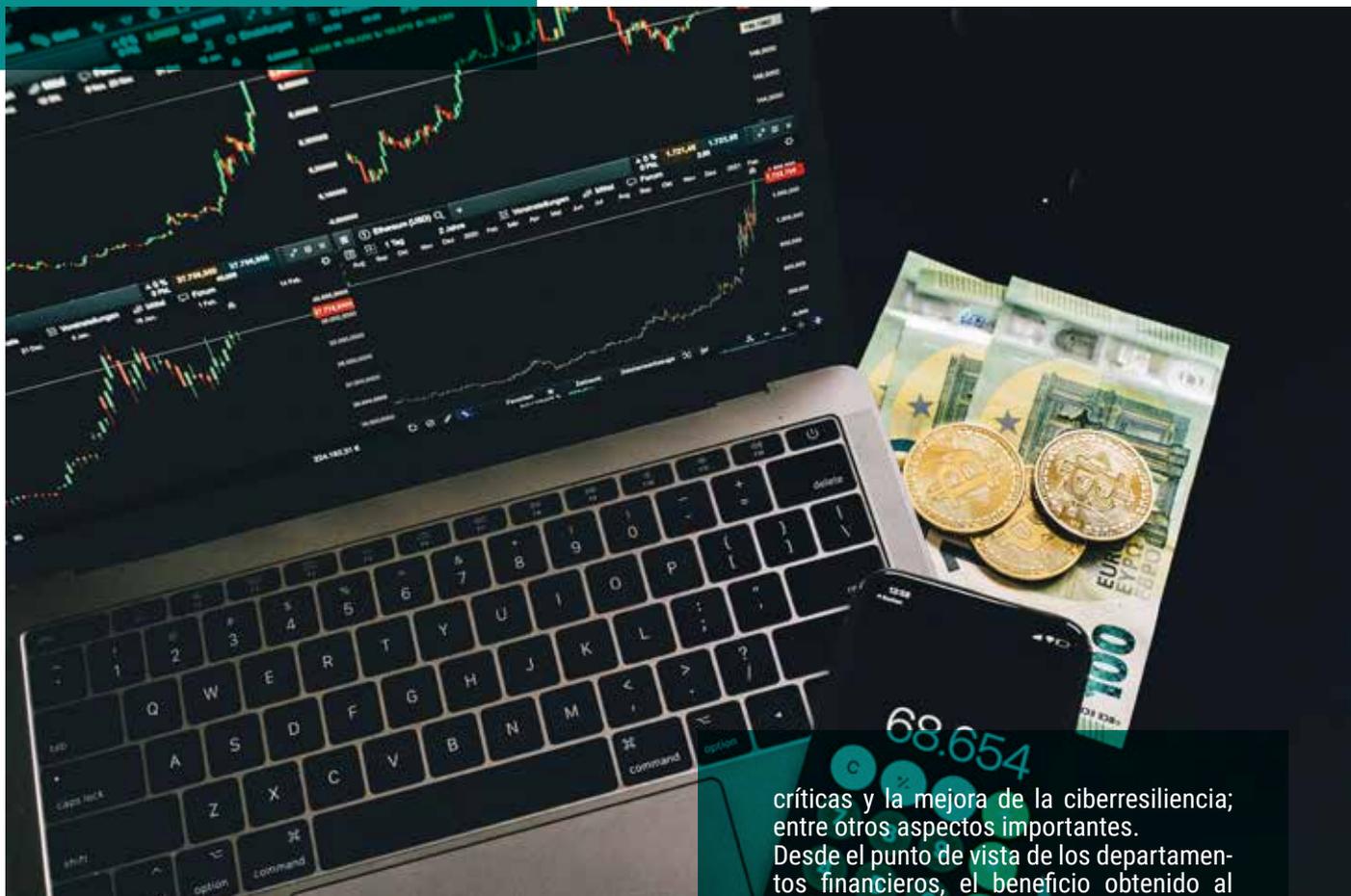
En la actualidad las empresas demandan más inversión en ciberseguridad ante la multitud de amenazas crecientes. Tal vez estemos en un escenario donde la ciberseguridad jamás había sido tan visible ni la sociedad ha sido tan consciente de la dependencia existente hasta este momento.

El objetivo es claro, hay que aumentar la confianza de los usuarios y clientes y hemos de tener muy presente que sin confianza no hay economía. Un elevado número de los usuarios que prueban servicios digitales se acaban fidelizando y los mantienen. Esto conlleva dar un paso de gigante en una digitalización de la sociedad y de la economía.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





El **Programa Europa Digital** pretende estimular la transformación digital de las empresas, ayudando a la financiación de algunas de sus áreas fundamentales. Esta iniciativa potenciará, entre otros aspectos, la inteligencia artificial y la supercomputación... Además de fomentar la **inversión en ciberseguridad**. Dicho programa tiene como objetivo estimular la transformación digital de las empresas, ofreciéndoles la financiación necesaria para que puedan adoptar las tecnologías más innovadoras en sus principales áreas de funcionamiento y ocupando la ciberseguridad el tercer puesto en presupuesto, con un presupuesto en torno a los 1.650M de euros.

Los retos a los que nos encontramos en el ámbito de la ciberseguridad incluyen desde la lucha contra la ciberdelincuencia al refuerzo de la ciberdefensa, la protección de las infraestructuras

críticas y la mejora de la ciberresiliencia; entre otros aspectos importantes.

Desde el punto de vista de los departamentos financieros, el beneficio obtenido al realizar inversiones en seguridad es difícil de calcular. Normalmente es más fácil cuantificar el coste de un incidente de ciberseguridad en el caso de que se hubiera materializado. Este dato es el resultado del tratamiento o análisis de riesgos que toda organización debe de tener dentro de un modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) para garantizar la gestión del riesgo integral y determinar en todo momento si las medidas o controles implantados son suficientes para hacer frente a riesgos corporativos.

Es muy importante considerar la ciberseguridad como una **inversión**, ya que de ello va a depender el buen funcionamiento de la compañía. La seguridad es una inversión y no se debe considerar nunca un gasto "supérfluo".



## 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

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.

# Transformación digital: el movimiento se demuestra andando

Cuando en los países de habla inglesa alguien señala la importancia de invertir en alguna cosa, pero a la hora de la verdad él no lo hace, se dice que no está poniendo el dinero donde pone su boca.

El refranero español también aborda este conflicto cuando afirma que una cosa es predicar y otra dar trigo, que la lengua larga es señal de mano escasa, que alguien cacarea y no pone huevos, o simplemente, que del dicho al hecho hay un gran trecho.

Pues bien, dejando aparte los refranes y las frases proverbiales, todos hemos oído en alguna ocasión lo necesaria que es la transformación digital de la sanidad para que sea más eficiente y por tanto más sostenible, al tiempo que se mejoran los resultados de salud. Es cierto que desde esta humilde sección mensual somos defensores de la tecnología, pero siempre y cuando esta aporte valor. Dicho esto, tenemos el convencimiento de que la tecnología puede ayudar a los servicios sociales, a la atención sanitaria y, por ende, a las personas.

Según los datos publicados por la Sociedad Española de Informática de la Salud en su "Índice SEIS" de marzo de este año, la población protegida sigue incrementándose (un 0,37% de 2019 a 2020) y el presupuesto sanitario también (un 3,5% de 2019 a 2020).

Con estos datos en mente, la buena noticia es que según ese mismo informe el porcentaje de presupuesto para las TIC en las comunidades autónomas respecto al presupuesto sanitario total ha pasado a ser del 1,16% en 2019 a un 1,24% en 2020. En 2015 fue de un 1,26% y desde entonces ha ido descendiendo progresivamente (exceptuando un remonte puntual del 1,23% en 2018).

Sin embargo, si comparamos estos datos con los de otros sectores, aquellos donde realmente ha habido una transformación digital como la banca o la logística muestran porcentajes de inversión en TIC respecto a ingresos de un 10% o un 5%, respectivamente, según el informe "Flexera 2021 State of Tech Spend Report", una diferencia sustancial.

Y no podemos escudarnos en que estos datos proceden del otro lado del océano: el porcentaje europeo de inversión en TIC respecto a los ingresos fue en 2020 del 6% incluso en época de pandemia, según el mismo informe de Flexera, lo que sitúa a estos sectores a una distancia considerable respecto al dato del índice SEIS mencionado anteriormente.

En promedio entre todos los sectores, solemos considerar una cifra de inversión de algo más de un 3% en TIC respecto a los ingresos, más del doble en cualquier caso del 1,24% de inversión TIC de 2020 en sanidad, lo que hace evidente que aún queda mucha lana por cardar en el sector de la salud, un sector estratégico para todos nosotros, si queremos disfrutar en los próximos años del denominado estado del bienestar.

Pero dejemos ya las cifras y centrémonos en las oportunidades que se avistan al horizonte: los fondos de recuperación europeos pueden ser una buena oportunidad para invertir en aquella tecnología que permita que los procesos sean más eficientes. Pero no olvidemos este segundo aspecto, la eficiencia, porque aunque casi todos los estudios evidencian una correlación entre el gasto TIC y la mejora de los márgenes operativos, no olvidemos que para que una inversión en TIC aporte valor a la organización, esta debe ser sostenida en el tiempo y debe combinarse con cambios en la forma de actuar, apostando por la formación de las personas, y por el análisis de los datos, para permitir una mejor toma de decisiones.



**“  
Todos hemos oído lo  
necesaria que es la  
transformación  
digital de la sanidad  
para que sea más  
sostenible al tiempo  
que se mejoran los  
resultados de salud**”



**El porcentaje de presupuesto TIC en las comunidades autónomas respecto al presupuesto sanitario total ha pasado a ser del 1,24% en 2020**

organización para que estas tecnologías sirvan de apoyo y puedan actuar de catalizador para dicha estrategia. Esto es lo que tanto el CIO como el resto de los directivos de organizaciones sanitarias deberán tener muy en cuenta de cara al horizonte que se nos presenta a corto y medio plazo.

Por eso, hay iniciativas que suponen una importante oportunidad de mejora para la atención sanitaria en los próximos años, como la de explotar adecuadamente los grandes repositorios de datos que genera el sistema de salud mediante lagos de datos que favorezcan la generación de conocimiento, o la revolución digital de áreas como anatomía patológica, que va a suponer un factor clave para aumentar la eficiencia en nuestros hospitales.

Recordemos en este punto que el gobierno de las TI trata de alinear las tecnologías de la información y las comunicaciones con la estrategia de la

Quizá lean estas líneas desde la playa o planificando sus vacaciones. Si es así, disfruten porque en septiembre “vienen curvas”: tendremos que dar lo mejor de nosotros mismos para aprovechar los fondos europeos y... quién sabe, hasta es posible que el índice SEIS del próximo año dé un vuelco y hayamos emprendido definitivamente el rumbo adecuado hacia el cambio y la transformación sanitaria que recibiremos en los próximos años. De nosotros depende que, esta vez, por la boca no muera el pez.



### 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 PRINCE 2. Con casi 20 años de experiencia en el sector de la salud, ha dirigido proyectos de interoperabilidad, seguridad y big data, y actualmente es directivo en una importante multinacional de soluciones de TI para el sector de la salud.

**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.



# Paloma García

La Directora de Normalización y Grupos de interés de la Asociación Española de Normalización, UNE, nos presenta la **ESTRATEGIA 2025 DE LA NORMALIZACIÓN ESPAÑOLA**

## LAS COSAS OCURREN POR "CAUSALIDAD"

Las cosas no ocurren por casualidad. Personalmente pienso que siempre es más fuerte el poder de la "causalidad" que el de la "casualidad", la existencia de una historia preconcebida que permita una adecuada previsión y planificación, es el elemento diferenciador entre aprovechar las oportunidades o reaccionar ante las situaciones.

La **Estrategia 2025 de la normalización española**, para el marco temporal 2022 a 2025, contempla los elementos que definen el contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en el que las actividades de normalización y cooperación deben contribuir decididamente, con el objetivo que desde la Asociación Española de Normalización, UNE, se aporten soluciones tangibles para los retos a los que se enfrenta la Sociedad.

