

“Editoriales”

ESPECIAL

DE Tecnología & Sentido Común



AGOSTO

2021

¡Despegamos **04**
de nuevo!

La Cuenta de **07**
Resultados de IT

MAMI, ¿QUÉ **09**
SERÁ LO QUE
QUIERE EL CEO?

Mariposeando **11**
de flor en flor

¿Bailas? **13**

A Gantt muerto,
Gantt puesto **15**

18
¿Gobernas o
solo Gestionas
la tecnología?

Pero ¿Sabes **21**
Gestionar
Proyectos?

23
¿Un Programa no
es un Proyecto
grande, estúpido!

Tecnología y **38**
Sentido Común
ES UN PROGRAMA...
DE PROYECTOS.



ESPECIAL “Editoriales DE Tecnología & Sentido Común



EQUIPO DIRECTO:

Javier Peris - Piloto
Manuel D. Serrat - Copiloto
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
Fernando Ley - Geo Energía

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

tecnologiasentidocomun@businessandcompany.com

EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20
46930-Quart de Poblet (Valencia)
Teléfono: 96 109 44 44
Fax: 96 109 44 45
<https://businessandcompany.com>
soluciones@businessandcompany.com



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

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P3O®, 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.



JAVIER PERIS

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



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)



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



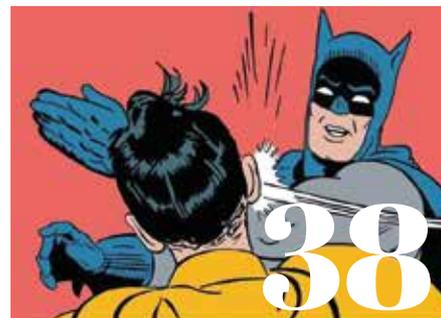
**La Cuenta de
Resultados de IT**



**Mariposeando
de flor en flor**



¿Bailas?



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

Índice de Contenidos

¡Despegamos
de nuevo!

04

La Cuenta de
Resultados de IT

06

10

Mami, ¿Qué será lo
que quiere el CEO?

14

Mariposeando
de flor en flor

18

¿Bailas?

22

A Gantt muerto,
Gantt puesto

26

¿Gobernas o solo
Gestionas la tecnología?

30

Pero ¿Sabes Gestionar
Proyectos?

34

¡Un Programa no es un
Proyecto grande, estúpido!

38

Tecnología y Sentido Común es
un Programa... de Proyectos.

42

¡TIENES UN PROGRAMA GRANDE ESTÚPIDO!

#TYSC

¡Despegamos de nuevo!

Tras cinco temporadas en antena, más de 180 programas de radio emitidos en directo y después de cerrar en falso nuestra quinta temporada en antena debido a la emergencia sanitaria, el equipo de Tecnología y Sentido Común despegamos de nuevo con energías renovadas, el mismo ánimo de seguir evangelizando en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión y un nuevo formato que ahora mismo está frente al lector.

Este 2020 ha venido a cambiarlo casi todo, nuestras estrategias, nuestros objetivos, nuestras costumbres, nuestras relaciones, pero en lo que respecta a los grandes profesionales que componen el equipo #TYSC, inasequibles al desaliento, lo que no ha cambiado un ápice es tad impertérrita de

seguir difundiendo otra forma de hacer las cosas basadas en la Tecnología y por supuesto en el Sentido Común.

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





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

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

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



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



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

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

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



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

Marcel Proust

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

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

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

No está solo

Mas de 20 años
acompañando
a la Alta Dirección.

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



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

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

La Cuenta de Resultados de IT

Bienvenido sea el lector

En esta ocasión, me gustaría dedicar este espacio para reflexionar sobre la adecuada capacitación de los profesionales de tecnología en áreas, disciplinas e incluso materias que poco o nada tienen que ver con la tecnología pero que son vitales para su supervivencia como profesional y para la supervivencia del departamento entero.

Las quejas principales de los responsables de los Departamentos de Tecnologías de la Información están relacionadas con la reducción presupuestaria, con la baja o nula valoración que se hace del departamento o de los servicios que presta o con la falta de conocimiento del resto de la organización de lo que realmente se hace en los Departamentos de Tecnología. Siempre que oigo estos argumentos rápidamente pregunto ¿Y qué haces tú para que eso cambie?

Al igual que un ser humano no se preocupa normalmente de ejercitar sus pulmones, su riñón o su bazo, sino más bien se preocupa de otros músculos u organismos que tienen mayor proyección social los Departamentos de Tecnología han caído en la costumbre, o mejor dicho en la mala costumbre, de medir muy bien solo parte de lo que hay que medir, es decir medir indicadores que tampoco son tan imprescindibles o relevantes para sobrevivir, dejando algunos órganos vitales si medir, sin mejorar, y que por tanto se encuentran atrofiados.

Ya sean CIOs, CTOs, Directores de Tecnologías o Jefes de Informática, habitan departamentos por los cuales circula la mayor cantidad de datos de cualquier organización, de facto en la mayoría de las ocasiones son los responsables de la gestión de esos datos, de esa información y de su adecuada gestión que constituye la "materia prima" del Departamento, es decir en los Departamentos de Informática por información no será.

Pero como contrapartida son los departamentos que menos se miden, y capte el lector el matiz de lo que he dicho: "se miden" y también son los departamentos que menos pueden y menos saben poner en valor a través de evidencias, pruebas y con la rotundidad necesaria lo que se hace, lo que se produce, cuanto crean y cuanto generan, es decir poner en valor su trabajo, cayendo una vez más en el viejo tópico de: en casa del herrero cuchillo de palo.

Y que nadie interprete este artículo como una bronca o reproche a los Responsables de Tecnología, nada más lejos de mi intención, lo que estoy escribiendo es lo que me encuentro día a día en las organizaciones tanto grandes como pequeñas y medianas, sean públicas o privadas a las que formo, asesoro, superviso o acompaño en el logro de sus objetivos y que evidencia una grave falta de formación que conduce a una falta de gobierno y una escasa madurez en la gestión convirtiéndose en la causa raíz de muchas otras patologías que derivan en infinidad de problemas del día a día.