La Sociedad cada vez más es el motor de las agendas políticas y de las prioridades empresariales, de ahí la importancia de sensibilizarla sobre la importancia del cumplimiento con las normas. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son el lenguaje común de las tres partes (sociedad, gobiernos y empresas), y UNE con sus actividades facilita el entendimiento y la comunicación entre ellas. La normalización contribuye a la consecución de la Agenda 2030, con especial énfasis en los ODS más ligados al desarrollo económico y al medio ambiente, como son los ODS 7, ODS 8, ODS 9 y ODS 12, pero también al ODS17 como catalizador de alianzas público-privadas.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



# UJINE

Normalización Española

## EL ELEMENTO DE LA TECNOLOGÍA ESTÁ MUY PRESENTE EN LA ESTRATEGIA 2025 DE LA NORMALIZACIÓN ESPAÑOLA.

Durante el periodo de crisis mundial en el que estamos inmersos, las tecnologías de la información están jugando un papel clave, permitiendo dar continuidad a las relaciones personales, a mantener cierta normalidad en muchos entornos laborales, a garantizar el funcionamiento eficaz de las cadenas de suministro o a facilitar la impartición de programas educativos, entre otros...

El elemento de las tecnologías y su gestión se aborda en la Estrategia desde una perspectiva 360, como una de las palancas de apoyo a la recuperación económica y a la evolución necesaria de las organizaciones:

- La transformación digital que deben abordar los organismos de normalización tanto en lo que se refiere al funcionamiento interno, como a la evolución en la forma en que el contenido de las normas técnicas o estándares se ofrece al mercado para facilitar su utilización y ampliar su impacto;

- El impulso a un ambicioso programa de normalización en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para posibilitar que el desafío de transformación digital que ya están acometiendo organizaciones públicas y privadas, se lleve a cabo en condiciones de calidad y seguridad, que permitan crear un entorno de confianza entre los diferentes agentes de la Sociedad.

- Asimismo, dado que el ritmo actual de la incorporación de tecnologías disruptivas dificulta la existencia de ciclos legislativos ordenados y adaptados al desarrollo tecnológico, las normas jugarán un papel relevante como herramientas de apoyo a los reguladores, siendo una vía alternativa ágil para dar respuesta a las nuevas necesidades, y contribuyendo a la racionalización de la demanda y la oferta.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

# Nuestra invitada al Westin



La revista de la normalización española  
Número 30 | Septiembre | 2020

# UNE

## Estándares, un pilar para la transformación digital

Vé también...

- 15** Hablan los Asociados ANFAC
- 23** ITCB Desarrollando estándares para el futuro de las computadoras cuánticas
- 25** Impulso de los normales a la implantación de BIM



### **DOTACIÓN TECNOLÓGICA VERSUS GESTIÓN EMPRESARIAL**

Si la transformación digital y la dotación tecnológica no está alineada con la estrategia del negocio, ni integrada en las decisiones corporativas al más alto nivel, se limitarán los beneficios globales esperados, obteniéndose mejoras aisladas sin cohesión ni posibilidad de control.

Las organizaciones deben decidir QUÉ tienen que hacer y PARA QUÉ, y apoyarse en los estándares existentes para CÓMO hacerlo. En el contexto actual de adaptación continua y ágil a un entorno cambiante, en el que hay que contemplar nuevos riesgos y asumir prácticas que fortalezcan a las organizaciones, los estándares de gestión empresarial son una herramienta eficaz para apoyar a las empresas a evolucionar y dar garantías ante accionistas y clientes (privados y AAPP) contribuyendo a mantener un clima de confianza en su relación.

### **FUTUROS ESTÁNDARES PARA EL MERCADO DIGITAL**

Como reconoce la propia Comisión Europea, las políticas de transformación digital requieren del soporte de estándares. En lo que respecta a las

normas existentes y a futuros desarrollos, podemos pensar en un triple enfoque:

**-Necesidades propias del mercado digital, de los nuevos modelos de negocio y relación digital:** economía colaborativa, servicios 4.0, movilidad, administración electrónica, contratos digitales, salud digital, comercio electrónico, economía del dato, juego online, e-sports...

**-Tecnologías habilitadoras digitales** de apoyo a la transformación digital, en ámbitos como inteligencia artificial, IoT, cloud, blockchain, gemelos digitales, BIM...

**-Gestión organizativa:** Gobierno corporativo de las TIC, gestión de la digitalización, gestión del servicio de las TI, gestión de riesgos, capacitación digital...

Mencionar asimismo, al ser uno de los riesgos más importantes al que las organizaciones públicas y privadas deben hacer frente a medida que avanza su evolución digital, el apoyo de la normalización a la ciberseguridad y la privacidad.

Se puede acceder al informe de **Apoyo de la Normalización a la Transformación Digital** en el enlace:  
[https://www.une.org/normalizacion\\_documentos/Informe%20Transformaci%C3%B3n%20Digital\\_20201127.pdf](https://www.une.org/normalizacion_documentos/Informe%20Transformaci%C3%B3n%20Digital_20201127.pdf)

## **NUESTRA INVITADA AL WESTIN**

Paloma García



# No está solo

Más 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>

# El desconocimiento de la tecnología es tendencia

**L**a tecnología es tendencia, y seguirá siendo tendencia unas cuantas décadas más. Pero también es tendencia el desconocimiento de la tecnología, y no me refiero a que hay pocas personas que sepan programar, me refiero a desconocimiento tan básico como las definiciones y propósitos de las tecnologías más populares.

Cada vez que puedo hago el experimento. Cuando alguien está hablando de Inteligencia Artificial y el uso que hace en la conversación no tiene sentido, entonces le pregunto para él o ella, qué es Inteligencia Artificial. La respuesta suele venir de Hollywood, directamente define un androide, o películas de ciencia ficción, todo tan alejado de lo que es en realidad.

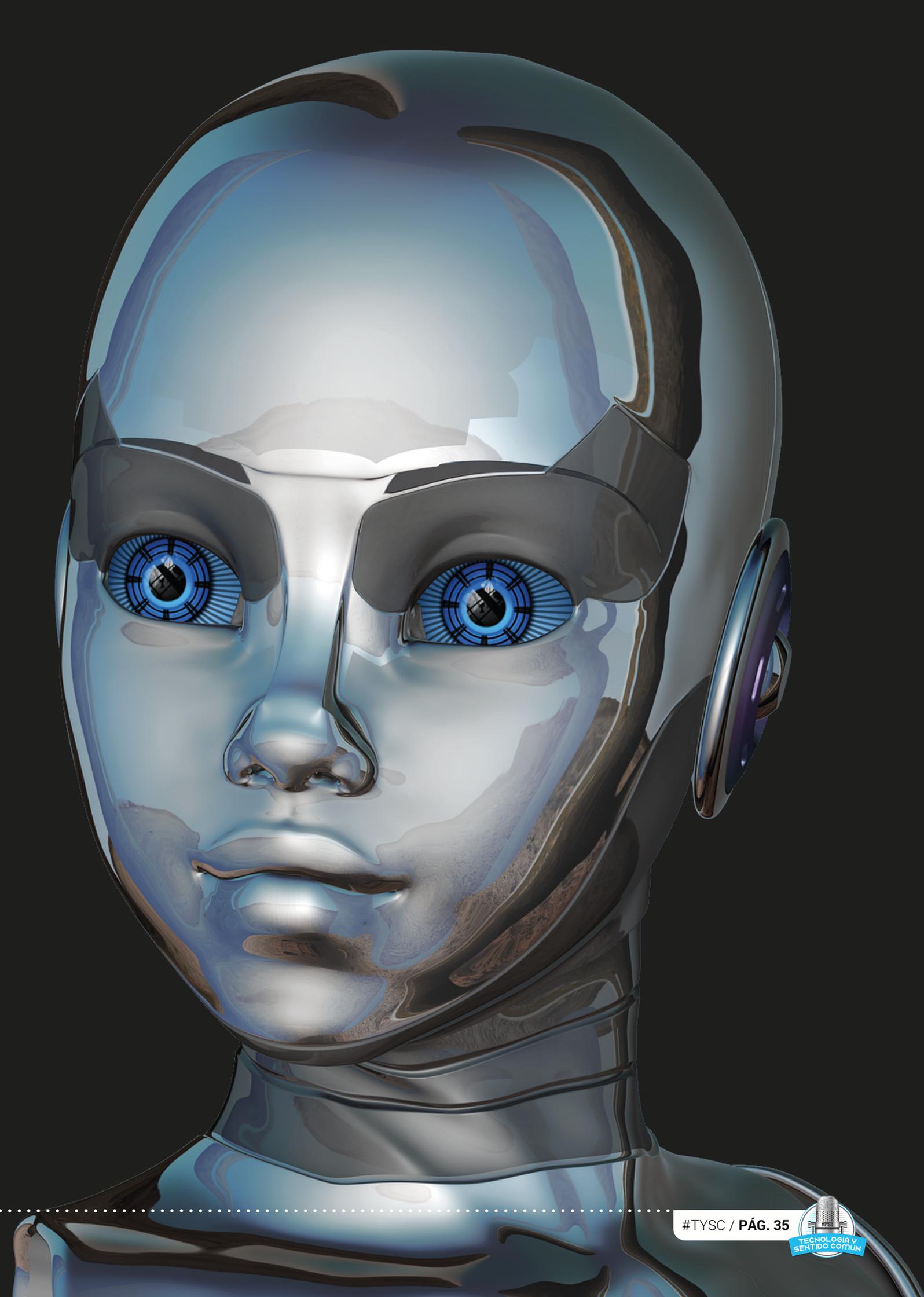
Curiosamente, en el caso de la Inteligencia Artificial, el nombre de la tecnología se basa en dos palabras que en la buena teoría deberíamos poder entender sin problemas: "inteligencia" y "artificial", pero por lo visto en las definiciones es todo menos "inteligencia", y "artificial".

Ahora piense en lo complejo que sería entender otros términos como "blockchain", "cloud computing", "internet de las cosas", "ciberseguridad", "big data", y otros. Estos malos enfoques no suelen hacer daño si el contexto en donde se hace el mal uso es en un bar, o una reunión de amigos de sábado por la tarde. No obstante, son muy peligrosos cuando además de decirlos en voz alta un político los deja escritos, o en decretos y planes de acción.

Estados Unidos suele ser el país que propone la tecnología y normalmente lo relacionamos con innovación, y como un guía, yo no me esperaba dos casos tan lamentables de desconocimiento. El Presidente no tiene que saber de todo, pero está obligado a tener asesores que si no saben, al menos no le dejen "meter la pata".



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





**Primer ejemplo,** Joe Biden firmó una orden de seguridad con nuevas reglas para el software <sup>(1)</sup>. Su principal preocupación está en los secuestros (ransomware), y se me ocurren tantas razones para explicar el sin sentido de firmar una orden que no quiero desperdiciar tinta, pero permítame el lector apuntar a las dos primeras: el software malicioso en su mayoría se escribe fuera de los Estados Unidos, y se escribe y usa por ciberdelincuentes. A Biden le ha preocupado mucho (y hace bien) el ciberataque que sufrió el oleoducto que da servicio a prácticamente todo el sudeste del país, pero con el completo desconocimiento, cree que con un decreto, o nuevas leyes podrá hacer algo.

**Segundo ejemplo,** el Departamento de Justicia de Estados Unidos quiere regular el bitcoin <sup>(2)</sup>. Como todos sabemos las criptomonedas son la forma de pago preferida para los ciberdelincuentes y cada vez más para los delincuentes en los secuestros, debido a que el anonimato es una de sus características fuertes. Según estimaciones, en el año 2020 se recaudaron 350 millones de dólares por secuestros, una cifra que sabemos que se queda corta debido a que la mayoría de los secuestros no se informan, y mucho menos los pagos. Sin embargo, la tecnología blockchain es así, no se puede legislar para cambiarla. Entre las propuestas se espera poder hacer incautaciones de bitcoins por razones de blanqueo de dinero, y ya me gustaría saber cómo van a hacer para enterarse de cuánto tiene en bitcoins o en otra moneda, y cómo harán para bloquear alguna cantidad.

Relacionado con el segundo caso, alguna autoridad incluso mencionó que “hay que poner restricciones a las empresas de criptomonedas”. Es comprensible, hasta ahora la mayoría de los servicios siempre han tenido un prestador fácilmente identificable, pero no es el caso de la red con blockchain. Este tipo de declaraciones solo dan para hacer el ridículo, perder el tiempo, recursos, y por supuesto no enfocarse en lo que realmente se puede hacer.