Más del 85% de los profesionales de tecnología que aseguran ir “petados” lo que están realmente es mal organizados. Y antes de que el lector sobre todo si es tecnólogo empiece a jurar en arameo concretaré a que me refiero en lo que además seguro estaremos de acuerdo, no sin antes hacerle unas cuantas preguntas sobre la que quiero se reflexione:

- ✓ ¿Sabe el departamento de Ventas evidenciar cuánto dinero genera a la compañía?
- ✓ ¿Sabe el Departamento de marketing el impacto económico y el retorno de inversión de sus campañas o acciones publicitarias?
- ✓ ¿Saben los Departamentos de Producción cuanto producen, con qué margen y por tanto cuanto beneficio aportan al conjunto de la organización?
- ✓ ¿Saben los Departamentos de Tecnología de manera inequívoca cuanto valor han aportado en términos económicos a la organización este último mes, este trimestre y en lo que llevamos de ejercicio?

Si usted es Directivo, Responsable o Profesional relacionado con la tecnología las tres primeras preguntas no deben importarle demasiado porque no están en su ámbito de responsabilidad pero si no puede responder a la última pregunta con rotundidad y evidencias en menos de cinco minutos le aseguro que usted y su compañía tienen un grave problema que deben resolver.

Conozco muchos miembros de la Alta Dirección, viajo con frecuencia al planeta de los CEOs y conozco también muchos AMOs y le puedo asegurar al lector que lo que necesitan saber los CEOs y los AMOs no es el volumen de incidencias resueltas, ni los tiempos de cola en la gestión de proyectos, ni las frecuencias de los Sprints, ni la cantidad de historias de usuarios del backlog, lo que la Alta Dirección necesita, quiere y tenemos la obligación de hacerle saber es cuanto produce cada euro invertido en nuestro departamento y lamentablemente la inmensa mayoría de los departamentos de tecnología ni lo saben ni se han planteado jamás averiguarlo.

Una de las incorporaciones de ITIL® 4 es considerar que el Valor para que sea tal debe ser Percibido, es decir, el valor si no es percibido no es tal valor, y esto es totalmente cierto, es más es algo que yo vengo diciendo desde hace muchos años. Los Departamentos de Tecnología son las grandes máquinas de hacer dinero en las organizaciones, su aporte totalmente horizontal permite desde vender más y vender mejor, a producir más y producir mejor, pasando por innovar más e innovar mejor, en definitiva, crecer más y crecer mejor, entonces ¿Qué ha podido suceder que con semejante aporte de valor somos considerados como un gasto? La respuesta es rotunda, no es percibido por el resto de la organización y normalmente ello es debido a que los CIOs, CTOs, Directores de Informática, etc. son más “Freakys” que “Managers”

 CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Los CIO de verdad, con mayúsculas, son buenos Managers, buenos gestores, es decir poseen conocimientos de Management más allá de IT, conocen lo que es una Cuenta de Resultados, una Cuenta de Explotación, un Balance, y lo viven y lo aplican, estableciendo todas sus acciones enmarcadas en una Cuenta de Resultados que aunque no esté oficializada o institucionalizada en el contexto organizativo se asume como parte de la gestión del departamento y lo que caracteriza a un buen CIO es que si esta formación no se le proporciona su organización la busca fuera de ella porque tiene el convencimiento de que es algo imprescindible para el desempeño de actividad y algo necesario en el marco de su carrera profesional.

Démonos cuenta de una vez que el Conjunto de Responsables de los Departamentos de Tecnología deben ser mejores Managers que Tecnólogos porque al igual que en el mundo del deporte a nadie en su sano juicio se le ocurrirá convertir en entrenador al jugador que más goles mete, en las organizaciones los Responsables de Departamentos no deben ni tienen porque ser los más expertos en áreas técnicas u operativas relacionadas con la tecnología, error que todo hay que decirlo se sigue cometiendo demasiado a menudo. La obligación de un buen miembro del "C-Level" o incluso del "Middle Management" debe ser provocar que las cosas ocurran como deben ocurrir midiendo todo lo que hay que medir, con dos objetivos imprescindibles: Tomar decisiones basadas en información veraz y actualizada y por supuesto Mejorar.

¿Qué debería preocupar entonces a un CIO? Una de las primeras acciones que llevo a cabo cuando soy invitado a implantar un Marco de Gobierno en una organización o mejorar la Gestión del Servicio es considerar al Departamento de Tecnología como si fuera un Restaurante, si ha leído usted bien, un buen restaurante, donde vienen a comer el resto de Directivos de la Organización. A partir ese momento identifico claramente cuáles son los servicios que presta en base a los gustos y necesidades de cada uno de ellos y le sirvo lo que precisan siempre teniendo en cuenta no solo qué nos cuesta producir cada comanda sino qué impacto económico tiene en cada uno de ellos, qué les aporta. Este cambio de mentalidad, esa pequeña medida cosmética que rápidamente es asumida como un juego en el contexto del departamento créanme empieza a calar e insembrar una Cultura de Servicio en el Departamento, consiguiendo por un lado que cualquier petición se

considere como una oportunidad por pequeña que sea y que pueda evidenciarse en función del valor que realmente aporta que por supuesto lograremos sea percibido por el cliente.

Si con esta, y muchas otras medidas, logramos evidenciar que aportamos muchos más euros de lo que costamos, a ningún CEO, AMO o PXXX-AMO se le pasará jamás por la cabeza desprenderse de su Departamento de Tecnología, más bien al contrario, mejorará la confianza de la Alta Dirección, elevará el prestigio del Departamento, aumentará la confianza de la organización en TI, se logrará cada vez mayor inversión y recursos, y por supuesto también se tendrá más en cuenta al departamento respecto de las decisiones estratégicas.

No se trata de seguir midiendo cuantas incidencias hemos resuelto, en que tiempo, de que tipo, o que gravedad, el objetivo de gestionar es evidenciar ante la alta dirección que cada euro que se ha invertido en el departamento ha repercutido en muchos euros más de nuevas oportunidades explotadas, de resistencias vencidas, y de beneficios sostenidos en el tiempo para la organización.

Pero lo cierto es que lamentablemente es demasiado frecuente ver como los Managers siguen midiendo solo aspectos de TI, no aspectos del negocio de TI y peor aún van detrás de la información y no es la información la que va detrás de ellos y esto debe de provocarse. Veo con más frecuencia de la deseable Managers que deben estar preguntando constantemente plazos, tiempos, y asuntos derivados de la ejecución de Programas, Proyectos, Actividades y aquellas tareas que llevan a cabo sus subordinados sin información confiable, es decir apagando aquellos fuegos, sufriendo pérdidas de tiempo y acometiendo retrabajos que nos provocamos nosotros mismos con el desgobierno y la "desgestión"

Que le quede claro al lector que el día que un CIO, CTO o Responsable de Tecnología logre hacer funcionar su departamento con ese foco, nadie jamás podrá volverlo a considerar un gasto, nadie en su sano juicio pretenderá sustituirlo o reemplazarlo y con toda seguridad se ganará la confianza que aún no tiene en la tecnología de manera generalizada la Alta Dirección.

Por tanto estoy absolutamente convencido que los Departamentos de Tecnología deben dejar de una vez por todas de hablar en Baudios y aprender a hablar en Euros con la Alta Dirección.

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.

Mami, ¿Qué será lo que quiere el CEO?

En esta ocasión vamos a divulgar más que a analizar la Gestión del Porfolio o Portfolio Management esa gran desconocida en España que en raras ocasiones se nombra, en menos se utiliza, y en menos aún se estudia por parte de los implicados en la estrategia de la organización y que tanto aporte tiene en el “Cambio Organizacional” e incluso en la “Transformación Digital” de las Organizaciones.

Cuando se habla de “Gestión del Porfolio”, las pocas veces que se habla de ella, seamos sinceros, se habla como un subconjunto o hermana pequeña de la gestión de Proyectos “Project Management” al cual se le está otorgando un papel preponderante totalmente equivocado ya que el hermano mayor, si, el primogénito o primogénita discúlpenme ustedes, de esa noble familia de enfoques de gestión hacia el cambio y la transformación organizacional es precisamente esta Gestión de Porfolio o Portfolio Management, no la Gestión de Proyectos Project Management.

Es demasiado frecuente oír hablar del “Enfoque a Proyectos” como si eso fuera lo importante, quiero pensar que es un slogan que permitirá a los que no estén familiarizados con el asunto entender parcialmente de que se está hablando pues si partimos de la base a de que los proyectos logran resultados, no creo que nadie esté pensando únicamente en resultados sobre todo si estos resultados no entregan los beneficios esperados, y tampoco será un buen enfoque si esos resultados tampoco están alineados con nuestros objetivos estratégicos.



Es demasiado frecuente oír hablar del “Enfoque a Proyectos” como si eso fuera lo importante

Y ahí es donde quiero llegar, ni los beneficios ni los objetivos estratégicos se alcanzan a través de la gestión de proyectos, para asegurar los beneficios esta su hermano o hermana mayor es decir la Gestión de Programas y para asegurar los Objetivos estratégicos está el más adulto y sensato de la familia que es la Gestión del Porfolio, por tanto, lo adecuado sería decir “Enfoque a Portfolio” que además, parafraseando al incombustible Georige Dann y que corresponde al título de este artículo, es lo que quiere el CEO.

El magnífico Sun Thzu en su famoso libro el “Arte de la Guerra” 513 años antes de Cristo ya nos dejó escrito “La Estrategia sin táctica es el camino mas lento hacia la victoria, la táctica sin estrategia es el ruido que precede a la derrota” es decir, llevar a cabo proyectos sin una visión estratégica como la que nos aporta la Gestión del Porfolio es el ruido que precede a la derrota convirtiéndose este en el mal de muchas de las compañías pequeñas, medianas y grandes que conocemos y de sus fracasos estrepitosos o continuados.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

“

La Estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria, la táctica sin estrategia es el ruido que precede a la derrota





No hay viento favorable para el marino que no sabe a dónde va

Desde el punto de vista de las Buenas Prácticas, absolutamente todos los esquemas PMI, AXELOS, IPMA, etc. indican que la actividad transformadora de las organizaciones, es decir el “Change the Business” debe ser gestionado en función de tres disciplinas totalmente complementarias que empezando por el Project Management logrará resultados que deberán haberse gestionado desde un punto de vista más estratégico a través de la Gestión de Programas en base a una adecuada gestión de los objetivos estratégicos a través de la Gestión del Porfolio.

Dicho esto, que es lo que quiere la Alta Dirección ¿Conseguir resultados? ¿Conseguir Beneficios? O ¿Alcanzar sus Objetivos estratégicos? La respuesta en esta ocasión no es DEPENDE, es TODO, efectivamente, lo quiere todo y lo quiere rápido, pues en este entorno VUCA, volátil incierto complejo y ambiguo las organizaciones no solo deben ser ágiles sino dinámicas y elásticas para poder adaptarse al entorno que vivimos, ahí es donde cobra especial relevancia la Gestión del Porfolio.

La Gestión del Porfolio por definición es “El conjunto coordinado de decisiones y procesos estratégicos que permiten el equilibrio más eficaz entre el Cambio Organizacional y el Negocio Habitual” El “Negocio habitual” es la forma en que el negocio alcanza habitualmente sus objetivos, así sea de bien o de mal, es decir cómo funciona de manera habitual y el “Cambio Organizacional” es la totalidad de la inversión de una organización en los cambios necesarios para lograr sus objetivos estratégicos.

A modo de “Lista de Comprobación” le propongo una serie de preguntas abiertas que si usted es responsable CEO o AMO de una organización debería saber responder afirmativamente.