Mi padre siempre me ha insistido que hable de lo que sé, que me documente antes de hablar. El consejo me lo dio en una época en la que no quedaba reflejado lo que decía, era más fácil equivocarse y que pocos se enterrasen. Hoy lo dices y el mundo te mira.

Así como la tecnología es tendencia, el entendimiento del lenguaje, de sus definiciones también debería ser tendencia.

1- CSO España, Redacción. 13 de mayo de 2021. Biden firma una orden de seguridad con nuevas reglas para el software. Enlace: <https://cso.computerworld.es/legislacion/biden-firma-una-orden-de-seguridad-con-nuevas-reglas-para-el-software>  
2- CSO España, Redacción. 29 de abril de 2021. Regular el 'bitcoin' como nueva forma de lucha contra el 'ransomware'. Enlace: <https://cso.computerworld.es/ciberdelincuencia/regular-el-bitcoin-como-nueva-forma-de-lucha-contr-el-ransomware>



## MARLON MOLINA

Marlon Molina es ingeniero en informática, es certificación 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/p3o>

# Portfolio, Programme & Project Offices P3O

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

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF  AXELOS

Ricard Martínez Martínez

# Eppur si muove

La entrada en vigor del reglamento General de Protección de datos el 25 de mayo de 2018 parecía haber cerrado un ciclo enormemente productivo en la producción normativa de la Unión Europea. El Reglamento venía a resolver un viejo problema de dispersión normativa. En la práctica, la Directiva 95/46/CE había sido transpuesta desde la cultura y los intereses propios de cada país. Generó un batiburrillo de disposiciones, no sólo contradictorias entre sí, sino también profundamente alejadas desde el punto de vista de su concepción del *enforcement*. El resultado práctico de este fracaso no fue otro que favorecer el dumping normativo y multiplicar los costes de las entidades que operaban en distintos territorios de la Unión.

El RGPD contiene más de 50 remisiones a la legislación nacional en sectores específicos. Además empiezan a entrecruzarse entre las costuras de la norma algunos rotos que conviene parchear. También se necesita de la adopción de decisiones estratégicas en ámbitos tan sensibles para nuestro futuro como el espacio europeo de salud y la investigación. El pasaporte COVID, o la infinita discusión en relación con las medidas adoptadas para el uso de información personal en la lucha contra la pandemia, han sido claro y manifiesto ejemplo de las carencias estructurales que todavía plantea el Derecho de la Unión.

Así pues, contamos con el RGPD, con la Directiva que regula el tratamiento de datos en el ámbito de la investigación judicial y policial penal, -en fase de trasposición- y con leyes nacionales de adaptación o de adecuación del RGPD al ordenamiento nacional. Pero se trata de un ecosistema que no para de crecer. Se podría afirmar que está condenado a un crecimiento relativamente constante y mantenido. El Convenio 108/1981 marcó el Big Bang en un sector del Ordenamiento en permanente estado inflacionario. A las citadas normas se han unido en el último par de años el Reglamento que regula el uso de datos no personales y la Directiva Open Data. En estas dos últimas normas, se hace una leve llamada al RGPD, en la medida en que los datos generados en tales contextos pudieran tener la naturaleza de datos personales, pudieran encontrarse inextricablemente unidos a ellos, o pudieran cruzarse y convertirse en datos personales.

Por otra parte, el ámbito de las telecomunicaciones debe completarse con la e-Privacy Regulation. Existen muchos interrogantes sin resolver en el ámbito de la prestación de servicios equivalentes al servicio de telecomunicaciones, y con el crecimiento exponencial del universo *smartphone*. Necesitamos seguridad jurídica y procedimientos claros de actuación.



El RGPD puede resolver gran parte de las incógnitas. Sin embargo, en nuestro teléfono confluyen adicionalmente los derechos a la intimidad, a la propia imagen, al secreto de las comunicaciones, y si me apuran, a la propia inviolabilidad del domicilio. Noticias como la activación remota de micrófonos para la escucha del contexto, la verificación humana de conversaciones privadas o de mensajes a asistentes vocales, despertaron todas las alertas y nos obligan a estar atentos.

Además, el ecosistema de los datos resulta esencial para nuestro futuro desarrollo, y requiere del establecimiento de mecanismos de compartición. Es por tanto una buena noticia que la Unión Europea se haya planteado esta reflexión en el marco de la llamada Data Governance Regulation. Necesitamos generar espacios de colaboración y apertura de los datos, no sólo en el sector público, sino también en el privado. Promover la figura del donante de datos, y la definición de entornos de ecosistemas confiables y gobernados, apunta a la posibilidad de promover un floreciente negocio de intermediación en el contexto de la Unión.

Este conjunto de iniciativas se completa con la propuesta de Reglamento sobre inteligencia artificial. Se trata, de disciplinar aquellos ámbitos de la IA que se encuentran sujetos a particulares riesgos. Se procura definir las condiciones en las que el análisis de riesgos y la evaluación de impacto ofrecerán sus mejores resultados a la hora de diseñar herramientas de IA al servicio del bien común. Y, por último, y en esto la norma es particularmente novedosa, resulta muy interesante una definición de roles que alcanza no sólo al desarrollador, la empresa productora y comercializadora, sino también a figuras como los importadores, los distribuidores, e incluso los usuarios, entendiéndose por tales aquellos sujetos que con motivo del uso de la tecnología y al alimentarla con los datos pueden influir de modo significativo en el funcionamiento del algoritmo.

En esencia, se trata de definir una cadena de responsabilidades que asegure el compromiso de todos los agentes en el adecuado funcionamiento de las herramientas de inteligencia artificial.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



En todas y cada una de las regulaciones a las que nos hemos referido, y en todas las áreas de negocio a las que directa o indirectamente hemos aludido, existe un sustrato común: el dato. Éste, puede ser un dato de carácter personal, seudonimizado, anonimizado, o sencillamente un dato no personal. En todos y cada uno de estos casos, información valiosa de cuya calidad y certeza depende significativamente el buen funcionamiento de los sistemas de información y herramientas de analítica e IA que pueden tener un impacto profundo en nuestro futuro.

A todos ellos deberíamos aplicar sin duda las lecciones aprendidas a lo largo de 30 años de experiencia regulatoria en materia de protección de datos. Debemos tener en cuenta que la licitud y lealtad en el tratamiento, la transparencia, la integridad y la confidencialidad, en resumen, la responsabilidad proactiva, deben servir como valores que inspiren nuestro modelo de gestión.

Es posible que el crecimiento constante del marco regulador pueda generar una cierta zozobra. Pero deberíamos empezar por el principio. Disponer de un adecuado marco de cumplimiento, de un modelo de gobernanza en el tratamiento de los datos personales será el sustrato que nos permitirá no sólo cumplir con el escenario normativo que se avecina, sino tener la capacidad de adoptar decisiones altamente productivas para nuestra organización. La analítica de datos, la inteligencia artificial, ya no son productos exclusivos de la investigación básica universitaria, un privilegio sólo a disposición de las grandes compañías multinacionales. Cada día, crecen las estrategias de inteligencia artificial en los países y en las administraciones públicas, y se desarrollan *hubs* dirigidos a proveer de servicios de esta naturaleza a la pequeña y mediana empresa. Es un reto, para el que todos debemos estar preparados, y deberíamos comenzar por asegurarnos de disponer de unos datos de calidad, legítimamente obtenidos, y altamente confiables.



## 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 27032

Sistema de Gestión de la Ciberseguridad

## ISO 22301

Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio

## ISO 38500

Gobierno de Tecnologías de la Información

## ISO 27000

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

## ISO 37500

Sistema de Gestión de la Externalización

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

**fórmate!**

<https://escueladegobierno.es>

Catalina Valencia Z.

# Networking y Eventos en la nueva normalidad

Con el buen ritmo de las vacunaciones, el fin del estado de alarma y la relajación de gran parte de las restricciones, vuelven los eventos presenciales al ecosistema emprendedor. ¡Qué falta nos hacían! Por más tecnología, por más comodidad que ofrezca el mundo virtual, el contacto cara a cara no se puede reemplazar. O al menos de momento no hay nada que parezca reemplazarlo. Si sigues esta sección desde que estábamos en la radio, sabrás la importancia que han tenido siempre para mí los eventos. Por eso, me encanta organizarlos, asistir, colaborar en ellos y ayudar a difundirlos.

Creo que los eventos son muy importantes, es más, creo que son actividades estratégicas para una marca. ¿Por qué? Porque en un evento no solo podemos desvirtualizar a muchas personas con las que hemos conectado a través de redes, sino que además podemos conocer a muchas otras nuevas y así ir creciendo nuestra red.

Para una startup, aconsejo realizar eventos que le ayuden a conectar con sus públicos de una manera diferente, aportando contenido de valor, permitiéndoles interactuar con la marca y conocer al equipo y a las personas que están detrás de ella.

Hay varias tendencias a la hora de organizar eventos y aunque hay ciertas reglas de oro que se mantienen, la creatividad puede ser una buena aliada cuando estemos planteando hacer un evento. Los eventos serán cada vez más personalizados, y obviamente usaremos la tecnología para esto. Con los datos, podremos saber qué es lo que prefiere la gente en un evento. Y así se pueden crear itinerarios personalizados según la experiencia que se quiera tener.

Entre las cosas que rescatar de antes de la pandemia, está el uso del móvil en los eventos, la interacción del público con los contenidos, la gamificación, buscar generar conversaciones que trasciendan el propio espacio. Aunque yo siempre lo que más valoro de un evento son los momentos cara a cara con las personas.

Pero está claro que los eventos virtuales se van a mantener al menos por un tiempo. Y seguiremos viendo muchos eventos híbridos. A la hora de organizar un evento virtual, y según nos aconsejan desde IDCONGRESS, debemos diferenciarnos e innovar. La pandemia ha disparado los eventos virtuales por lo que es vital hacer algo diferente al resto porque atraer asistentes es cada vez más complejo. También es imprescindible ser serios y estrictos con el timing, pero más en congresos virtuales. Es importante hacer participar a los asistentes a través de encuestas, preguntas en tiempo real, acciones de gamificación o votaciones interactivas.

Ahora, si hablamos de asistir a eventos en representación de tu startup, estos son mis consejos para sacar el máximo provecho:

- Planea tus objetivos en cada evento: ¿Con quién te interesaría conectar? ¿Qué te interesaría aprender de ese evento? ¿Interesa que hagas tu pitch allí? ¿Qué inversores acuden?
- Estudia con antelación la agenda y elige aquello más relevante para tu negocio.
- Contacta previamente vía LinkedIn o app del evento para organizar reuniones, seguro el evento contará con espacios para networking.
- Una vez en el evento, intenta estar presente de verdad y no pensando en todo lo que has dejado pendiente en el despacho. Haz que ese tiempo valga la pena.
- Recomiendo mucho quedarse al final de los eventos pues siempre suele haber espacio para tomarse algo. Muchos de los mejores negocios se cierran en este tipo de momentos más sociales.
- Intenta escribir conclusiones, cosas que hayas aprendido o que se te hayan quedado y que puedan servirte para después llevar a tu equipo. O para nutrir de contenido a tu blog o redes sociales.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



### PRÓXIMOS EVENTOS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

**Food 4 Future. Bilbao, del 15 al 17 de junio.** Food 4 Future pretende ser la plataforma para descubrir las últimas innovaciones y tendencias que están impulsando la transformación de la industria alimentaria como: tecnologías 4.0, preocupación por la alimentación saludable, producción de alimentos sostenible y eficiente, o la lucha contra el cambio climático. Habrá un apartado del evento para startups foodtech. Más información en [expofoodtech.com](http://expofoodtech.com)

**4YFN.** Uno de los eventos más grandes para startups de España, que se realiza en el marco del World Mobile Congress Barcelona del 28 de junio al 1 de julio. En este evento se reúnen empresas, inversores y startups de todas partes del mundo buscando inversión. Hay networking de calidad y sin duda lo recomiendo a un emprendedor, aunque sea solo para vivirlo creo que es un evento que vale la pena. Se realiza también en San Francisco y otros países. Yo recomiendo ir desde el domingo antes porque se hacen un par de actividades de networking. Este año habrá una sección especial para startups de IMPACTO. Encuentra toda la información de este evento en [4yfn.com](http://4yfn.com).