- 1 ¿Tiene una visión clara de todos los proyectos que lleva a cabo tanto internos como externos a clientes y de los servicios que presta actualmente su organización?
- 2 ¿Tiene claros cuáles son sus objetivos estratégicos y dado el caso sabe si son 2 necesario todos los programas, proyectos y servicios que esta llevando a cabo y como contribuye cada uno a cada objetivo estratégico?
- 3 ¿Está seguro de que las inversiones en proyectos internos, y externos, así como 3 los servicios que presta alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización?
- 4 ¿Su equipo está motivado respecto de la implementación de programas y proyectos en la organización o funcionan en modo heroico con prisas sobrecarga y sobre esfuerzo en cada iniciativa? ¿Sabe la gente hacia donde se dirige la organización? ¿Comprenden su papel en este viaje?
- 5 ¿Es disciplinada la puesta en marcha de proyectos, es decir, existen controles eficaces para que los recursos significativos sólo se comprometan con proyectos prioritarios?
- 6 ¿Se toman decisiones consensuadas sobre los proyectos, programas y 6 servicios que se incluirán en el Porfolio o se vive una priorización basada en
- 7 ¿La asignación de fondos y recursos se lleva a cabo en tiempo de manera organizada y está vinculada al rendimiento del proyecto?
- 8 ¿Tenemos las personas adecuadas en el momento adecuado con la formación aptitud y actitud adecuadas para hacer todo lo que se debe de hacer?
- 9 ¿Tiene la seguridad de que el estado reportado y de lo que se le informa refleja el estado real?
- 10 ¿Se entiende claramente el proceso de quién y cómo se asignan, categorizan y priorizan las solicitudes de programas, proyectos y servicios?

Si en el ámbito de su organización predominan los “NO” le invito a que haga llegar este artículo al máximo nivel de responsabilidad para que hablemos, tenga por seguro que les ayudaré a establecer o mejorar una adecuada Gestión del Porfolio pues su “Negocio habitual” o está en riesgo de desaparecer o lamentablemente cuanto menos está desperdiciando un montón de oportunidades que no deberían dejar escapar.



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.



Mariposeando de flor en flor

Muy buenos días tenga el lector,

Antes de empezar permítame felicitarle el nuevo año como merece, un año 2021 que poco tendría que hacer para mejorar a su antecesor 2020 que va a perdurar en la memoria de todos, o así lo espero, como uno de los años mas raros de nuestra vida.

Acabamos de inaugurar un nuevo año y es muy probable que haya llevado a cabo su lista de objetivos para este nuevo y flamante 2021, pues bien debe saber qué según un estudio del Departamento de Psicología de la Universidad de Scranton, Pensilvania pertenece al 45% de las personas que usualmente hace una lista de propósitos de año nuevo, un 17% en cambio lo hace únicamente a veces y otro 38% nunca lo hace ¿Cuál es su grupo?

Respecto de la naturaleza de estos propósitos según nos revela este estudio el 47% tiene que ver con la auto superación, el 38% con el peso corporal, el 34% con asuntos financieros y el 31% implica un cambio en las relaciones personales siendo lo más habitual que los propósitos sean una mezcla de distintos propósitos.

Pero lo más llamativo de este estudio está por llegar, el estudio concluye que sólo un 8% de las personas alcanzan el éxito en los propósitos que se fija a principios de año, es decir un 8% del 45% de personas que hace una lista de propósitos o dicho de otra forma menos del 4% de las personas cumple con sus propósitos.

Abordando ahora el asunto desde una perspectiva profesional o laboral puedo confesar que no he encontrado ningún estudio que permitiera arrojar datos respecto de los propósitos en el puesto de trabajo, función o responsabilidad profesional, no obstante, mi dilata experiencia me indica que la mayoría de las iniciativas de implantación de buenas prácticas que se formulan como propósitos tienen lamentablemente similar desenlace.

El ser humano es excesivamente cortoplacista, eminentemente táctico y poco estratégico con lo cual las iniciativas de implementación de Buenas Prácticas que en su mayoría requieren modificación de hábitos y costumbres para que se embeban en la cultura organizacional son abandonadas frecuentemente de manera temprana.

También es demasiado frecuente encontrar equipos que creen que con apenas un Curso Oficial de Nivel Fundamentos pueden hacer frente a un proceso de

implementación de una determinada Buena Práctica aventurándose sin la debida formación a lo incierto y renunciando en los primeros escalones de la dificultad, creyendo imposible su adopción o utilizando el sórdido argumento "esto en mi empresa no aplica".

La Falta de presupuesto o apoyo de los niveles de responsabilidad adecuados también son frecuentemente utilizados como argumentos en los casos de fracaso en organizaciones a las que he tenido que asesorar para retomar iniciativas fallidas previas y que denotan que no se han tomado en cuenta ni a los interesados clave del proceso ni se han planificado ni dotado de los recursos necesarios.

Y la peor de todas, la más vulgar, argumentar que se va "petado", que no se tiene tiempo para mejorar, que el día a día nos absorbe y que no damos abasto, lo cual más allá de poner en valor al profesional lo que evidencia es en la inmensa mayoría de los casos una inadecuada priorización, mala organización y falta de profesionalidad

Crear que implantar una buena Práctica es fácil, es una moda, que debe llevarse a cabo porque mola o hay que hacerlo para ganar una licitación o ganar un determinado cliente aparecen recurrentemente como causas de fracaso en el cumplimiento de propósitos e implementación de buenas prácticas en las organizaciones.

Pero lo cierto es que este nuevo siglo nos está obligando cada vez de forma mas intensa y evidente a mejorar nuestras organizaciones, abandonando malas prácticas y peores hábitos del pasado si queremos seguir activos en un mundo cada vez más competitivo, si no lo hacemos nosotros lo harán otros, y en un mundo totalmente globalizado proveedores distantes geográficamente, pero próximos empáticamente con nuestros clientes nos pueden robar mercados enteros.

Y aunque la mayoría de las organizaciones sienten la necesidad de mejorar, no destinan recursos, ni adquieren conocimientos ni esperan el tiempo justo y necesario manteniendo un enfoque cortoplacista que lleva a mariposear de flor en flor buscando la metodología perfecta.

Pero hay luz al final del túnel, las organizaciones que al final implantan y embeben en su ADN la mejora continua y las buenas prácticas tienen siempre elementos comunes que pueden ser adoptados por el conjunto de la industria de algunos de los cuales voy a hacer partícipe al lector.

→ **No hay una sola metodología que cure todos los males de la organización.** Se cree demasiado frecuentemente que con SCRUM, Agilidad o Project Management vamos a solucionar todos los males de la organización y esto sencillamente es mentira, no podemos pretender que un solo medicamento, vitamina o aminoácido sea eficaz para todo el organismo, debemos de componer nuestro complemento vitamínico eficaz.