Yo tengo que decir que pocas veces o ninguna me he arrepentido de ir a un evento, por pequeño que fuese, siempre me he llevado algo: he conocido a alguien que me ha podido ayudar o a quien yo he podido ayudar, he desvirtualizado a alguien con el que solo hablaba en redes, he aprendido algo nuevo... Y hay tanto trabajo detrás de la organización de un buen evento, que merece la pena apoyarlos.

Es en los eventos donde más se construye comunidad, donde el ecosistema se manifiesta, se hace visible. Son ocasiones ideales para afianzar redes y para empezar a construir nuevas.



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

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

EL FUTURO DE LA CONDUCCIÓN AUTÓNOMA VALENCIANA  
YA TIENE NOMBRE: FSUPV TEAM DRIVERLESS

# Víctor C. Hernández

Una vez más, podemos sentirnos afortunados de contar con **Víctor C. Hernández**, en representación del **FSUPV Team**, equipo de la Universitat Politècnica de València y que sólo ha necesitado de 8 años de experiencia para colocarse como equipo de referencia a nivel global. Ocupando actualmente el Top 1 en el ranking europeo y siendo el 3er mejor equipo en el mundo, no se contentan con los éxitos cosechados: ahora se enfrentan al diseño de un prototipo de carreras autónomo, el FSUPV Team Driverless, un proyecto sin precedentes en el panorama español.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





**Formula Student**, muchas veces conocida como la Fórmula 1 universitaria, es la competición en que estudiantes de ingeniería conciben, diseñan y fabrican prototipos de alto rendimiento para medirse en pista con universidades de referencia. Este fenómeno de escala mundial, actualmente con más de 600 equipos repartidos alrededor del globo, no cesa de sorprender a la comunidad ingenieril y esta vez lo hace de la mano de la conducción autónoma, posicionándose de nuevo como la competición de referencia en la visión de futuro de las empresas.

**¿Cómo surgió la idea de hacer realidad un prototipo autónomo? Parece un reto cuanto menos admirable teniendo en cuenta que gran parte de la industria se encuentra aún en la fase de desarrollo**

Bueno, como bien comentábamos, nuestra competición es muy dinámica en el sentido de que evoluciona al ritmo del sector de la automoción, por lo que era cuestión de tiempo que los sistemas de pilotaje autónomo se abrieran paso en la normativa, apareciendo una nueva categoría separada de las de combustión y eléctrico. Sin duda, nuestra visión como equipo es la de conseguir formar un grupo completo y multidisciplinar que sea capaz de lograr la excelencia en cualquier ámbito de la ingeniería aplicado al motorsport.

Es este deseo de ir siempre un paso más allá lo que nos ha hecho desarrollar un sistema pionero en España como lo es un prototipo de combustión autónomo, y no solo esto si no también utilizar nuestros 8 años de experiencia en gestión de proyectos y personas para sacar adelante generaciones de ingenieros con experiencia teórica y práctica en algo tan valioso para el futuro de la industria como lo son los sistemas autónomos.

## **Cuéntanos más sobre el sistema, ¿cómo puede un coche llegar a controlarse por sí mismo?**

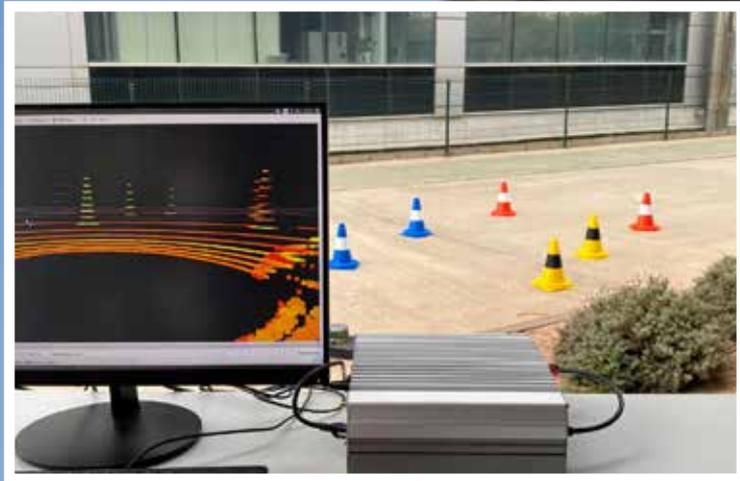
Todo empieza con los sensores, que son los componentes que van a permitir al coche conocer el entorno en que se está moviendo. Por nombrar los más importantes, nosotros empleamos dos cámaras en estéreo y un sensor láser, el LiDAR, mediante los cuales reconocemos los conos que delimitan la pista y con los que vamos generando un mapa virtual. Para ello también se requiere la posición del coche, que obtenemos a partir de la fusión de sensores de velocidad y posición, siendo el GPS el de mayor importancia. A partir de aquí empieza la parte más compleja del sistema, donde se debe generar una trayectoria óptima para minimizar el tiempo ya que, recordemos, el coche es un prototipo de carreras. Para seguir esa trazada, debemos crear un modelo de todos los subsistemas del coche con el fin de estimar los controles necesarios, es decir, la posición de acelerador, freno y volante, que el piloto llevaría a cabo en un coche normal. Finalmente, solo queda transmitir las órdenes correspondientes a los diferentes actuadores que dan vida al coche.

Salta a la vista que la complejidad del sistema, incluyendo algoritmos basados en la Inteligencia Artificial, leyes de Control Automático, máquinas de estado y sensores de última generación, presenta un desafío de una magnitud impensable para un equipo que hace poco más de un año desconocía por completo este ámbito, pero que es consciente de que para mejorar hay que salir de la zona de confort.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





# entrevista protagonista



### Entre tanta complejidad, ¿cuál es el mayor reto que se os ha presentado hasta la fecha?

Pues sin duda hay dos grandes temas que, tanto en Formula Student como en el sector de la automoción autónoma, van a suponer un dolor de cabeza para el equipo. Por un lado está la normativa, que siempre va a ser sumamente estricta y cuyo cumplimiento se debe tener en cuenta en todas las partes del proyecto. Por poner un ejemplo, en nuestro coche hay un sistema de frenada de emergencia redundante y que debe actuar incluso si fallase toda la electrónica del coche. Por supuesto y aunque el sistema sea extremadamente robusto, es clave en estos diseños ponerse en el peor de los casos para hacer un sistema que responda de forma segura en cualquier situación crítica.

El otro punto de mayor dificultad también será la integración de todos los algoritmos en un sistema completo y que permita el flujo de información de forma instantánea y en formatos compatibles. Es cierto que se ha avanzado muchísimo en este ámbito y a día de hoy hay entornos para desarrollo de sistemas autónomos que facilitan la vida al programador, pero siempre llevan asociados un aumento de complejidad y es algo a tener en cuenta a la hora de decidir en qué lenguaje y con qué enfoque se quiere afrontar cualquier parte del sistema.

### ¿Cuál es tu recomendación para alguien que quiera empezar un proyecto así?

Algo que hemos aprendido de primera mano tanto en el equipo para el prototipo con piloto como en el autónomo es que si se quiere llegar lejos se debe empezar por un sistema

simple, que sea capaz de realizar las funciones mínimas sin fallos y que se pueda testear cuanto antes. Una vez se tiene esa base sólida, se debe analizar al detalle para entender el sistema a fondo y poder definir los puntos de mejora. De esta forma se puede ir incrementando la complejidad del sistema a paso lento pero seguro y llegar a resultados que, si se hubieran intentado el primer día, jamás hubieran llegado.

Un claro ejemplo de esto es el gran esfuerzo por implementar nuestro propio modelo de coche en simulación. Esto nos ha permitido probar los algoritmos que hemos ido generando y localizar fallos desde las primeras fases del desarrollo, consiguiendo versiones funcionales antes de testarlos en el coche en sí, lo cual nos ha ahorrado tanto tiempo como costes materiales.

### Cuéntanos, hacia dónde va el FSUPV Team Driverless, ¿cuál es vuestra visión de futuro?

Bueno, el objetivo principal a día de hoy es conseguir un sistema que vaya acercándose a los tiempos por vuelta que hacemos con el coche con piloto, aunque sin duda el gran desafío de la temporada que viene es la integración de ambos prototipos en uno solo, que sea convertible entre autónomo y con piloto, lo cual va a requerir una fase de diseño con muchas horas de trabajo.

Por supuesto, también tenemos un gran objetivo entre manos esta temporada con el prototipo con piloto, que no es otro que el de ganar las cuatro competiciones a las que vamos a asistir, en Holanda, Austria, España y Alemania, la más emblemática de Formula Student y proclamarnos así Top 1 del mundo.

## ENTREVISTA PROTAGONISTA

Víctor C. Hernández

# 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>



Víctor Almonacid

## Ética y sentido común (en la Administración)

Parece que a estas alturas, después de la total entrada en vigor de la normativa y tras nada menos que una pandemia mundial, ya muy pocos dudan de que los procesos administrativos deben ser electrónicos. O como le gusta decir al legislador (quizá armándose un poco de lío): “electrónicos, telemáticos e informáticos”. Bien. Aclarado el punto principal, por fin, quizá ha llegado el momento de desarrollar los detalles, que en este caso son de capital importancia para la implantación de un modelo válido, humano y coherente de servicio público.



Así, por un lado, no hay nada que tenga menos sentido que la tecnología sin sentido común, ya que de ese modo se implanta por implantar, perdiéndose su visión instrumental para convertir un medio en un fin, cuando en realidad el fin solo puede ser uno: mejorar la administración (por medio de la tecnología y de otros muchos elementos).

Por otra parte, la ética es un aspecto inherente a la condición y la actuación humana que, en una Administración ya penetrada por la inteligencia artificial, representa el alma donde reside la humanidad de lo público, ese valor añadido de ponderación de las circunstancias, absolutamente indispensable en el servicio público, donde el algoritmo no puede llegar.



Y ya me quedo con la ética hasta el final de la reflexión. La administración electrónica, con su trazabilidad, con su rastro (marcas de tiempo, firmas electrónicas), ata en corto, para desgracia de algunos, la corruptela administrativa. Muy en corto de hecho. Pero no la elimina por completo, porque incluso a la administración electrónica se le pueden hacer trampas. ¿Cómo? Bueno, es muy formal. No se puede vulnerar el protocolo pero sí soporta contenidos de dudosa legalidad. Eso sí, todo queda documentado, pero deja la denuncia en manos de los mismos valientes de toda la vida, en este caso con muchísimas posibilidades de prosperar, importante diferencia. La administración electrónica debe completarse con la ética, por tanto.

 CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



“  
**La ética es un código de valores que guía nuestras decisiones y acciones, y determina el propósito y rumbo de nuestras vidas**

**Ayn Rand**

Pero en realidad, la ética, ese conjunto de valores a que se refiere Ayn Rand, no solo va unida al sentido común sino que de hecho es lo único que tiene sentido en una Administración que, desde el punto de vista de su actividad, debe ser menos o nada burocrática y poner el acento en la eficiencia, calidad y accesibilidad de sus servicios, adaptándolos siempre al ciudadano-usuario. Por eso, y a nivel interno, desde el punto de vista de los nuevos perfiles que deben trabajar en la Administración, aparece como la virtud común, indispensable, del personal de asistencia (administrativa, social), el personal muy técnico (TIC, análisis de datos), y el personal directivo (altos cargos). Estos son los tres grandes tipos de perfiles, por cierto, que tienen sentido tras la incorporación definitiva de los algoritmos, el blockchain, los cobots (sí, con “c”) y otros instrumentos con inteligencia artificial.

En definitiva, integrar esa inteligencia artificial (potente pero fría) con la inteligencia humana (ética, empática, vocacional), tiene todo el sentido, común, del mundo. Esa será la nueva administración. O no será.



## 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

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 & BestPractices, S.L.  
MSP®, PRINCE2®, P3O®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited.



Shirley Aristondo

# Postura Ética de los Programas de Seguridad de la Información

Ser ético y actuar de manera honesta es una huella que dejó mi madre tatuada en mi alma, y es que, con total certeza, ella era una real creyente de que el mundo sería mejor si las personas actuáramos de manera ética y honesta. Inspirada en esta enseñanza, el presente artículo nos invita a reflexionar sobre la vigencia de los programas de ética empresarial en pandemia, la importancia de estos sobre la postura ética que deben mantener los roles de seguridad de información y qué opciones tenemos frente a posibles dilemas éticos que podríamos estar enfrentando.

Las empresas establecen componentes éticos, con el objetivo de promover integridad en sus talentos/colaboradores y en la búsqueda de continuar de manera sostenida las mejores prácticas conocidas promueve la existencia de cinco frentes: a) validar la integridad del personal mediante antecedentes y pruebas psicológicas b) desarrollar un código de ética (laboral, de conducta y/o de ética profesional; c) ejecutar con frecuencia y de manera obligatoria un curso de ética y evaluar el grado de comprensión del mismo; d) contar con instancias, como los comités de ética y líneas de denuncia para recibir alertas o incumplimientos; e) definir roles y responsabilidades que promuevan el cumplimiento ético de las funciones.

Prepandemia, los cinco frentes mencionados ya presentaban retos que alertaban a los responsables de los programas éticos sobre la necesidad de rediseñar, actualizar y añadir nuevos enfoques. Es bien conocido, por ejemplo, que ciberatacantes han encontrado en los programas de selección de personal debilidades, buscando llegar a puestos claves para obtener información y luego renuncia. De igual manera, se empezó a cuestionar la estandarización que se había adoptado en la estrategia de concientización ética, poniendo en evidencia que roles como los de tecnología, seguridad de la información y ciberseguridad requerían un código ético especializado. Y finalmente, se evidenció que un alto porcentaje de empresas en Latinoamérica carecían de líneas o comités éticos que pudieran respaldar la adecuada evaluación de los casos potenciales que se pudiera presentar.

¿Qué paso en pandemia? En síntesis, la crisis trajo incertidumbre y con ello nuevos riesgos, y en esta vorágine también trajo nuevos escenarios donde las decisiones tomadas debían ser contrastadas para determinar si estaban en el marco ético empresarial. Por ejemplo, los pagos a proveedores.

Ahora bien, las decisiones frente a las decisiones de seguridad de la información también han pasado por momentos de tensión, desafiando la postura ética de muchos responsables. Es bien conocido que el CISO y el personal que compone el organigrama de las áreas bajo su gestión, sean funciones tercerizadas o no, tienen acceso a información confidencial, datos privados de colaboradores y conocimiento clasificado sobre hechos de importancia suscitados en la empresa por lo que su comportamiento ético es obligatorio.

Sin embargo, y aunque la verdad pueda incomodar, la experiencia profesional me ha llevado a conocer en este periodo de primera mano que, los profesionales de seguridad han tratado con mayor intensidad, escenarios de dilema ético durante la pandemia que en prepandemia. Es importante tener en cuenta que los dilemas éticos no solo han sido recibidos desde las áreas usuarias, sino que también han sido planteadas desde el C-Level. A continuación, cito las cinco situaciones más recurrentes que han sido trasladadas al responsable de seguridad:

-¿Qué alcance de información se debe presentar ante los entes reguladores sobre el real estado de madurez o capacidad del plan de seguridad de la información durante la crisis pandémica?

-Sabiendo que la empresa está en crisis, ¿se deben reportar todos los incidentes de ciberseguridad sufridos al comité o instancias reguladoras? O, ¿solo se deben reportar los altamente críticos?

-¿Es factible “flexibilizar” la aplicación de la política de seguridad de la información en ciertos escenarios, para no paralizar las nuevas estrategias comerciales de la empresa y regularizar posteriormente las acciones que se debieron realizar?

-¿Se debe contar con controles de seguridad de la información en dispositivos personales usados por el personal al cual no se le pudo asignar equipos para realizar teletrabajo?

-¿Es posible retirar ciertos controles de seguridad a roles claves o gerenciales y aceptar el riesgo?





Como compartía en el párrafo de reflexiones previas, cuando nos enfrentamos a situaciones nuevas y complejas, se debe usar el juicio y el sentido común, elementos que apelan a atributos de formación profesional y valores morales. Los cinco escenarios narrados, no debieron ser difíciles de abordar si el líder empresarial mantuvo la postura ética de manera consistente en pandemia, si los cimientos de ética empresarial fueron lo suficientemente robustos durante la crisis pandémica y si el CISO tuvo clara la postura ética de los programas de seguridad de la información.

No obstante, para los que enfrentaron los retos con un escenario adverso, la recomendación es que las decisiones tomadas deben estar documentadas, enfatizando la comunicación de riesgos y la aceptación de estos. De igual manera, será necesario revisar las situaciones tratadas y las lecciones aprendidas, con el objetivo de actualizar las estrategias de ética empresarial que preservarán la postura ética de los programas de seguridad de la información. Finalmente, reforzar con el equipo las conductas esperadas frente a situaciones similares.



### SHIRLEY ARISTONDO

Consultora 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**

# Caja de Herramientas del profesional BPM

La disciplina de Gestión POR Procesos (Business Process Management – BPM) no es sólo tecnología, dado que es una disciplina de gestión empresarial que engloba metodologías, técnicas y herramientas tecnológicas, por lo que el profesional BPM necesitará diferentes herramientas para desarrollar su trabajo.

Un profesional de BPM puede desarrollar diferentes roles dentro del ciclo de vida de mejora continua de un proceso, y según el rol necesitará las herramientas de software concretas para las diferentes tareas que debe realizar. Veamos cada una de las tecnologías software que usará un profesional de BPM en cada fase y etapa del ciclo de vida BPM:

**1. Fase de Definición del Proceso de Negocio**, analizando, identificando y rediseñando el flujo de actividades para su óptima ejecución:

**a) Etapa de Planificación Estratégica** donde se define la arquitectura empresarial estudiando los procesos de negocio de la empresa, se identifica el mapa de procesos, se definen los objetivos estratégicos y tácticos con el fin de priorizar la optimización de procesos. Para esta etapa se necesita el software **AE: Arquitectura Empresarial (en inglés EA Enterprise Architecture)**, que permite traducir la visión y la estrategia empresarial en un efectivo cambio empresarial para crear, comunicar y mejorar los requerimientos, principios y modelos clave que describen el estado futuro de la empresa y permitan su evolución. Facilita analizar los impactos de cualquier cambio en la organización. Por lo que permite poner el FOCO en los procesos que impactarán con más éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**b) Etapa de Análisis y Modelización de Procesos** mediante la que se descubren los procesos de negocio, se define el AS-IS (cómo es actualmente el proceso) y TO-BE (cómo debe ser), se analiza la mejora o el rediseño del proceso, se modeliza por Negocio el proceso con notación BPMN (Business Process Model & Notation) preferiblemente y se simula su ejecución para detectar posibles errores de funcionamiento e incoherencias.

Para ello, se necesitan herramientas **BPA: Business Process Analysis** que permiten fundamentalmente a los usuarios de negocio documentar y analizar procesos complejos para mejorar la productividad, incrementar la calidad y convertir al proceso para que sea más ágil y efectivo. Estas herramientas se proporcionan a los arquitectos y analistas de procesos, para que puedan entender mejor los procesos de negocio, los eventos, los flujos de actividades y datos utilizados, utilizando técnicas de modelización. Las herramientas BPA permiten diagramar los procesos, incluyendo la definición de reglas y otras especificaciones.

Además, se necesitan herramientas **BPS (Business Process Simulator - Simulador de Procesos de negocio)** que permiten realizar predicciones del funcionamiento y comportamiento de los procesos de negocio, y los recursos necesarios para ejecutar estos. Las simulaciones más

comunes que se realizan sobre los procesos modelizados, son los de tiempos de ejecución y utilización de recursos, para simular las cargas de trabajo y tiempos de respuesta de los procesos, intentando descubrir posibles cuellos de botellas u otros posibles problemas de cada proceso. Con las simulaciones de procesos podemos crear escenarios de diseño, rediseño e implantación de nuevos procesos o procesos mejorados. La creación de modelos por ordenador de una situación hipotética que se puede analizar para determinar cómo puede funcionar una aplicación dada de sistemas cuando se implementan.

Y, para diseñar árboles de decisión que faciliten automatizar los puntos de decisión en un flujo de proceso, será necesario un **Diseñador de reglas de negocio**. Este tipo de herramienta facilita diseñar los **Diagramas de Requerimientos de Decisión y la Lógica de Decisión** que pueden proporcionar un modelo de decisión completo que complementa un modelo de proceso de negocio al especificar en detalle la toma de decisiones llevada a cabo en las tareas de proceso, utilizando la notación DMN (Decision Model & Notation)

**2. Fase de Implementación** del Proceso de Negocio para su ejecución en un sistema BPM integrado con las aplicaciones existentes en la organización:

**a) Etapa de Diseño BPM** que parte del modelo de proceso definido por negocio para ser implementado con la herramienta de modelización del motor BPM que se va a usar. En esta etapa mediante la herramienta **Business Process Designer** se incluye al modelo de proceso BPMN todas las particularidades necesarias para la óptima ejecución y aprovechamiento de funcionalidades del software Motor BPM workflow seleccionado.

**b) Etapa de Automatización e Integración** del Proceso de Negocio diseñado. En esta etapa, mediante el software **Motor BPM:Workflow** se automatizan las tareas posibles del proceso, integrando con las aplicaciones, sistemas, servicios y datos existentes, enlazando los roles con el personal de la empresa y la conexión con el sistema de reglas que permita las validaciones y el cumplimiento de las políticas empresariales. El resultado es una plantilla de proceso ejecutable en el motor de BPM. Cada ejecución de la plantilla será una instancia de proceso en ejecución. También se necesita en ocasiones que se necesite comunicar con otras aplicaciones ERP,CRM, SCM..., el software **ESB: Enterpriser Service Bus** como plataforma de integración basada en estándares que facilita el flujo de mensajes, gestión de servicios web, transformación de datos y enrutamiento orquestado de la información.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



Con estas características, se podrán integrar aplicaciones y sistemas dispares sin tener que realizar integraciones laboriosas punto a punto. Que en algunos proyectos, será aconsejable el uso de **Conectores**, adaptadores específicos que permiten la integración directa con cierto sistema o una aplicación concreta, normalmente traducción XML al formato y protocolo concreto del destinatario con el que queremos integrarnos. También se encarga de la comunicación en el otro sentido traducción la información a XML.

Para la gestión documental, nos podemos apoyar de un **ECM: Enterprise Content Management**, que proporciona un conjunto de estrategias, métodos y herramientas usadas para organizar, almacenar y administrar documentos de una organización y sus contenidos.

En el caso que se haya usado DMN, será necesario un **BRMS: Business Rules Management System**, que permite identificar que reglas de negocio y lógicas de decisión deben aplicarse en un instante determinado y cuáles son los resultados de esas decisiones.

**3.- Fase de Evaluación** del Proceso de Negocio para la gestión del rendimiento y cumplimiento de objetivos, con alineación a la estrategia empresarial y análisis de mejora continua. En esta fase se realizan la **Etapa de Monitorización y la etapa Optimización** de las instancias de proceso para el seguimiento y control de la ejecución para identificar anomalías de ejecución, para el análisis de indicadores clave según objetivos que puedan alertar de posibles problemas en tiempo real para su inmediata atención, para reporting de situación, para evaluar el rendimiento del Sistema... y con el uso de los cuadros de mando de la etapa de monitorización alineados con el cuadro de objetivos estratégicos, es posible definir un plan de optimización de procesos buscando la mejora continua y el cumplimiento de la estrategia empresarial definida.

Las herramientas tradicionales de monitorización de procesos en tiempo real, se denominan **BAM: Business Activity Monitoring**, que facilitan el seguimiento del comportamiento o funcionamiento del estado de los procesos de negocio mientras se ejecutan, extrayendo las métricas clave para juzgar la efectividad actual para reaccionar, responder y gestionar a las amenazas inminentes y oportunidades de forma proactiva. Con la información de la monitorización se desvelan los problemas y se analizan los cambios posibles para la mejora continua del proceso. Hoy en días, se están reemplazando por software **Process Mining** que tiene como objetivo descubrir, supervisar y mejorar procesos reales (es decir, procesos no asumidos) mediante la extracción de conocimiento de registros de eventos fácilmente disponibles en los sistemas de información actuales de una organización. Va más allá de la presentación pura de los datos clave del proceso, reconociendo las relaciones contextuales de los procesos, los presenta en forma de análisis gráfico para poder diagnosticar problemas y sugerir mejoras de la calidad de los modelos de procesos. Con Process Mining será posible detectar o diagnosticar problemas basados en hechos y no en conjeturas o intuiciones.