→ **Cada nivel de responsabilidad tiene una metodología que pueda ayudarlo.** Esto del cambio va de todos los niveles, Alta Dirección, Mandos Intermedios, Equipo de Gestión, Operación, vaya dosificando las metodologías más adecuadas a cada nivel de responsabilidad, si en su organización se tropieza con alguien que opina que no debe aprender prescinda o recomiende prescindir de él rápidamente.

→ **Forme adecuadamente a sus profesionales con formadores acreditados.** Haber obtenido una certificación profesional no habilita como formador, reconoce conocimiento en ningún caso capacidad para transmitirla o formar a los demás, evite que alguien sin los conocimientos y experiencia necesarios transmita erróneamente o de manera sesgada lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo en su organización, este error puede ser desastroso para toda la iniciativa.

→ **Una implantación no es un Proyecto, es un Programa de Proyectos.** La Transformación Digital o el Cambio Organizacional no son proyectos, implica seguir midiendo más allá de la entrega de los resultados y tomar acciones que están fuera del ciclo de vida de los proyectos, para tal fin existe desde hace lustros la Gestión de Programas de Proyectos o Programme Management, empiece a utilizar la herramienta adecuada a cada necesidad y deje de clavar clavos con el mango de un destornillador.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



- ➔ **Fomente una hoja de ruta en Base a Ganancias Rápidas y éxitos compartidos.** Las largas travesías en el desierto y los largos proyectos “Waterfalicos” son cosas del pasado, el diagrama de Gantt es un invento del siglo XIX y le aseguro que no se puede gestionar el cambio organizacional en el siglo XXI con herramientas del pasado. Hay que cambiar a enfoques no solo mas ágiles, sino dinámicos y elásticos que permitan atesorar de manera temprana éxitos y celebrarlo para fomentar la participación. La planificación basada en el producto en vez de la planificación basada en la tarea o actividad le ayudará definitivamente a ello.
- ➔ **De tiempo a que se embeban las buenas prácticas en el día a día.** Recuerde el dicho romano “Persevera, per se vera” que significa: Persevera, a través de las dificultades, por grandes que sean, o lo que es lo mismo sea constante, de tiempo a que las cosas se embeban en el día a día a de la organización y vaya fomentando cambios que garanticen el paso del modo heredado a la nueva realidad. Esto no significa en absoluto lento, significa constante.
- ➔ **Busque ayuda y consejo experto en implementadores profesionales.** mentadores que ayuden a su equipo en la implementación pero huya de implantadores que hagan el trabajo por su equipo. Lidere el cambio desde dentro, con su propio equipo y evite que gente de fuera de la organización venga a traer sus cartapacios y mapas de procesos que se quedaran en un armario como pinturas rupestres y no se embeberán jamás en el día a día de su organización, la gente externa debe ayudar a hacer la tarea al equipo actual que es quien debe liderar el cambio.
- ➔ **Adapte y adopte, no al revés.** Las metodologías, buenas prácticas y bases de conocimiento han de venir a trabajar para nuestra organización, no nuestra organización trabajar para las metodologías, por lo tanto debe de iniciar esa adaptación con un equipo interno que adecuadamente formado y tutelado por expertos teja un guante que se adapte a la realidad, cultura y necesidades de la organización dorándolo de utilidad
- ➔ **Si lo breve bueno, dos veces bueno.** Lo he dicho en infinidad de charlas, ponencias, seminarios, foros y cursos, un proyecto relacionado con el cambio organizacional de más de tres meses es un despropósito, debería ser gestionado como un programa, no como un proyecto. No planifique aquello que no pueda planificar, sea adaptativo, es mil cien veces mejor premiar cinco veintes por cien que un solo cien por cien.
- ➔ **Organícese mejor y organice sus equipos.** En más del 95% de los casos que asisto a alguien que va petado lo que acaban reconociendo es que estaban mal organizados. Comience por hacer sitio a las nuevas capacidades, identifique pirómanos en su organización y acabe con ellos, es la única manera de abandonar el modo bombero. Tiene a su disposición metodologías como Time Slot Governance TSG4® para equipos de alto rendimiento o GTD para organización personal que pueden ayudarle a preparar el cambio.

Y sobre todo no busque atajos, cuñados o videos de Youtube donde en cinco minutos le prometan enseñarle a resolver algo tan importante y crucial como es su eficacia, su competitividad e incluso su supervivencia en el mercado.

Espero y deseo que este año si se cumplan todos sus propósitos, bienvenido a la era digital, bienvenido a 2021



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.

Q MSP®

ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF **Q 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.

¿Bailas?

Vivimos en un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo donde la capacidad de adaptación de empresas y organismos puede tener como resultado su supervivencia o no, pero no nos equivoquemos, las organizaciones pueden cambiar a mejor o a peor

Toda mejora implica un cambio, pero no todo cambio implica una mejora, el resultado en uno u otro sentido siempre viene determinado en función de si los profesionales que componen la organización saben o no saben cambiar.

No estamos ante un cambio de era, estamos ante una era de cambios donde el cambio es lo único que va a permanecer constante, y las empresas que lideran hoy el mercado lo han conseguido con una actitud y aptitud adecuada hacia ese cambio.

Muchas empresas creen que cambiar es virar el rumbo, saber reconducir una determinada situación, pero esto aunque es cierto es insuficiente, el cambio que nos provoca esta nueva era digital llena de oportunidades, y también de amenazas, es constante, es decir, debemos saber y estar preparados para ir cambiando constantemente adaptándonos a las nuevas tecnologías, paradigmas, mercados, competencias, habilidades, etc.

La alta dirección lo sabe, no le quepa la menor duda, ve como empresas desconocidas hace apenas un lustro se han convertido hoy en sus competidores y toman la delantera en el mercado local desde países alejados geográfica y culturalmente ¿Como ha podido suceder esto en tan poco tiempo? Se preguntan constantemente.

Con la globalización occidente creía que se iba a comer el mundo, pero ha sido el mundo el que definitivamente se está comiendo a occidente.



En las dos décadas en las que se ha alcanzado el mayor ritmo de cambios del último milenio todavía hay empresarios y directivos que siguen haciendo las cosas de la misma manera como hacían hace veinte años y se quejan de que venden menos, de que no prosperan, de que les están robando mercado o de que van a tener que cerrar.

Decía Einstein que la locura consiste en pensar que se van a obtener resultados distintos haciendo lo mismo y tenía toda la razón, aún así tampoco podemos dejar el cambio como un hecho aislado fomentando que cambien otros y seguir nosotros haciendo lo mismo.

En infinidad de ocasiones me encuentro organizaciones en las que entendiendo la Alta Dirección y los Mandos Intermedios la necesidad de cambiar han fomentado la adopción de Metodologías denominadas Ágiles de sus equipos de producción, desarrollo, innovación o incluso en todos los departamentos en los cuales tienes responsabilidad esperando que “si ellos” cambian la cosa funcionará. Nada más lejos de la realidad.

Parafraseando al Cómico española Juan José Mota diré “Si hay que cambiar se cambia pero cambiar pa ná”

Ir cambiando que yo ya si eso... Y el fracaso está servido, desde los niveles de ejecución o aquellos con menor responsabilidad en las organizaciones esto se conoce perfectamente y además tiene un nombre concreto por el efecto que ocasiona, lo denominan “El Tsunami de vuelta atrás” el cual lo borra todo y devuelve al modo heredado a las organizaciones estrangulando y acabando con cualquier iniciativa de mejora.

¿Entonces que está fallando? Pues claramente que la Alta Dirección y sobre todos los Mandos Intermedios de las organizaciones no saben bailar, si efectivamente, no saben bailar. Están cómodamente sentados en su silla, y siguen el ritmo de la música con la cabeza, aplauden la melodía de las canciones y de vez en cuando contornean el busto, pero sin levantar el culo de su asiento porque les da una terrible vergüenza que el resto de la organización se dé cuenta de que no saben bailar.

Y no les culpo porque cambiar es difícil y más cuando tienes la responsabilidad, hay múltiples implicaciones que te pueden amargar la vida, es cierto, pero el problema se acrecienta cuando los equipos, formados, motivados y bailando con soltura y a un ritmo rápido les piden bailar, estos mandos intermedios se niegan, dicen que están muy cansados y piden que no se les moleste, argumentando que eso no van con ellos y ocultando en realidad que no tienen ni idea de bailar y menos a ese ritmo que a mitad de la verbena se les exige.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Ojo, rara es la empresa en la que el CEO, el AMO o el PAMO no sepa bailar, a su manera, a su estilo, siempre suele ser un tremendo bailarín, no olvidemos que la mayoría del tejido empresarial español está formado por organizaciones en las que alguien ha sido capaz de hipotecar su patrimonio, su familia y su vida entera en una aventura incierta cuyo resultado es la organización de la que estamos hablando, alguien que ha cambiado mil veces y sigue haciéndolo.

Por lo tanto, es frecuente ver en este tipo de verbenas al CEO bailando todo el rato, a los niveles menos estratégicos intentando seguirle el ritmo bailando también, pero encontramos una cohorte de mandos intermedios sentados moviendo la cabeza y los brazos, más serios y aburridos que una ostra, aterrorizados por si el CEO les invita a bailar, mirando con cara de pero a quien se les acerca por si les pide bailar, y con unas enormes ganas de que acabe pronto el baile.

En esta situación no me extraña que aquellos a los que le gusta el baile, aunque llevándose bien con la alta dirección quieran cambiarse de verbena y busquen otra donde no haya tantos rancios, todo el mundo baile y por supuesto todo el mundo se lo pase bien. El lector debe saber que la relación del empleado con su mando directo es en la mayoría de las ocasiones la principal causa de insatisfacción o desapego por la compañía y búsqueda de nuevas oportunidades fuera de la organización.

¿Entonces que hay que hacer? Si usted es un CEO, AMO o P-AMO o incluso un director de una subsidiaria o delegación nacional o internacional, es decir tiene el máximo nivel de decisión, apunte rápidamente a una escuela de baile a sus directivos, enséñeles a bailar, enséñeles a bailar, pero no solo pasodobles, no solo bachata, que sepan dar pasitos firmes en cada estilo, no hace falta que se especialicen si no quieren en ningún baile.

Especialistas seguramente ya tendrá, serán precisamente todos los que ya se lo están pasando pipa con usted, además un mando intermedio no tiene porqué ser experto en bailar Bachata o bailar reggeton entre muchos otros, lo que tiene que saber es bailar un poquito de todos los estilos para no hacer el ridículo, y esto créame provocará que le pierda definitivamente el miedo al baile.

Y si usted es un Mando Intermedio, pues lo mismo, dé usted de una vez el primer paso, acuda a una escuela de baile, pero insisto no solo de pasodobles, ni de lambada, sino una escuela de baile que le enseñe a bailar de verdad, a cambiar de ritmo, a aprender a bailar lento, melódico, y rápido, en función de donde y con quien tenga que bailar.

Y dese prisa, es muy probable que en la organización se le este catalogando como un aburrido, un rancio, un mustio o alguien con el que la organización no disfruta cada momento, cada oportunidad y eso usted no lo puede tolerar, cambie de actitud, rápida y drásticamente los tiempos han cambiado, debe estar a la altura de las circunstancias y solo va a ser muy difícil que alcance esta habilidad que ahora exigen las organizaciones.

Por último, permítame un sincero consejo por si aún le queda alguna duda de que debe de aprender a cambiar adecuadamente, aprender a enfrentar el cambio para aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece esta nueva era no solo mejorará su autoestima, sino que potenciará su influencia, aumentará su prestigio, multiplicará sus resultados, y llevará al siguiente nivel su satisfacción profesional.

fórmate!

<https://businessandcompany.com/p30>

Portfolio, Programme & Project Offices P30

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

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®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited.

A Gantt muerto, Gantt puesto

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

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

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



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

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

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



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



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

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

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

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

o unos resultados que se convierten en los actores secundarios de esa Dirección de Proyectos, es decir, la carga de la planificación está en el cómo y no en el que.

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

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

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

Tranquilo, hay otra manera.

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

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



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

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

¿Gobiernas o solo Gestionas la tecnología?

¿Cuántas veces te has preguntado Lo tengo todo controlado? O incluso ¿Qué es todo lo que debería de tener controlado?

Todos sabemos que es utópico tenerlo todo absolutamente bajo control, pero ¿Sabes que cosas deberías hacer y cuantas de ellas haces? Si no es así no te sorprenda estar constantemente en modo bombero apagando fuegos de manera incontrolada o con la sensación o el riesgo de que de repente algo deje de funcionar bien porque algo que no habías pensado debías haberlo tenido en cuenta, haya que poner en marcha o incluso haya corregir algo.

Pues bueno quiero que sepas que para esto hay solución, y tranquilo no se trata de anunciar tranquilizantes o ansiolíticos, o en parte si, porque conocer la verdad, la situación real, lo que hay que hacer, lo que has hecho bien y lo que te falta por hacer es en gran medida el mejor tranquilizante natural.

Con el Marco de Gobierno para la Información y Tecnología COBIT® de ISACA dispondrás del Marco de referencia para saber qué es lo que debería tenerse en cuenta para saber si una organización esta adecuadamente operada, gestionada y gobernada respecto de la Información y la Tecnología que no solo te permitirá tener una foto de tu situación actual, sino que te permitirá trazar una hoja de ruta que te conducirá a través de distintos estados intermedios a nuevos niveles de capacidad y madurez.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



**¿No tienes la
sensación día a día
que el carro
adelanta los bueyes
y no tienes el
control de
la situación?**





**“
Gestionar es
recetar lo que nos
pide el paciente,
Gobernar es
recetar lo que
verdaderamente
necesita el paciente**”

Pero tranquilo, sin agobiarse, de una manera ordenada, cuando ya sabes el camino, hagámoslo de manera correcta y consecuente, no al salto la mata ni por casualidad, absolutamente alineados con el negocio a quien le podrás evidenciar el estado real de sus tecnologías, lo que son capaces de hacer y lo que todavía no son capaces de hacer para que exista una toma de decisiones informada que permita establecer objetivos estratégicos realistas y fomentar la inversión en tecnología para el establecimiento de nuevas capacidades que permitan la obtención de beneficios.

A diferencia de otras Buenas Prácticas de Gestión de Tecnología COBIT concentra su esfuerzo en brindarte procesos, objetivos, métricas, así como todo tipo de ayudas para concentrarte en lo sustantivo y poder elevar la gestión a nivel de gobierno de Información y Tecnología.

COBIT® no viene a sustituir a nadie, al contrario, su principal fuerza es consolidarse como el “encofrado” donde echar el cemento del resto de metodologías, buenas prácticas y normas creando una estructura homogénea que albergue todo lo que hace falta para asegurar el Gobierno de la Información y la Tecnología.

Tanto si eres un profesional de tecnología que ya lleva a cabo una adecuada operación como si has alcanzado el nivel de gestión y quieres dar el siguiente paso hacia gobierno de información y tecnología, sin duda en COBIT®2019 encontraras toda la ayuda que te hace falta para dar respuesta a todas las necesidades de tu organización.

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.



Pero ¿Sabes Gestionar Proyectos?

Se nos llena la boca hablando de Proyectos Europeos, de financiación, de subvenciones, de ayuda europeas, de la cantidad de dinero que va a venir de Europa para proyectos, pero ¿Sabemos realmente gestionar proyectos? Mucho cuidado que puedes estar provocándote más problemas que aquellos que pretendes solucionar, mucho cuidado que puedes estar a punto de pegarte un tiro en el pie.

Nunca mientas a nadie y menos a la comisión europea, recibir una subvención, una ayuda o una financiación y no gestionar adecuadamente el proyecto, es decir, no aplicar en los términos en los que la ayuda te ha sido concedida, cumpliendo con los objetivos especificados en tiempo, coste, calidad, etc. te puede causar enormes problemas, así de claro, y puedes acabar lamentando el día en que te concedieron esa ayuda.

Permíteme que no sea tan optimista como la mayoría de la gente que estás acostumbrado a leer o escuchar, pero nadie o casi nadie en su sano juicio, consigue un vehículo y luego se preocupa de aprender a conducir, más bien al contrario, porque lo realmente importante es sacar todo el jugo a los proyectos, gestionarlos adecuadamente y que sean exitosos para lo cual, sin lugar a dudas, se debe contar con cierta formación y madurez en Gestión de Proyectos.

Y a lo mejor no eres tú quien debe formarse o debe tener esos conocimientos en Gestión de Proyectos. Si eres AMO, CEO o Directivo de una empresa o incluso si eres un emprendedor y lo que quieres es conseguir que tus sueños se hagan realidad, deberías comenzar por rodearte de gente que sepa gestionar tus ideas como proyectos para convertir esos proyectos en negocios rentables, gente con conocimientos en Gestión de Proyectos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Lamentablemente en España la metodología más utilizada para Gestión de Proyectos es ASM, ¿La conoces? "Al Salto la Mata" ahora sí que te suena ¿Verdad? Metodología que normalmente conduce al retrabajo, al sobreesfuerzo, al sobrecoste, a la insatisfacción, al desperdicio y en definitiva a la mediocridad en los resultados en la mayoría de los proyectos que se entregan tarde, mal, caros y con mala calidad.

Pero hay más metodologías que ASM, y no necesariamente tienen que ser excesivamente complejas ni con 50 procesos, existe una metodología sencilla a la vez que completa para poder GESTIONAR, si GESTIONAR proyectos de una manera adecuada y que está pensada para ayudar a empresas, organizaciones y administraciones públicas, a garantizar el logro de sus objetivos.

Si quieres aprender la metodología de Gestión de proyectos que más te puede ayudar en tu día a día, te invito a conocer PRINCE2®, metodología originaria del gobierno británico, basada en siete simples procesos que te ayudará definitivamente a establecer una verdadera factoría de gestión de proyectos en tu organización, gracias a la cual asegurarás de una manera eficaz el cumplimiento de todos los objetivos

de cada proyecto, permitiendo incluso introducir todos los cambios que consideres necesarios. Porque no se trata solo de ser ágil, se trata de ser ágil, dinámico y elástico y para ello hay que ir más allá de la agilidad, la agilidad es una herramienta clave, pero hay que gestionarla y hacer que esté alineada con el resto de los objetivos estratégicos de la organización.

Recuerda, vayas a optar o no a ayudas o a financiación europea, si lo que quieres es convertir tus sueños en realidad, formarte o rodéate de profesionales formados en Gestión de Proyectos que gestionen tus ideas como proyectos, y conviertan esos proyectos en negocios rentables gracias a PRINCE2®.

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>

¡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 Porfolio Management o Programme Mamangement 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 CoEPM2



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**

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.

Tecnología y Sentido Común es un Programa... de Proyectos.

Con esta edición de julio finaliza otra apasionante y bien diferente temporada de nuestro **Programa Tecnología y Sentido Común #TYSC** y como no podía ser de otra manera nuestro equipo se prepara para hacer lecciones aprendidas.

Y digo bien, créanme, no ha sido un error he dicho "Programa", muchos de ustedes pueden haber dudado pues están ante una revista, pero no me estoy refiriendo al "Programa de Radio" con el que iniciamos hace seis años esta intensa labor de difusión y evangelización en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión del Servicio, sino porque me estoy refiriendo al "Programa de Proyectos" que estamos llevando a cabo y que nos ha permitido llegar hasta aquí gracias a una adecuada Gestión de Programas (Programme Management)

Tecnología y Sentido Común #TYSC no es un proyecto, es un "Programa de Proyectos", y gestionado de esta manera todo ha sido bastante más fácil. Le aseguro al lector que no perseguimos hacer una revista, o hacer un Programa de Radio, lo que perseguimos todo el equipo que lo integramos es compartir nuestras experiencias y conocimientos con el fin de ayudar a los profesionales ofreciéndoles información de utilidad por distintos medios, formatos y canales para que pueda mejorar su día a día y en eso precisamente radica la diferencia entre un Programa y un Proyecto.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Esta sexta temporada de **Tecnología y Sentido Común #TYSC** ha venido marcada por un cambio de modelo obligado ni más ni menos que por una alerta sanitaria global que provocó el cierre prematuro de nuestra 5ª Temporada y obligó a acometer nuevos proyectos que alineados con ese Programa de Proyectos del que les hablo nos permitiera seguir alcanzando nuestros objetivos estratégicos a través de nuevos enfoques. Precisamente uno de los valores más apreciados de la Gestión de Programas es atesorar las nuevas oportunidades que van presentándose en el día a día propiciando el entorno adecuado para que sean aprovechadas en el momento adecuado, es decir canalizar adecuadamente la innovación gestionando la oportunidad y pertinencia dotando nuestra recámara lista para crear nuevos productos y servicios.

Sin ninguna duda la Revista mensual **Tecnología y Sentido Común #TYSC** representa para todo el equipo un gran éxito del que estamos tremendamente orgullosos, y ha demostrado que ante la adversidad una adecuada gestión permite acometer de manera organizada nuevas vías y enfoques para seguir ayudando y apoyando los objetivos estratégicos potenciándolos y ampliándolos hacia límites o ámbitos absolutamente insospechados.

Tecnología y Sentido Común #TYSC desde su inicio tanto como Programa de Radio y actualmente como Revista Mensual, no fueron conceptuados como Proyectos, no queríamos que fueran simples resultados, nuestra inversión en tiempo, esfuerzo e ilusión, robada al tiempo personal y familiar debía concentrarse en producir un beneficio real para la comunidad, por pequeño que fuera, pero debía de servir para algo y sobre todo debía de poder continuar mejorándose una vez fuera entregado, y para eso la metodología de gestión adecuada es el Programme Management.

Si usted es un Directivo, Mando Intermedio o Responsable en una Organización dudo mucho que no coincida conmigo en que nuestra responsabilidad no es hacer cosas, es conseguir que las cosas funcionen y aporten todo lo que tienen que aportar y/o solucionen los problemas que deben solucionar, es decir más allá de los resultados de los proyectos que se logren los beneficios sean económicos, sin ánimo de lucro o sociales para los que se llevaron a cabo los proyectos, pues bien, para eso, convéznase de una vez por todas, que debe Gestionar Programas (Programme Management) y no solo proyectos (Project Management)

Con esta revista de julio finalizamos la sexta temporada Tecnología y Sentido Común, por supuesto haremos lecciones aprendidas, posteriormente la gran parte del equipo disfrutará de su merecido descanso estival y en septiembre volveremos con las pilas cargadas y las mismas ganas de seguir aportando nuestro granito de arena en la difusión de Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión.

Tenga el lector también un feliz y seguro bien merecido descanso estival y nos volveremos a escuchar, leer o incluso ver en la 7ª Temporada del Programa de Proyectos **Tecnología y Sentido Común #TYSC**.

Pasos firmes

Comprueba cómo los
estándares ayudan
a tu empresa

www.pasosfirmes.es



UNE
Normalización Española

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

Organismo de normalización español en



#BestPractices #BetterProfessionals

Cursos oficiales de Certificación

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



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



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

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



GESTIÓN DE SERVICIOS ITIL® 4 FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 1 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 2 de Octubre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Viernes 8 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Sábado 9 de Octubre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



GOBIERNO I&T COBIT® 2019 FUNDAMENTOS + ISO 38500 PROFESIONAL

PRIMERA SESIÓN:
Martes 5 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 7 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Martes 12 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
ISO/IEC 38500 a elegir por el Alumno.



GESTIÓN DE PROYECTOS PRINCE2® FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 15 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 16 de Octubre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Viernes 22 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Sábado 23 de Octubre de 2021 de 09:00 a 14:00 horas



GESTIÓN OFICINAS DE PROYECTOS P30® FUNDAMENTOS

PRIMERA SESIÓN:
Martes 19 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 21 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

TERCERA SESIÓN:
Martes 26 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas

CUARTA SESIÓN:
Jueves 28 de Octubre de 2021 de 16:00 a 21:00 horas



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