El administrador del Sistema BPM necesitará una **Consola de Administración** con el que monitorizar el rendimiento del sistema, balancear las cargas de trabajo, detectar posibles fallos, realizar diferentes diagnósticos, asignar tareas, administrar usuarios, configurar el sistema, controlar la seguridad, etc.

Para la alineación de los procesos con la estrategia empresarial, se usará software **BSC: Balanced Score-Card o Cuadro de Mando Integral**.



## 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/bpm>

# Y tú ¿Transformas o Trastornas tu Organización?

**Aprende a:**

- ✓ Modelar
  - ✓ Mejorar
  - ✓ Automatizar
- Procesos de Negocio**

**Curso Oficial de Certificación en  
Gestión de Procesos de Negocio  
ISO/IEC 19510  
BPM Professional**

Si quieres Aprender, Certificarte, Practicar y recibir posteriormente Ayuda para Liderar con Éxito la Transformación Digital en tu Departamento, Startup, Empresa o Administración, no te quede la menor duda de que este es tu Curso y esta es tu Certificación.

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

# El hidrógeno, nunca algo tan pequeño conseguirá algo tan grande (y 1)

Buenos días, buenas tardes, buenas noches, dependiendo de la latitud y longitud en la que os encontráis...

El hidrógeno (**H<sub>2</sub>**), esa pequeña molécula son solo 2 neutrones y 2 electrones de la que no paramos de ver titulares y noticias...y visto lo visto lo que nos queda por ver, escuchar y vivir. Pero, que tiene el H<sub>2</sub> para volver a conseguir lo que el petróleo consiguió hace ya unos 110 años???

Pues lo fundamental del H<sub>2</sub> es que puede generar una gran cantidad de energía sin emisiones de **CO<sub>2</sub>** (esto es la clave **FUNDAMENTAL** de todo esto, solo esto) y además se puede almacenar en gran cantidad y por mucho tiempo. Ambas cosas en una magnitud no alcanzada, ni de le lejos, por las actuales baterías.

Mucho oiréis sobre el precio de esta energía y que a fecha de hoy es muy cara, según algunos carísima. Os recuerdo que el precio de un coche utilitario en el año 1905-1910 equivalía al salario de unos 10 años, así que ese posicionamiento de que una cosa cara no triunfará no tiene ninguna base, con esos posicionamientos **FERRARI** no tendría dos (2) años de lista de espera...ni nadie se compraría un reloj de 15.000€ pudiendo tener uno de solo 25€. A fecha de hoy un coche utilitario eléctrico cuesta entre 1 y 2 años de salario medio. Pero he de reconocer que a fecha de hoy es una energía cara, pero todos los inicios son caros, solo hace falta que en 3-5 años entre la economía de escala.

Y cual es el panorama que nos espera (por lo menos a los ciudadanos de la **EU**), con respecto al H2??? Pues sin duda un buen panorama, una energía mucho más limpia, con unas ciudades con otra mentalidad (os remito a mi artículo del mes de Abril sobre la ciudad de **NEOM** en KSA-Saudi Arabia), una "nueva" movilidad y un nuevo concepto de que ya no hace falta ser propietario para moverse, aquí en Madrid tenemos todo tipo de coches, motos, bicis, patinetes (todos ellos 100% eléctricos) a disposición de cualquiera. Y el H2 encaja como anillo al dedo con todo esto y no hay marcha atrás...y lo sabéis.

Habrà una nueva manera de consumir esa electricidad que nos darà el H2, pero primero empecemos a desgranar como vamos a producir esa energía. Y eso va a ser con la disociación de la molécula del agua (H2O) en sus dos componentes, H2 y O2 (el oxígeno es el gran olvidado de esta ocasión). Para disociar el H2O se usará un proceso electro-químico que es la electrolisis, proceso que la humanidad domina desde hace más de 100 años. Resumiendo, aplicamos electricidad al H2O y podemos romper la molécula en sus componentes básicos.

Y de donde conseguimos esa energía para que el H2 lleve el "apellido" verde??? Pues de un origen renovable y esto es: fotovoltaico, solar y biomasa, en muchos países también será la nuclear, ya que la nuclear es la energía más ecológica desde el punto de vista de las emisiones y también desde el punto de vista técnico para producir H2. (hablaremos de ello el próximo mes).



EN 15 AÑOS SE PASÓ DE UNA POTENCIA EN PANELES FOTOVOLTAICOS DE 50W A 600W



EMISIONES DE CO2,4h AL DIA 365 DÍAS AL AÑO

Para el que no se aclare en esto de los colores del H2, os explico los principales:

- **El Gris** es el que emite mucho CO2 y que a fecha de hoy representa más de 98% del H2 producido a nivel mundial (producimos unas 90.000 Tm de H2 al año de H2) y es el que se produce y consume en las refinerías e industrias anexas al refino. Se usa un proceso de reformado de metano con vapor ([https://en.wikipedia.org/wiki/Steam\\_reforming](https://en.wikipedia.org/wiki/Steam_reforming)) que insisto emite una cantidad ingente de CO2 que puede suponer aprox. el 20-25% de todas las emisiones de CO2 de TODA la refinería y eso es mucho CO2.
- **El Azul**, que es el mismo que el gris, pero con un sistema de captura de CO2, obviamente no se puede capturar el 100% del CO2, así que es un proceso "casi" neutro, pero no es neutro al 100%. Es una solución temporal que nos servirá para migrar del H2 gris al verde.
- **El Verde**, que es el producido por electrolisis y usando energía renovable y que obviamente **NO** produce CO2.

Una vez que se obtiene ese H2, el asunto es que hacemos con él H2 y darle salida a esa energía que hemos producido.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



Y aquí tenemos varias alternativas que os pongo en estas líneas:

**1 Podemos consumirlo** como combustible para nuestro coche de H2 FCEV, (Fuel Cell Electrical Vehicle por su acrónimo en inglés), para ello tendremos que no solo almacenarlo, sino que comprimirlo hasta los 700 bar con un compresor especial y a fecha de hoy no es nada barato, en unos 5 años la economía de escala hará que sea posible tener cooperativas que den este servicio. A nivel industrial, se podría usar para suministrar de H2 a flotas de camiones de basura, autobuses municipales, camiones (almacenándolo a una presión de 350 bar), taxis o furgonetas (a 700 bar).

**2 Podemos venderlo** a terceras empresas que se lo lleven y lo que ellas lo comercialicen, este modelo está muy implementado en la actualidad en diversos sectores, como por ejemplo el de la alimentación, donde unos ganaderos/granjeros producen leche y alimentos y otras empresas los comercializan. Si producimos mucho H2, incluso podremos inyectarlo en la red nacional de gaseoductos, obviamente en este modelo, la compañía que lidera hoy en día esta actividad es ENAGAS y técnicamente tendrá que ser regulado.

**3 Podemos transformarlo en electricidad** de nuevo, cuando nos convenga, para ello lo almacenaremos y con la ayuda de una pila de combustible (Fuel Cell) lo volveremos a transformar en electricidad y H2O. A fecha de hoy y a pesar de los avances de las baterías, estas no pueden competir con el H2 si en cantidad de energía almacenada ni en tiempo de almacenamiento, el H2 es imbatible y por mucho en ambos aspectos.

El próximo mes hablaremos de los distintos escenarios que el H2 nos dará en un plazo que impactará en nuestras vidas de una manera directa o indirecta no más allá de 3-5 años...and beyond.



AGUA, LA ESENCIA DE NUESTRA VIDA Y NUESTRO FUTURO / EL H2O Y LA ELECTRICIDAD, DOS ELEMENTOS, A ENTENDERSE POR EL BIEN DE LA HUMANIDAD



### 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/leyprojectmanagementoilgaspmp2green/>





## 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 1500m<sup>2</sup> 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](http://www.westinvalencia.com)  
[sales@westinvalencia.com](mailto:sales@westinvalencia.com)  
+34 963 625 900

**THE WESTIN**  
VALENCIA

# Vamos a poner el Derecho del revés

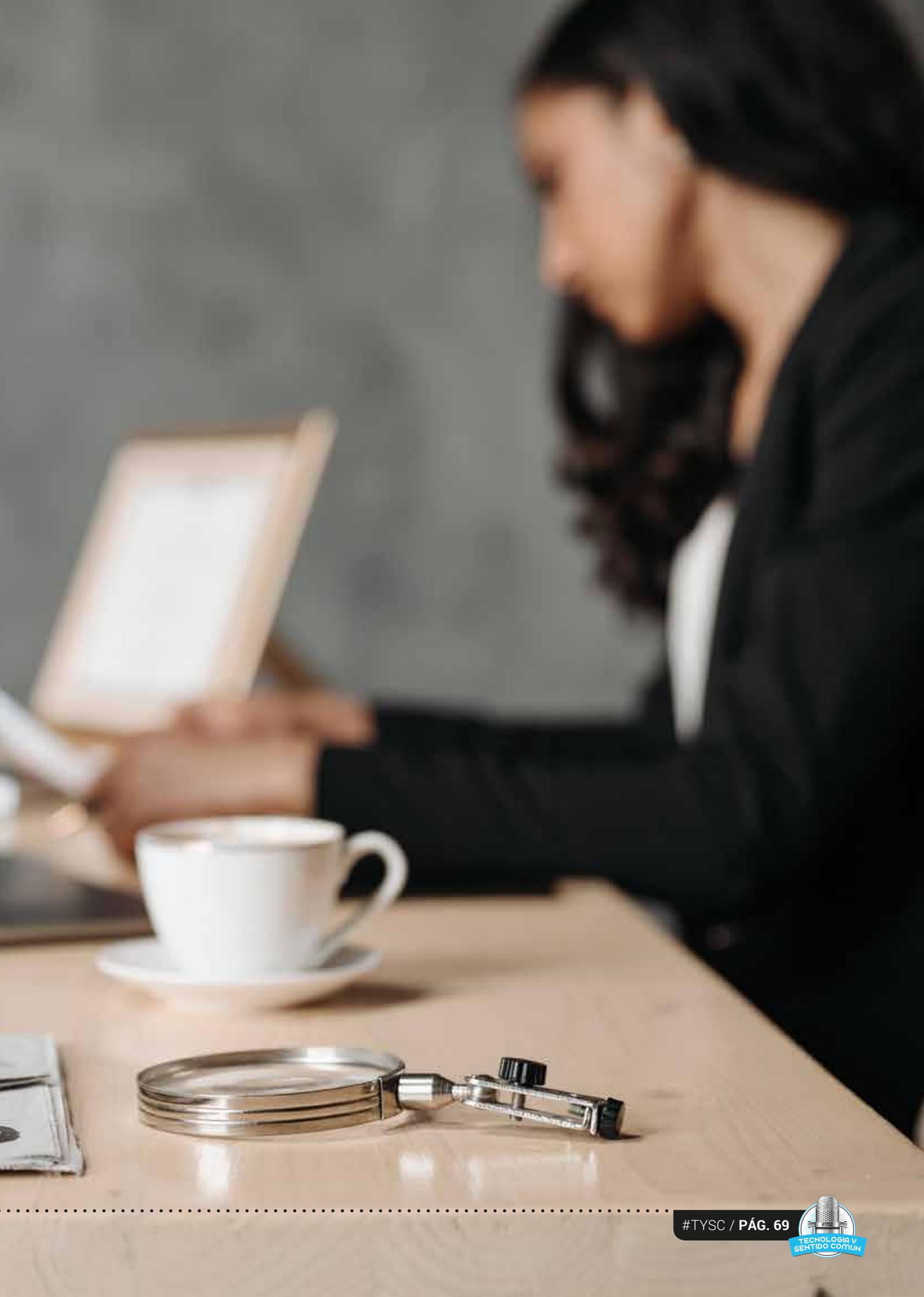
Mucho tiempo ha pasado desde que la Lex Cincia de la República Romana prohibía a los abogados cobrar estipendio alguno por sus servicios puesto que defender la Justicia y aplicar el derecho era un honor de todo ciudadano. De hecho, las minutas aún las seguimos denominando "HONORarios". Desde entonces, han cambiado las leyes, los legisladores, la forma de estudiar, la forma de compilar la legislación... pero poco ha cambiado respecto a la forma de ofrecer los servicios jurídicos. Igual que en el foro romano el acusado elegía entre los abogados que se encontraban allí en el momento del juicio según las recomendaciones que había recibido y la fama de cada uno de los jurisconsultos, hasta hace pocos años el cliente elegía entre los abogados por su placa, la ubicación de su despacho o las referencias.

Sin embargo la tecnología lo cambia todo y el mundo de los servicios jurídicos no podía estar al margen de ello. Llegó internet, se democratizó la publicidad, se acercó al abogado, se escriben cientos de blogs y se compartieron las fuentes legislativas, pero la función del abogado seguía siendo hasta cierto punto "oscura". Lo que dice la ley y lo que se interpreta no siempre coinciden, hay un conocimiento en la defensa de la legalidad que hace que el cliente no entienda qué o por qué está pagando, y si el cliente no sabe el motivo del precio (por muy justo que sea) siempre lo considerará caro.

Con este panorama hace ya algunos años la Universidad de Stanford lanzó la idea de aplicar los conceptos del "Design Thinking" al Derecho y a los servicios jurídicos. Design Thinking es una metodología que propugna aplicar procesos creativos al diseño de productos y servicios enfocados principalmente a la forma en la que el usuario usa o desea usar los mismos. De esta forma el servicio no es creado por el diseñador (de dentro a fuera) si no que el diseño viene marcado por la interacción del usuario y el diseñador debe soportar ese resultado (de fuera a dentro).



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





Si aplicamos el Design Thinking a los servicios jurídicos nace el Legal Design. Legal Design es el paradigma que procura rediseñar el derecho para hacerlo comprensible y aplicable de forma amigable para el usuario y sin tener puntos oscuros o interpretables.

Quizá la aplicación más conocida de esta metodología sea la privacy by design que ha sido acogida por el propio Reglamento General de Protección de Datos. Pero las aplicaciones de esta nueva forma de pensar los servicios jurídicos son mucho más profundas y disruptivas.

Frente a la imagen tradicional de un abogado que dice conceptos de no se entienden, que habla un lenguaje oscuro, y por ese motivo es buen abogado o buen profesional, el Legal Design ha abierto una corriente que facilita y acerca los servicios y productos legales para facilitar la contratación de los mismos.

Legal Design quiere crear productos jurídicos fáciles de entender para los usuarios. Por lo tanto los servicios jurídicos deberán centrarse en cumplir con determinadas características:

**TRANSPARENCIA:** en qué consiste el servicio que se contrata y que resultado se va a obtener del mismo. La descripción del servicio que se presta permite ajustar las expectativas del cliente y la oferta del profesional.

**PRECIO CONOCIDO:** Los honorarios deben ser conocidos de antemano, sin letra pequeña, sin condicionantes. no necesariamente un servicio "design" debe ser más barato, aunque el conocimiento de procesos, servicios y resultados

sin duda permitirá aplicar mejoras que impliquen rebaja en el precio para el usuario final.

**INNOVACIÓN:** repensar el servicio deseado por el cliente (en lugar del ofrecido por el abogado) nos lleva a conseguir lanzar nuevos servicios o nuevos "paquetes" de servicios que ayuden al cliente a identificar sus necesidades.

**FLEXIBILIDAD:** Los servicios diseñados desde el cliente permiten al cliente adaptarlos a sus necesidades.

Cuando todos estos enunciados los trasladamos a los productos jurídicos nos encontramos con documentos legales más comprensibles y etiquetados adecuadamente con enunciados claros que permiten entender el contenido de cada regulación. Los contratos, las condiciones legales de un sitio web, los consentimientos a efectos de LOPD o incluso, ¿porqué no?, las demandas se organizan de forma simplificada, con anotaciones y enunciados claros que permiten identificar qué se regula en cada apartado, sin olvidar los aspectos más técnicos y precisos que se redactarán con un lenguaje que impida (o dificulte) las dobles interpretaciones.

Legal Design no es únicamente útil y preciada en la relación del servicio jurídico con el cliente final. La simplificación de procesos y la estandarización de los mismos abre puertas muy importantes al sector jurídico combinadas con el uso de big data y machine learning. La aplicación del legal design a las estructuras de procesos, servicios y comunicación facilita la implantación y desarrollo de nuevos productos y servicios y el desarrollo de tecnologías como la Inteligencia Artificial.

```
} 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](http://www.abogadoamigo.com)

La Asamblea General de UNE aprueba el Plan Estratégico 2025

# UNE se consolida como referente social y económico tras su respuesta clave para vencer a la COVID-19



- La Asociación Española de Normalización, UNE, centró sus esfuerzos en 2020 en paliar la emergencia sanitaria y en la recuperación de la economía española, tomando varias iniciativas para vencer a la COVID-19. Estas actuaciones la consolidan como un referente en España.
- Ante el desabastecimiento de productos sanitarios y EPI, UNE puso a disposición gratuita las normas de material sanitario esencial para facilitar su producción con calidad, seguridad y rapidez. Gracias a esta acción, se descargaron más de 55.000 estándares UNE que impulsaron la fabrica-

ción de mascarillas, guantes o gafas. Le valió el reconocimiento de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

- Además, elaboró, en un tiempo récord y fruto de la colaboración entre Administraciones y empresas, estándares de gestión empresarial y de calidad y seguridad de los productos para reducir riesgos frente al coronavirus: mascarillas, turismo, funerarias, luz ultravioleta o continuidad del negocio. UNE es un modelo de éxito de colaboración público-privada.

## Principales cifras de UNE



Fuente: Asociación Española de Normalización, UNE

La Asociación Española de Normalización, UNE, ha celebrado su Asamblea General, en la que ha presentado su Informe Anual de Actividades 2020, ejercicio en el que centró sus esfuerzos en paliar la emergencia sanitaria y apoyar la recuperación de la economía española ante la crisis provocada por la COVID-19. La destacada contribución que tuvo el organismo español de estandarización en la batalla para ganar al coronavirus lo consolida como un referente social y económico, además de valerle varios reconocimientos.

Bajo el título "Normalización. A tu lado. Ahora y siempre", el Informe Anual 2020 de UNE revela el papel clave de la Entidad para superar la emergencia sanitaria y económica. Las normas técnicas, también conocidas como estándares, recogen las buenas prácticas y el consenso de los expertos, aportando seguridad y confianza a la sociedad.

En el inicio de la pandemia y ante el desabastecimiento de material sanitario esencial y equipos de protección individual, UNE tomó la iniciativa de dar acceso gratuito a normas y otros documentos UNE para facilitar la fabricación de estos productos con calidad, seguridad y rapidez. Estas normas indican procesos para la fabricación de materiales sanitarios esenciales como mascarillas, paños, sábanas quirúrgicas, gafas, batas y otra ropa de protección.

Gracias a esta medida, los interesados pudieron descargarse más de 55.000 documentos normativos, cuyo valor de mercado supera los 5 millones de euros. Se trata de una medida excepcional, ya que los ingresos por la venta de normas son fundamentales para la sostenibilidad del modelo español de desarrollo de la normalización.

Esta actuación obtuvo el reconocimiento de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, incluyéndola dentro de su campaña "Iniciativas COVID-19", que reconoce las iniciativas con principios y los esfuerzos de las organizaciones para paliar los efectos de la crisis del COVID-19, apoyar a los trabajadores y facilitar la continuidad de las organizaciones para una rápida recuperación de la economía.

Además, UNE elaboró en tiempo récord varios estándares de gestión empresarial y de calidad y seguridad de los productos para la reducción de riesgos frente al coronavirus, de la mano de relevantes asociaciones sectoriales, miembros de UNE. Entre otros, para mascarillas higiénicas, turismo, instalaciones funerarias o equipos de radiación ultravioleta utilizados en la desinfección de aire, que aportan seguridad y confianza.

**-Especificaciones UNE 0064 y UNE 0065 mascarillas higiénicas.** Establecen los requisitos que deben cumplir las mascarillas higiénicas desechables y reutilizables para su elaboración,

confección, marcado y uso. Se publicaron antes del 14 de abril, siendo un gran ejemplo de colaboración público-privada, con la participación de cuatro Ministerios (Sanidad; Industria, Comercio y Turismo; Consumo y Trabajo y Economía Social) junto a varias entidades privadas.

**-Especificaciones UNE 0066 para reducir riesgos en el turismo.** Tuvieron su origen en la encomienda que realiza el MINCOTUR a través de la Secretaría de Estado de Turismo al ICTE para armonizar unos protocolos turísticos a nivel estatal. Estas 22 Especificaciones UNE establecen directrices y recomendaciones para reducir el riesgo de contagio en el sector. Han sido la base para el estándar mundial ISO ISO/PAS 5643 para un turismo seguro.

**-Especificación UNE 0069 de seguridad e higiene en instalaciones funerarias.** Impulsada por PANASEF, establece los requisitos y recomendaciones higiénico-sanitarios para tanatorios, crematorios y velatorios con el objetivo de prevenir el riesgo de contagio en las instalaciones funerarias.

**-Especificación UNE 0068 seguridad equipos de radiación ultravioleta.** Impulsada por ANFALUM, establece los requisitos de seguridad para aparatos UV-C utilizados para la desinfección de aire de locales y superficies. Es una herramienta clave para reducir la incertidumbre sobre estos aparatos y promover su uso seguro.

**-Normas de Gestión del Riesgo, Continuidad del negocio y Resiliencia.** Varias normas son herramientas estratégicas en la gestión de crisis como la actual y en la recuperación económica. Por ejemplo, la UNE-EN ISO 22301 Seguridad y resiliencia. Sistema de gestión de la continuidad del negocio. Requisitos; la UNE-ISO 31000 del Gestión del Riesgo o la UNE-ISO 22316 Seguridad y resiliencia. Resiliencia organizacional. Principios y atributos.

### PLAN ESTRATÉGICO 2025

Además, la Asamblea General de UNE ha aprobado su Plan Estratégico hasta 2025, que se basa en tres objetivos estratégicos: aportar soluciones a los retos a los que se enfrenta la sociedad, llevar a cabo su transformación digital y ser reconocida como una organización ejemplar en la sociedad y el tejido productivo español.



Estos objetivos establecen los pasos que guiarán a UNE a lograr su visión, ayudándole a impulsar la competitividad de las empresas y el desarrollo de la sociedad con estándares que generan confianza.

El Plan Estratégico 2015 da continuidad al Plan 2019-2021. En este sentido, 2020 supuso su segundo año de implantación, saldándose con un positivo resultado y con un grado de cumplimiento del 79%, entre las acciones implementadas y aquellas en proceso. Fue elaborado por los miembros de UNE recogiendo las aspiraciones con las que la Asociación enfoca su futuro: ayudar a las organizaciones a afrontar sus grandes retos y fortalecer el modelo asociativo y multisectorial de UNE.

### PRINCIPALES CIFRAS 2020

En 2020, UNE incorporó 1.999 nuevas normas, un 7,5% más, con lo que el catálogo español alcanzó los 33.970 estándares, consolidándose entre los más importantes del mundo.

España es un referente internacional en normalización, estando a la cabeza mundial en estándares de turismo, accesibilidad, compliance, innovación, construcción o ciudades inteligentes entre otros campos. Además, los expertos españoles asumieron 17 nuevas responsabilidades internacionales y europeas en 2020, con lo que la cifra total se sitúa en 144.

Además, la Entidad publicó los Informes Apoyo de la Normalización a la Transición Ecológica y Apoyo de la Normalización a la Transformación Digital para acompañar a los sectores económicos españoles en su doble transición.

También relevante es el papel facilitador de las normas en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. De hecho, más de 4.000 normas del catálogo de UNE ayudan a la sociedad y a las empresas a alcanzar los ODS.

UNE está compuesta por más de 500 miembros que representan a la práctica totalidad del tejido productivo español, siendo un caso modélico de colaboración público-privada.

Para potenciar esta colaboración, en 2020 se constituyó el Observatorio de Vigilancia de Mercado, que se suma a las Comisiones Consultivas de Construcción, Electrotécnica y Economía Circular. UNE cuenta con las sociedades participadas AENOR y CEIS. Consulta aquí el Informe Anual UNE 2020.

### SOBRE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN, UNE

La Asociación Española de Normalización, UNE, es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas, más conocidas como 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. Así, UNE ayuda a las organizaciones a superar con éxito los desafíos a los que se enfrentan en campos como la innovación, digitalización e industria 4.0, ciberseguridad, exportaciones, compliance y responsabilidad social o el despliegue eficaz de políticas públicas.

Más de 12.000 expertos participan en su elaboración en alguno de los 226 Comités Técnicos de Normalización que desarrollan su trabajo en 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. UNE lleva la voz de los expertos españoles a los foros mundiales en los que se discuten normas clave para su competitividad. Asimismo, desarrolla una intensa labor de Cooperación Internacional, con más de 900 actividades ya ejecutadas que apoyan el desarrollo de una infraestructura de la calidad sólida en regiones relevantes para los intereses comerciales españoles.



# Pasos firmes

Comprueba cómo los  
estándares ayudan  
a tu empresa

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



**UNE**  
Asociación Española de Normalización

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

Organismo de normalización español en



# Fundación Mutua Madrileña convoca los terceros #PremiosRedesEnAcción para reconocer la solidaridad en redes sociales

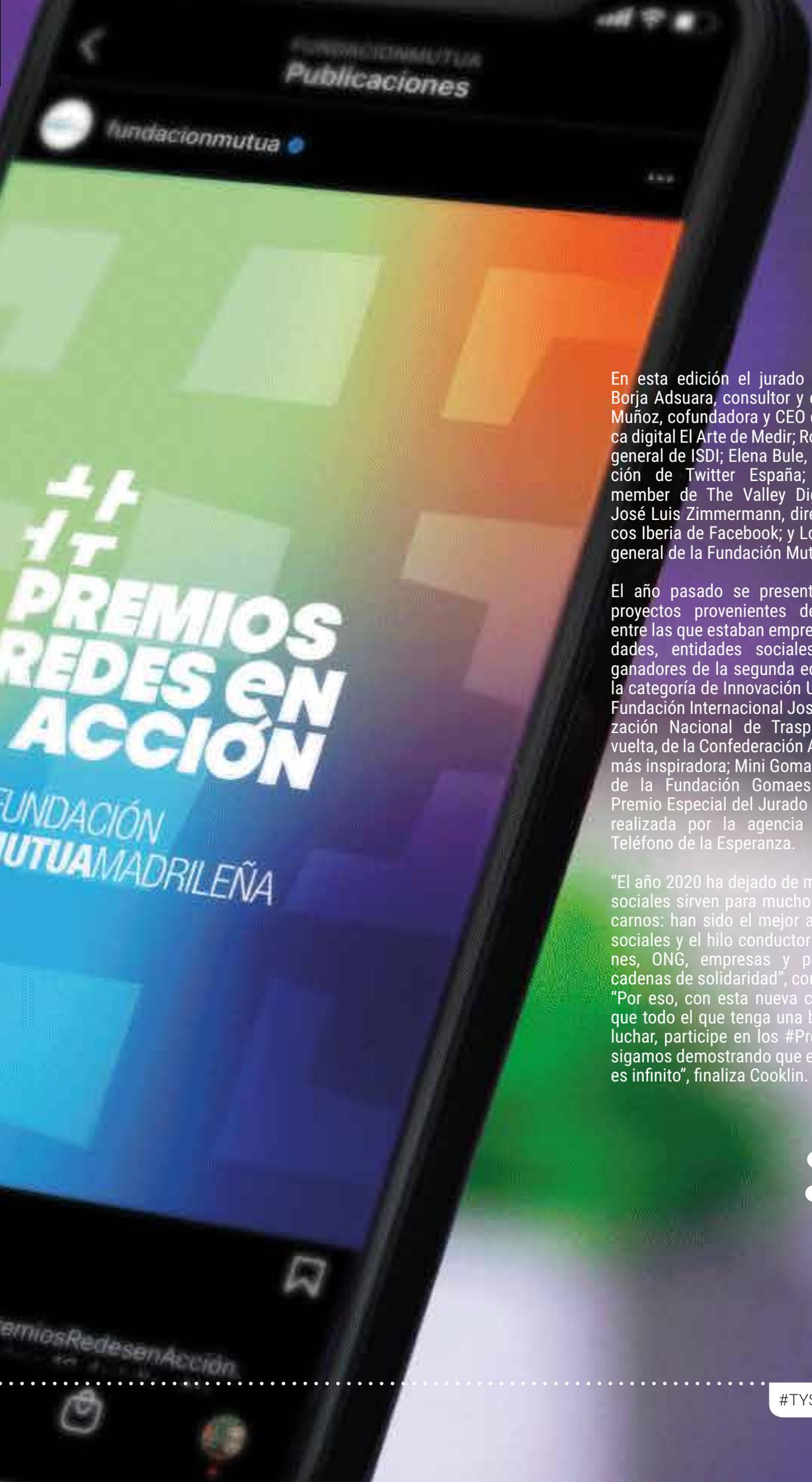
Premiarán las causas de acción social que hagan mejor uso de cualquier red social para conseguir visibilidad, concienciación y resultados tangibles en beneficio de personas o colectivos. Resultado, Inspiración, Innovación y Especial del jurado son las cuatro categorías de estos galardones a los que pueden optar empresas, ONG y particulares.

Cada categoría contará con un primer premio dotado con 7.000 euros para destinar a la causa, un finalista y un diploma. Hasta el 16 de julio pueden presentarse las candidaturas a través de [www.premiosredesenaccion.es](http://www.premiosredesenaccion.es)

Fundación Mutua Madrileña ha lanzado la tercera edición de sus Premios Redes en Acción, cuyo objetivo es poner en valor todas aquellas acciones que han hecho uso eficaz y positivo de las redes sociales para conseguir visibilidad, concienciación y resultados tangibles a favor de causas de acción social y medioambiental.

Los Premios Redes en Acción ponen su foco en el impacto real que hayan tenido esas prácticas a través de cuatro categorías: resultado, innovación, inspiración y Premio Especial del Jurado. Cada una de las categorías, contará con un primer premio de 7.000 euros, mención especial para el finalista y diploma para el tercer posicionado. El premio económico deberá destinarse a una entidad sin ánimo de lucro escogida por los ganadores.

La tercera edición estará abierta hasta el próximo 16 de julio y está dirigida a empresas, instituciones públicas o privadas, ONG y particulares que hayan utilizado las redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat... incluso Whatsapp) para lanzar una iniciativa con alcance global o nacional, aunque primará su impacto en el territorio español. Podrán presentarse todos aquellos proyectos desarrollados durante los doce meses anteriores a la convocatoria.



En esta edición el jurado estará compuesto por Borja Adsua, consultor y experto digital; Gemma Muñoz, cofundadora y CEO de la consultora analítica digital El Arte de Medir; Rodrigo Miranda, director general de ISDI; Elena Bule, directora de Comunicación de Twitter España; Luis Esteban, board member de The Valley Digital Business School, José Luis Zimmermann, director de Asuntos Públicos Iberia de Facebook; y Lorenzo Cooklin, director general de la Fundación Mutua Madrileña.

El año pasado se presentaron un total de 145 proyectos provenientes de 128 organizaciones entre las que estaban empresas, agencias, universidades, entidades sociales y particulares. Los ganadores de la segunda edición fueron dentro de la categoría de Innovación Un match x una vida de Fundación Internacional Josep Carreras y la Organización Nacional de Trasplantes (ONT); Dale la vuelta, de la Confederación ASPACE como campaña más inspiradora; Mini Gomaespuma de Emergencia de la Fundación Gomaespuma Resultado y el Premio Especial del Jurado fue para Code of Hope, realizada por la agencia Publicis España para Teléfono de la Esperanza.

“El año 2020 ha dejado de manifiesto que las redes sociales sirven para mucho más que para comunicarnos: han sido el mejor altavoz para las causas sociales y el hilo conductor utilizado por fundaciones, ONG, empresas y particulares para crear cadenas de solidaridad”, comenta Lorenzo Cooklin. “Por eso, con esta nueva convocatoria, queremos que todo el que tenga una buena causa por la que luchar, participe en los #PremiosRedesEnAcción y sigamos demostrando que el potencial de las redes es infinito”, finaliza Cooklin.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



### FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA PREMIA LAS MEJORES INICIATIVAS SOLIDARIAS EN REDES SOCIALES

La Fundación Mutua Madrileña ha entregado la segunda edición de sus Premios Redes en Acción (#PremiosRedesenAcción) a cuatro iniciativas digitales a favor de causas solidarias que se han desarrollado a través de redes sociales. Innovación, Inspiración, Resultado y Especial del Jurado son las cuatro categorías de estos premios con las que la Fundación Mutua quiere reconocer que las redes sociales sirven para conectar, concienciar y facilitar una mejor contribución a la acción social.

En la categoría **Innovación**, los #PremiosRedesenAcción han premiado Un match x una vida de Fundación Internacional Josep Carreras y la Organización Nacional de Trasplantes (ONT). Lo innovador de este proyecto parte de la idea de utilizar el concepto de match que utilizan las redes sociales destinadas a ligar, para trasladarlo al ámbito de la salud, concretamente a la donación de médula ósea, dotándolo de un matiz solidario, de concienciación y de compromiso en la lucha contra la leucemia.

La iniciativa más **inspiradora** ha sido Dale la vuelta, de Confederación ASPACE, que quiere sensibilizar a la sociedad sobre la vulneración de los derechos de las personas con parálisis cerebral con creatividad y humor. El video logra poner al usuario en el lugar de cualquier persona con discapacidad y entender sus sentimientos al ser discriminada por tener discapacidad.

Dentro de la categoría de **Resultado**, la ganadora fue Mini Gomaespuma de Emergencia, realizada por Fundación Gomaespuma que nació con el objetivo de entretener a la población, en especial a los sanitarios y cuerpos de seguridad, y a la vez recaudar fondos para financiar proyectos de prevención y salud, en los países en los que opera la fundación. Durante la emisión del programa consiguieron recaudar 27.290 € y pasaron de 1.500 suscriptores en Youtube a 19.600.

Por último, Code of Hope, de la Agencia Publicis para Teléfono de la Esperanza, ha conseguido el **Premio Especial del Jurado**. Dicha iniciativa está enfocada en la prevención del suicidio en gente joven, haciendo una analítica de los mensajes que los jóvenes mandan a través de sus redes. Code of Hope utiliza la tecnología a través de un algoritmo avanzado para poder detectar comportamientos suicidas. Desde noviembre de 2018, el Teléfono de la Esperanza analizó más de un millón de perfiles y más de 300 perfiles de riesgo fueron identificados.

Estas cuatro iniciativas ganadoras recibirán 7.000 euros cada una que destinarán íntegramente a la causa que defienden. Además, en cada categoría ha habido dos finalistas que obtendrán un diploma acreditativo.

#### Más información

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



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

#BestPractices #BetterProfessionals

# Cursos oficiales de Certificación

Julio

GESTIÓN DE SERVICIOS  
**ITIL® 4 FUNDAMENTOS**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 2 de Julio de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 3 de Julio de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 9 de Julio de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 10 de Julio de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GESTIÓN POR PROCESOS  
**BPM PROFESIONAL ISO/IEC 19510**

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

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

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

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GESTIÓN DE PROYECTOS  
**PRINCE2® FUNDAMENTOS**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 16 de Julio de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

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

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

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GOBIERNO I&T  
**COBIT® 2019 FUNDAMENTOS**

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

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

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

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



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

Septiembre

GOBIERNO I&T  
**COBIT® 2019 FUNDAMENTOS**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 3 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 4 de Septiembre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 10 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 11 de Septiembre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GESTIÓN DE SERVICIOS  
**ITIL® 4 FUNDAMENTOS**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 7 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 9 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 14 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 16 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GESTIÓN POR PROCESOS  
**BPM PROFESIONAL ISO/IEC 19510**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 17 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 18 de Septiembre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 24 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 25 de Septiembre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

GESTIÓN DE SERVICIOS  
**ITIL® 4 STRATEGIST: DIRECT, PLAN & IMPROVE**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 21 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 23 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 28 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 30 de Septiembre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION  
PeopleCert® IN-BRAND BY AXELOS

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

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

Business&Co.® y Escuela de Gobierno eGob® son marcas registradas de Business, Technology & Best Practices, S.L.  
ITIL® is a registered mark of AXELOS Limited  
PRINCE2® is a registered mark of AXELOS Limited  
P30® is a registered mark of AXELOS Limited  
The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited