

Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #001 - DICIEMBRE 2021

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



STAKEHOLDERS.NEWS

EL PROTAGONISTA DEL MES

ANTONIO NIETO

“EDITORIAL”

con Javier Peris

“PROYECTOS SINGULARES”

con Carlos Pampliega

“TECNOTRANSFORMACIÓN”

con Juan Jesús Urbizu

“STEERING COMITEE”

con Pedro Balsa

“CONTINUIDAD Y RESILIENCIA”

con Juan Manuel Domínguez

“SUPER PMOS”

con Ricardo Sastre

“TRANSFORMACIÓN AGILE”

con Ángela Plaza

“EMPLEO Y FUTURO”

con José Luis Portela

“PERSONAS Y PROCESOS”

con Julián Gómez

“EL LADO HUMANO”

con Charo Fresneda

> EVENTOS

XVIII CONGRESO DE DIRECTORES
DE PROYECTOS PMI-MADRID

Incluye el Suplemento
ProyectosEuropeos.eu



REDACCION

Equipo

EDITORIAL

con Javier Peris

PROJECT ECONOMY

con Antonio Nieto

PROYECTOS SINGULARES

con Carlos Pampliega

TECNOTRANSFORMACIÓN

con Juan Jesús Urbizu

STEERING COMITEE

con Pedro Balsa

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

con Juan Manuel Domínguez

SUPER PMOS

con Ricardo Sastre

TRANSFORMACIÓN AGILE

con Ángela Plaza

EMPLEO Y FUTURO

con José Luis Portela

PERSONAS Y PROCESOS

con Julián Gómez

EL LADO HUMANO

con Charo Fresneda

Publicidad y Contratación

CARMEN USAGRE

carmen.usagre@businessandcompany.com

Teléfono: +34 96 109 44 44

Gabinete Jurídico

Jesús López Peláz

Atención al lector

lectores@stakeholders.news

Edita

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20

46930-Quart de Poblet (Valencia)

Teléfono: 96 109 44 44

Fax: 96 109 44 45

<https://businessandcompany.com>

soluciones@businessandcompany.com

(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.
Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited. El Resto de marcas y Logotipos son de sus respectivos propietarios. COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.

Stakeholders
.news

Curso de Formación Gestión de Proyectos p3mgo + ISO 21502

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

Edición Febrero 2022

viernes 18 de 16:00 a 21:00
sábado 19 de 09:00 a 14:00
viernes 26 de 16:00 a 21:00
Sábado 27 de 09:00 a 14:00

Edición Marzo 2022

martes 15 de 16:00 a 21:00
jueves 17 de 16:00 a 21:00
martes 22 de 16:00 a 21:00
jueves 24 de 16:00 a 21:00

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.



SUMARIO



22

ANTONIO NIETO
EL PROTAGONISTA DEL MES



43

SUPLEMENTO
PROYECTOSEUROPEOS.EU



68

**XVIII CONGRESO DE DIRECTORES
DE PROYECTOS PMI-MADRID**
EVENTOS

02. REDACCIÓN**04. SUMARIO****06. TÍTULO DE LA NOTA**
EDITORIAL
*con Javier Peris***10. EN LA ECONOMÍA DE PROYECTOS, TODOS SOMOS LÍDERES DE PROYECTOS**
PROJECT ECONOMY
*con Antonio Nieto***14. AUNQUE OS LO CONTARA, NO ME IBAIS A CREER**
PROYECTOS SINGULARES
*con Carlos Pampliega***18. TRANSFORMACIÓN (DIGITAL): CAMINO HACIA UN FUTURO SOSTENIBLE**
TECNOTRANSFORMACIÓN
*con Juan Jesús Urbizu***22. ANTONIO NIETO**
EL PROTAGONISTA DEL MES**28. MI PRIMER STEERING COMMITTEE**
STEERING COMMITTEE
*con Pedro Balsa***32. PRECUELA: UNA SECCIÓN SOBRE RESILIENCIA**
CONTINUIDAD Y RESILIENCIA
*con Juan Manuel Domínguez***36. SUPER PMOS**
SUPER PMOS
*con Ricardo Sastre***40. ALL I WANT FOR CHRISTMAS IS...AGILE!**
TRANSFORMACIÓN AGILE
*con Ángela Plaza Lora***43. SUPLEMENTO PROYECTOSEUROPEOS.EU**
44. BARTOLOMÉ NOFUENTES
ENTREVISTA**50. VÍCTOR C. HERNÁNDEZ**
ENTREVISTA**55. AYUDAS EUROPEAS****56. INTERIM MANAGEMENT**
EMPLEO Y FUTURO
*con José Luis Portela***60. ARSENIO, ERNEST Y VIRGINIA**
PERSONAS Y PROCESOS
*con Julián Gómez***64. COMUNICAR ES UN ARTE**
EL LADO HUMANO
*con Charo Fresneda***68. XVIII CONGRESO DE DIRECTORES DE PROYECTOS PMI-MADRID**
EVENTOS

Bienvenidos!

Bienvenido sea el lector.

Si usted es Porfolio Manager (PfM), Programme Manager (PgM), Project Manager (PjM) o simplemente un directivo, ejecutivo o profesional interesado en el Cambio Organizacional o la Transformación Digital considere esta es su casa y por su puesto considere esta su revista, le invito a disfrutar de ella al menos tanto como cada uno de los miembros de este equipo que hemos decidido llevarla a cabo, que no es poco se lo aseguro.

Vivimos tiempos difíciles, hemos pasado de un mundo VUCA, Volátil Incierto, Complejo y Ambiguo a un mundo BANI, Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible, haciendo tambalear el “statu quo” y generando aún más ambigüedad siendo precisamente en esta situación donde las Buenas Prácticas, aplicadas en el orden correcto y de la manera correcta, sin duda seguirán siendo uno de los elementos críticos que nos permita sacar todo el provecho a las oportunidades que nos depara esta maravillosa era digital.

Y discúlpeme el lector, antes de continuar permítame presentarme, mi nombre es Javier Peris, soy Senior Strategist & Best Practices Specialist y Chief Knowledge Officer CKO de Business Technology & Best Practices, S.L. (Business&Co.®) donde además ejerzo de Porfolio Manager, Programme Manager y Formador Oficial e Implementador de Buenas Prácticas, Metodologías y Marcos de Gobierno y Gestión tanto en Organismos Oficiales como empresas, es decir un verdadero Amante de las Mejores Prácticas “Best Practices Lover” tanto en lo referente a la faceta de la formación oficial como en la implementación efectiva o la mejora continua.

Por si esto fuera poco, en el tiempo que me queda libre soy conferenciante, articulista y director de la Revista Mensual “Tecnología y Sentido Común” y la Revista Mensual “Stakeholders. news” la cual tiene ahora mismo tiene ante sus ojos, así como director y presentador del informativo “El Semanal” que se emite todos los lunes a las 15:00 a través de internet, adicionalmente ayudo a emprendedores y startups ejerciendo la labor de domador de proyectos.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**

WE
Stake



JAVIER PERIS

Senior Strategist & Best Practices Specialist. Chief Knowledge Officer (CKO) y Formador Especializado en Metodologías de Gobierno y Gestión en Business&Co.®. Portfolio Manager, Programme Manager y de vez en cuando domador de Proyectos. Director de las Revistas "Tecnología y Sentido Común", "Stakeholders.news" y del Informativo "El Semanal".

WELCOME

— WE ARE ALL —

Stakeholders

— PLEASE COME IN —



Con todo este conocimiento, entusiasmo y hasta me atrevería a decir absoluta pasión por la Buenas Prácticas se me ocurrió la idea de liderar esta revista, que ya le anticipo al lector no es un Proyecto sino un Programa de Proyectos y créame si le digo que aún no he asimilado o digerido la fantástica respuesta y la tremenda acogida que ha tenido mi llamada a la participación para la creación y lanzamiento de este vehículo de comunicación de los amantes y recién llegados al mundo del Porfolio, Programme & Project Management.

Y es que hay mucho todavía que evangelizar, permítame decirlo una vez más e igual de fuerte y de claro que lo digo siempre, en esta revista NO SOLO SE VA A HABLAR DE PROYECTOS porque hay vida más allá del proyecto y por encima de los proyectos también, ya es hora de que todo el conjunto de profesionales implicados en el cambio organizacional se den cuenta de que no sólo de proyectos viven las organizaciones, es hora de hablar de Project Management pero también es hora más que nunca de hablar de su hermano mayor el Programme Management y del primogénito y/o primogénita de la familia que corresponde al Porfolio Management.

Para tal fin he convocado un grupo de grandes, muy grandes profesionales, gigantes diría yo y sobre todo mejores personas, que nos ofrecerán cada tercer domingo de mes sus puntos de vista absolutamente acreditados en las distintas materias y disciplinas que dominan y de las cuales en todos los casos son reputados referentes no solo a nivel nacional sino a nivel internacional.

Quiero resaltar una vez mas que es para mi un verdadero placer que hayan aceptado rápido y sin pestañear mi invitación a participar en este Programa de Proyectos y estén hoy aquí en este ejemplar compartiendo de manera absolutamente generosa y desinteresada sus conocimientos y experiencias para usted, para mi y para toda la comunidad. Mi mayor agradecimiento junto a mi mayor admiración una vez más hacia ellos.

Dicen que la primera palabra que aprende a decir el ser humano es “Papá” o “Mamá” sea cual sea su cultura, su idioma y ha sido así en cualquier época, pues bien, cierto es también que cualquier profesional que comienza su andadura en el campo del Project Management la primera palabra que aprende a decir es Stakeholder, motivo por el cual hemos querido bautizar así a nuestra revista Stakeholders.news

La definición de Stakeholder según el Project Management Institute PMI es: “Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a si mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio”

La definición de “Stakeholder” según AXELOS es: “Cualquier persona, grupo u organización que puede afectar, ser afectado o sentirse afectado por una iniciativa (programa, proyecto, actividad, riesgo)”.

Si reflexiona unos minutos sobre ambas definiciones y piensa en aquellas iniciativas en las que está implicado, o le afectan o rodean a diario, tanto en el ámbito laboral, como en relación con la administración, sus amistades, la familia o lo más personal, se dará rápidamente cuenta de que usted también es un Stakeholder, bienvenido pues, siéntese tranquilamente, lea, aprenda y sobre todo disfrute de Stakeholders.news

Curso de Formación

Gestión del Tiempo

para Equipos

TSG4®

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 2 años
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://tsg4.com>
- Inscripciones: ok@tsg4.com

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

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.



En la economía de proyectos, todos somos líderes de proyectos

El mundo está atravesando una serie masiva de perturbaciones.

Desde el movimiento de sostenibilidad hasta el auge de la IA y la recuperación de la pandemia Covid-19, importantes cambios están remodelando las empresas y las sociedades.

Los proyectos son ahora el método más importante que tenemos para convertir estos desafíos en cambios positivos.

Los proyectos cambian el mundo. Los proyectos hacen posibles los sueños imposibles.

Mi nombre es Antonio Nieto-Rodríguez. Me apasionan los proyectos y la gestión de proyectos. Soy un ex presidente del Project Management Institute y he dedicado los últimos 25 años a investigar, escribir y enseñar sobre este tema asombroso. Soy el autor del Manual de gestión de proyectos de Harvard Business Review publicado recientemente y del artículo destacado de HBR, The Project Economy Has Arrived.

Desde 2005, he estado enseñando líderes en varias escuelas de negocios, Duke CE, Instituto de Empresa, Solvay Business School, Skolkovo, ... En 2019 lancé dos start-ups, el Strategy Implementation Institute y Projects & Co, para asesorar y mejorar las competencias de implementación de organizaciones e individuos.

En esta sección, quiero compartir mi pasión con todos vosotros y abordar las últimas ideas, tendencias e historias impactantes sobre Proyectos y sobre Gestión de Proyectos, un tema que nos impacta a todos, y que ahora finalmente ha sido reconocido como una competencia esencial en el área post covid.

El trabajo basado en proyectos es el motor que impulsa el cambio y el progreso. Los proyectos generan los mayores logros de nuestra civilización. Estimulan a la sociedad a avanzar más allá de lo que son las cosas y de cómo se hacen e incluso estimulan a superar los límites científicos y culturales establecidos desde hace mucho tiempo.

The world is undergoing a massive series of disruptions.

From the sustainability movement, to the rise of AI, to recovery from the Covid-19 pandemic, huge shifts are reshaping businesses and societies.

Projects are now the most important method we have to turn these challenges into positive change.

Projects change the world. Projects make impossible dreams possible.

My name is Antonio Nieto-Rodríguez. I'm passionate about projects and project management. I'm a former chairman of the Project Management Institute, and I've dedicated the past 25 years to researching, writing and teaching about this amazing topic. I am the author of the recently published Harvard Business Review Project Management Handbook and the HBR featured article, The Project Economy Has Arrived. Since 2005, I have been teaching leaders in several business schools, Duke CE, Instituto de Empresa, Solvay Business School, Skolkovo,... In 2019 I launched two start-ups, the Strategy Implementation Institute and Projects & Co, to advise and improve organizations and individuals implementation competencies.

In this column, I want will share my passion with you and address the latest ideas, trends, and impactful stories on Projects and Project Management, a topic that impacts all of us, and that has now finally been recognized as an essential competency in the post covid area.

Project-based work is the engine that drives change and progress. Projects generate the major accomplishments of our civilization. They stimulate society to advance beyond what things are and how they are done and even to surpass long-established scientific and cultural limits.



ANTONIO NIETO

Autor de Harvard Business Review, Consultor, Thinkers50, Ex Presidente Global del Project Management Institute PMI, Profesor del Instituto Empresa IE.

Las empresas con visión de futuro han reconocido las implicaciones organizativas de este estímulo. “Pronto ya no tendremos descripciones de puestos”, me dijo un alto ejecutivo de talento de IBM. “Solo tendremos roles de proyecto”. Ahí es donde el pensador de gestión Roger Martin cree que ya deberíamos estar. “La persona promedio en una oficina piensa que su vida es una especie de trabajo habitual”, me dijo, “y que los proyectos en los que trabaja se interponen en su camino. De hecho, en las organizaciones, toda la fábrica de decisiones debe considerarse como nada más que proyectos”.

Creo que cualquiera puede aprender a ser líder de proyectos y que personas de cualquier naturaleza y procedencia pueden perseverar en las peores condiciones para hacer realidad sus sueños a través de proyectos. Al ofrecer una nueva visión de los desarrollos recientes en este campo, espero crear una fuente de inspiración que os ayude a sobresalir en vuestro trabajo y progresar en vuestra carrera.

Mi ruego a la sociedad es que las organizaciones, los líderes, los políticos y todos deben desarrollar las competencias necesarias para transformarse y prosperar en la nueva economía digital y basada en proyectos para hacer un mundo mejor para todos.

Forward-looking companies have recognized the organizational implications of this surge. “Soon we will no longer have job descriptions,” one senior IBM talent executive told me. “We will have only project roles.” That’s where the management thinker Roger Martin believes we already should be. “The average person in an office thinks that their life is some sort of regular job,” he told me, “and that the projects they work on get in the way of doing it. In fact, in organizations the entire decision factory should be thought of as nothing but projects.”

I believe that anyone can learn to be a project leader and that people of any nature and background can persevere against the worst conditions to make their dreams a reality through projects. By offering a fresh view of recent developments in this field, I hope to create a source of inspiration that helps you excel in your job and progress in your career. My plea for society is that organizations, leaders, politicians, and everyone are to build the competencies required to transform and thrive in the new digital and project-driven economy to make a better world for all.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘

EN LA ECONOMÍA DE PROYECTOS TODOS SOMOS LÍDERES DE PROYECTOS

El surgimiento de proyectos como motor económico de nuestro tiempo es silencioso pero increíblemente disruptivo y poderoso. En 2017, acuñé este fenómeno como Project Economy para resaltar esta transformación sin precedentes con profundas consecuencias organizacionales y culturales. Según una investigación reciente, el valor de la actividad económica orientada a proyectos en todo el mundo aumentará de \$ 12 billones (en 2013) a \$ 20 billones (pronóstico para 2027). Ha esta cifra habría que añadir los billones gastados en proyectos de recuperación de la pandemia Covid-19.

Estos son millones de proyectos que requieren millones de líderes de proyectos y patrocinadores ejecutivos por año. Muy pronto todos seremos jefes de proyecto.

Sin embargo, nuestros métodos fueron diseñados para un mundo en el que los proyectos eran una pequeña fracción de las actividades de una organización, mientras que la mayoría de los recursos se dedicaban a las operaciones. En la economía de proyectos, el trabajo basado en proyectos se convierte en la unidad principal de trabajo; y las operaciones necesitan cada vez menos recursos para llevarse a cabo. La aplicación de esos viejos métodos conduce a una enorme cantidad de burocracia, pérdida de tiempo y escepticismo de la gerencia sobre nuestro valor agregado.

Para tener éxito en la Economía de Proyectos, necesitábamos reinventar los proyectos y la gestión de proyectos. Actualizar nuestros métodos, adaptarlos a las necesidades actuales y futuras, simplificar nuestras herramientas y aumentar significativamente el éxito del proyecto, así es como ganaremos la confianza y el aprecio de la alta dirección.

Si por si eso no fuera suficiente desafío, también veo que tenemos que ir más allá de los alcances y metas tradicionales del proyecto; Los proyectos del futuro buscarán hacer un mundo mejor a través de un impacto más amplio y ambicioso en áreas como la sostenibilidad y la diversidad.

CO-CREACIÓN, VUESTROS PUNTOS DE VISTA IMPORTAN

Te invito a compartir su opinión y experiencias personales. Ya sea que estés de acuerdo o en desacuerdo, siempre es a través de intercambios cuando se desarrollan las mejores ideas y conceptos. Y si hay algún tema en particular que quieras que cubra o un proyecto increíble que conozcas que deberíamos discutir, házmelo saber a través de tus comentarios.

Aprovecho para desearos una maravillosa Navidad y un próspero y feliz 2022.

¡Nos vemos pronto!



IN THE PROJECT ECONOMY WE ARE ALL PROJECT LEADERS

The emergence of projects as the economic engine of our times is quiet but incredibly disruptive and powerful. Back in 2017, I coined this phenomenon the Project Economy, to highlight the unprecedented transformation with profound organizational and cultural consequences. According to recent research, the value of project-oriented economic activity worldwide will grow from \$12 trillion (in 2013) to \$20 trillion (forecast 2027). Add on top of that the trillions spent on Covid-19 pandemic recovery projects.

These are millions of projects requiring millions of project managers and executive sponsors per year. Very soon we will all become project managers.

Yet, our methods were designed for a world in which projects were a small fraction of an organization's activities, while most of the resources were dedicated to operations. In the Project Economy, project-based work becomes the main unit of work; and operations need less and fewer resources to be carried out. Applying those old methods leads to a huge amount of bureaucracy, waste of time, and management skepticism about our added value.

To succeed in the Project Economy, we needed to reinvent projects and project management. Refresh our methods, adapt them to the current and future needs, simplify our tools, and significantly increase project success, that is how we will gain trust and appreciation from the top.

If that was not enough challenge, I also see that we need to move past the traditional project scopes and goals; the projects of the future will seek to make a better world through broader and more ambitious impact in areas such as sustainability and diversity.

CO-CREATION, YOUR VIEWS MATTER

Please share your opinion and personal experiences. Whether you agree or disagree, it is through exchanges that the best ideas and concepts are developed. And if there is any particular topic you want me to cover or an amazing project you are aware of we should discuss, let me know through the comments.

I take the opportunity to wish you a wonderful Christmas festivity, and a prosperous and healthy 2022

See you soon!

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 e interiorice vuestra casuística concreta y se encuentren soluciones concretas a vuestros problemas concretos estas de suerte, en 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>

Aunque os lo contara, no me ibais a creer.

La noche en que Bonaparte encontró al primer Program Manager



**CARLOS J.
PAMPLIEGA**

Carlos Javier Pampliega es Arquitecto especializado en la Gestión de Proyecto y Riesgos, en diferentes sectores, es Certified Associate in Risk Management por la George Washington University. Certificado Project Management Professional (PMP), amplía su ámbito de actuación a otros sectores, incorporando las Metodologías Ágiles de desarrollo de Proyectos como Professional Scrum Master. Es voluntario del Project Management Institute (PMI) y Secretario de la Junta Directiva de su Capítulo en Madrid.

PROYECTOS SINGULARES

Una revista de Dirección y Gestión de Portfolios, Programas y Proyectos no estaría completa si no le dedicáramos una sección a los proyectos de Ingeniería, Construcción y Arquitectura. La evolución natural de los conocimientos científicos y técnicos en estas áreas tradicionalmente han ido trasladándose de este sector a otras áreas de la economía generando roles con el carácter profesional que demandamos los que nos dedicamos a ello.

Escribir esta sección dentro del título principal de **Stakeholders.news** hace que añadamos a su carácter técnico, otra componente más social y humana. Las personas son el principal "recurso" de los proyectos. Y las relaciones entre todos los involucrados son aspectos a considerar de forma temporal, (su involucramiento con el proyecto cambia con el tiempo).

En algunos casos, la temporalidad de la gestión del involucramiento de los stakeholders más que temporal, es histórica. Como en los grandes proyectos singulares a lo largo de la historia. Tal es el caso de la **Gran Pirámide de Keops**. En estos casos, el polvo acumulado, y la pátina del tiempo borran gran parte de las relaciones entre los distintos stakeholders con el proyecto. Nos convertimos así en detectives de los orígenes del Project Management.

La magnitud de la Gran Pirámide nos atrae por lo colosal de su tamaño, pero también por la leyenda y el desconocimiento sobre cómo pudo gestarse tal obra. Distintos historiadores han despejado parte de ese polvo para descubrir a los stakeholders principales de Guiza. El ingeniero **Craig B. Smith** intenta explicarlo con un lenguaje actual de gestión de proyectos en su libro **How the Great Pyramid was built**. Y personajes de todos los tiempos han hecho lo propio atraídos por el misticismo de la Gran Pirámide para descubrir las relaciones y a las personas que lo hicieron posible. **Bonaparte** fue uno de esos personajes que alimentaron la leyenda durante su campaña de 1799 en Egipto. También el joven general quiso conocer a las personas involucradas. Absorber los poderes de quienes hicieron posible y finalmente yacieron sobre aquellos bloques pétreos.



Como afirma **Zahi Hawass**, uno de los más célebres egiptólogos y Ex ministro de Antigüedades de Egipto, “la ingente organización que implicó la construcción de la Gran Pirámide es más importante que la propia pirámide”. Conocemos al responsable de esta gestión:

Hemiunu, “Maestro de los Escribas del Rey”.

Los registros históricos muestran que un caballero llamado Hemiunu fue el cerebro detrás de la planificación y responsable del programa general de la Gran Pirámide construida por el Faraón Keops (Jufu).

Craig B. Smith toma la definición de programa como la de cualquier tarea colosal que involucre un gran número de proyectos interrelacionados, cada uno realizado por partes separadas. En el caso de las pirámides de Guiza constituyen un proyecto plurianual en el que participó una parte importante de la población de todo un país, y un uso extensivo de los recursos naturales y materiales que había que encontrar y llevar al lugar a tiempo. En el antiguo Egipto, hacia el 2550 AC, por necesidad, Hemiunu debió de haber tenido alguna manera de administrar el programa, mediante el empleo de alguna serie de tareas de gestión para asegurar un resultado exitoso.

Debido a que era necesario salvaguardar el interés del Faraón, ya sea por el presupuesto, o por la necesidad imperiosa de que el proyecto estuviese terminado antes de la fatídica fecha de su fallecimiento, era necesario utilizar un program manager que tuviera la visión general directamente de la mano del Faraón. En todas estas actividades, el Program Manager funciona como una extensión del personal del propietario, como representante del Faraón.

El libro de Smith muestra con claridad ingenieril detalles técnicos de distintas alternativas para la construcción, aunque seguimos sin estar seguros de cómo los egipcios construyeron la Gran Pirámide. Sin embargo, añade una lectura moderna sobre cómo pudo haberse realizado

la propia gestión del programa. Las pirámides siguen en pie hoy en día como testimonio de la habilidad y determinación de Egipto, pero también de su experiencia administrativa y de planificación altamente desarrollada. La organización de tanto trabajo apunta a unas notables habilidades en la gestión del trabajo.

La complejidad y los requisitos logísticos del programa para la Gran Pirámide son tan grandes que no sería posible para un solo individuo, o incluso un grupo descoordinado de individuos llevar a cabo tal empresa. El hecho de que los egipcios pudieran planificar, organizar y ejecutar una empresa con la organización de tanto trabajo apunta a sus notables habilidades en la gestión del trabajo.

Hemiunu se hizo construir una gran mastaba no lejos de la pirámide de su soberano, en la que se descubrió la estatua que nos muestra su aspecto y su condición: de perfil aguileño; en posición sedente a punto de anotar los datos del programa; cercano al Faraón, como lo demuestra una condición física gruesa; es denominado Jefe de los Escribas del Rey. Este cargo de la nobleza le otorga el poder sobre un ejército de administradores capaces de gestionar los recursos necesarios para el programa.

Podemos imaginar el cuerpo de funcionarios a cargo de Hemiunu registrando los trabajos realizados en tablillas de arcilla o papiros que se han perdido en el tiempo. Tales escribas serían los encargados de anotar la asistencia de los trabajadores, las solicitudes de bloques de piedra a las canteras, transportes, etc. Las comunicaciones de toda esta información tubo que registrarse de alguna manera, como sugieren los escribas que aparecen en los jeroglíficos. El progreso del trabajo, incluidas las actividades futuras, tenía que conocerse para asegurarse de que el número requerido de trabajadores estuviera en el sitio en el momento adecuado, o por el contrario cuando los trabajadores estuvieran listos para trabajar, y que la cantidad correcta de materiales estuviera disponible para ellos.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



La gestión de su programa fue un logro no menos impresionante que el legado de cantería que dejaron atrás, afirma Craig.

A pesar del concepto actual que le otorga a Hemiunu el calificativo de Arquitecto de la Gran Pirámide, en realidad no se ha encontrado ninguna inscripción con este apelativo. Ni Arquitecto, ni Constructor. Hemiunu, miembro del séquito real, fue Jefe de los Escribas, un director, lo que pone de manifiesto la importancia de la propia gestión, de su posición directiva junto al Faraón en la corte, y la coordinación de distintos proyectos necesarios para tener en funcionamiento las obras de Guiza.

Por lo tanto, en la jerga actual, él fue el Program Manager de Guiza. Enterrado cerca del Faraón, el paso del tiempo fue borrando su rostro de los jeroglíficos y de las tablillas de barro donde se anotaba el progreso de los trabajos.

No sabemos si **Napoleón Bonaparte** conocía la historia de Hemiunu. Durante su campaña en Egipto quiso seguir los pasos que antes habían dado Julio Cesar o Alejandro Magno obsesionados con la construcción de las pirámides. Quizás buscando una aprobación, una prueba de valor antes de convertirse en emperador, la noche del 12 al 13 de agosto de 1799, antes de cumplir los 30 años la pasa dentro de la Cámara del Faraón, en lo más recóndito de la masa pétreo. Sin luz, apenas con una antorcha, se adentra a rastras por los pasadizos hasta la cámara únicamente ocupada por la gran losa sobre la que descansó el sarcófago del Faraón.

Lo que experimentó aquella noche, o a quién encontró en la cámara es un misterio que Bonaparte no desveló.

Al amanecer, una luz se vislumbra al final del pasadizo. Descompuesto, el general es preguntado por sus soldados qué le ha pasado.

“Aunque os lo contara, no me ibais a creer”.

Sesión Directiva sobre

Blockchain & DLT

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: **960442442**
- Más información: **<https://escueladegobierno.es/blockchain>**
- Inscripciones: **blockchain@escueladegobierno.es**

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.



TRANSFORMACIÓN (DIGITAL): CAMINO HACIA UN FUTURO SOSTENIBLE



JUAN JESÚS URBIZU

Soy Project Manager de mi propia empresa. ¿Qué más puedo pedir? Disfruto mucho cuando nuestros proyectos provocan auténticas transformaciones en los procesos. Riojano de adopción (por el poder del anillo) y apasionado de los viajes y la gastronomía y tras muchos años de experiencia os puedo garantizar que la mejor botella de vino es la que compartes con unos buenos amigos.

TECNOTRANSFORMACIÓN

Hola

La verdad es que, ahora que me doy cuenta, me hace muchísima ilusión que hoy, en este momento, estés leyendo esta fantástica revista sobre dirección y gestión de portfolios, programas y proyectos. Espero saber transmitirte, mediante este espacio, aquello que realmente te pueda aportar valor sobre los aspectos de la “tecnotransformación”.

En primer lugar, me presento brevemente, mi nombre es Juan Jesús Urbizu y soy socio fundador y, actualmente Director General en Suma Info SL, una empresa de consultoría y desarrollo de servicios TIC (fundamentalmente desarrollo de soluciones e integraciones de software a medida de las necesidades de nuestros clientes). Soy miembro de la Junta Directiva de AERTIC que es el clúster de empresas TIC de La Rioja y, también soy socio fundador y fui el primer presidente (durante dos legislaturas-máximo permitido por estatutos-) de la Asociación de Profesionales en la Gestión de Proyectos (APGP), una Asociación sin ánimo de lucro que nace en 2012 con el que objetivo fundamental potenciar la profesionalización de la Dirección y Gestión de Proyectos mediante:

- El Desarrollo, Integración, Promoción, Fomento y Mejora de la Dirección de Proyectos.
- Convertirse en un foro reconocido de libre intercambio de conocimiento sobre la Dirección de Proyectos.
- Difundir los fundamentos de la Dirección de Proyectos a todos los interesados.

Y sinceramente, creo que el nivel de eventos, formaciones y actividades que se desarrollan desde APGP hacen de ella un punto de referencia en el ámbito de la Dirección de Proyectos, al menos en España, aunque cada vez contamos con más presencias internacionales en los eventos.

Llevo más de 30 años dedicándome al mundo de los proyectos y programas TIC tanto para el sector privado, como para el público. Desde esta experiencia y, siempre con la máxima humildad, intentaré que mis aportaciones te puedan resultar de utilidad para afrontar tus propios desafíos dentro de este apasionante, pero a la vez complejo mundo de las TIC.

Sin duda, el sector se ha visto impulsado por las circunstancias ya que muchas empresas y buena parte de la administración pública (en todos sus niveles) han demandado la digitalización de muchos procesos. No obstante, esta digitalización ha venido dada por las circunstancias enormemente excepcionales de la pandemia derivada del COVID y no como respuesta a un verdadero proceso de transformación digital de las organizaciones, es decir, ha sido una reacción (afortunadamente en muchos casos tan satisfactoria que ha conllevado al planteamiento, ahora ya sí estructurado y, debidamente planificado de un verdadero proceso de transformación digital de dichas organizaciones o, si lo queremos llamar así de digitalización de las estructuras) mucho más que algo premeditado y planificado.

Sin embargo, este crecimiento en la demanda tan abrupto, solo ha hecho el hacer todavía más evidente un problema que ya se venía detectando desde hace bastante tiempo: La escasez de talento. No hay personas suficientes para cubrir toda la demanda del mercado. Las Compañías industriales y, afortunadamente, también la Administración han reforzado sus departamentos TIC compitiendo con las empresas de servicios TIC por esas personas cualificadas para resolver con eficiencia determinadas cuestiones en este ámbito.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



Se debe ser consciente de que, además la inyección de buena parte de los fondos europeos deberá estar orientada al desarrollo de la transformación digital de la economía. Lo que a priori y, dependiendo de la fuente consultada, puede demandar del orden 130.000-200.000 **NUEVOS** especialistas TIC.

Y la pregunta del millón es, ¿de dónde vamos a sacar a todas estas personas? Se supone que existe cierta voluntad política para fomentar y desarrollar un Plan de Competencias Digitales, pero, en este caso en particular, hace falta que la Administración actúe con eficacia y agilidad, si no nos veremos abocados a perder cualquier oportunidad de ser competitivos y resilientes en este mundo cada vez más globalizado.

Veamos el futuro como prometedor, pero precisamente por ello, debemos ser conscientes de que las ineficiencias cada vez tienen un coste mayor y, si conseguimos que los principales "Stackholders" estén verdaderamente implicados en que ese futuro se haga realidad, tendremos más oportunidades de desarrollo y competitividad.

En próximos números buscaremos centrarnos en aspectos prácticos de cómo afrontar esos verdaderos procesos de transformación digital para hacer nuestra sociedad más sostenible y más integradora e intentando, juntos, ser capaces de visualizar aquellas cuestiones que funcionan y, por tanto, debemos explorar al máximo y, casi tan importante como éstas, aquellas que no funcionan y que deberemos evitar en la medida de lo posible.

Me queda, querida lectora, querido lector, desearte una muy Feliz Navidad, que espero puedas disfrutar verdaderamente centrado en lo más importante, en las personas que quieres y que te quieren. Disfruta de estos días y nos volvemos a "ver" ya el próximo y próspero 2022.

¡Feliz Navidad y un muy próspero año de tecnotransformación 2022!

Curso de Formación

Gestión de Servicios de

Tecnologías de la Información

FitSM+ ISO 20000

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/fitsm>
- Inscripciones: fitsm@escueladegobierno.es

Edición Febrero 2022

martes 1 de 16:00 a 21:00
jueves 3 de 16:00 a 21:00
martes 8 de 16:00 a 21:00
jueves 10 de 16:00 a 21:00

Edición Marzo 2022

viernes 4 de 16:00 a 21:00
sabado 5 de 09:00 a 14:00
viernes 11 de 16:00 a 21:00
Sabado 12 de 09:00 a 14:00

Business&Co.®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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.



Antonio Nieto

HAS ESCRITO 4 LIBROS SOBRE PROJECT MANAGEMENT, NUMEROSOS ARTÍCULOS EN HBR; ¿POR QUÉ HAS ESCRITO OTRO LIBRO SOBRE PROJECT MANAGEMENT?

He escrito cuatro libros, dos de ellos publicados en 2019. Para ser honesto, no esperaba escribir otro libro por un tiempo, pero luego Harvard Business Review me preguntó si podía escribir para ellos una nueva versión de su Manual de Gestión de Proyectos HBR y fue una oferta que no podía rechazar por dos razones. En primer lugar, Harvard Business Review sigue siendo la marca más influyente en la gestión y el liderazgo. Fue una oportunidad única para compartir mis puntos de vista bajo la marca más considerada en este espacio. En segundo lugar, su anterior Manual de Project Management no era un buen libro; fue una recopilación de artículos, que se elaboraron en 2013. En mi búsqueda por elevar el Project Management dentro de los líderes sénior, actualizar el libro de HBR fue uno de mis objetivos más importantes. Quería proporcionar a los líderes senior un buen libro pragmático actualizado sobre proyectos y Project Management para que lo apreciaran más y lo implementaran en sus organizaciones. Por lo tanto, tengo curiosidad por ver si esto funciona, para ver si la gestión de proyectos es más valorada en las organizaciones y por los líderes senior de todo el mundo.

¿PODEMOS CONSIDERAR ESTE LIBRO COMO UNA ENCICLOPEDIA DE TUS EXPERIENCIAS PROFESIONALES EN PROJECT MANAGEMENT?

El libro de HBR ciertamente incluye algunas de mis experiencias como Líder de Proyecto, PMO y Director de Cartera en los últimos 25 años. Pero también incluye una extensa investigación y análisis de las cosas que no funcionan en el Project Management tradicional, en las metodologías que nos han enseñado y aprendido a usar en las últimas décadas. He puesto especial énfasis en la necesidad de reinventar la gestión de proyectos. El libro trae nuevos conceptos y herramientas simplificadas que desafían algunos de los conceptos de toda la vida que utilizamos en la profesión, como el ciclo de vida del proyecto o las restricciones triples. Es más que una simple enciclopedia. Es una visión de proyectos y gestión de proyectos adaptada a la realidad actual, que es lo que yo llamo un mundo impulsado por el cambio, también conocido como la Economía de Proyectos o Project Economy, un término que acuñé en 2017.

El público objetivo principal del libro son los líderes senior y los Project Managers no profesionales, pero también es ideal para Project Managers experimentados que desean aprender más allá de los conceptos tradicionales. Eso es lo que hace que el libro sea único. Creo que hoy en día todo el mundo necesita aprender la gestión de proyectos moderna.

YOU HAVE WRITTEN 4 BOOKS ABOUT PROJECT MANAGEMENT, NUMEROUS ARTICLES IN HBR; WHY HAVE YOU WRITTEN ANOTHER BOOK ABOUT PROJECT MANAGEMENT?

I've written four books, two of them published in 2019. To be honest, I didn't expect to write another book for a while, but then Harvard Business Review asked me if I could write for them a new version of their HBR Project Management Handbook; it was an offer I could not refuse for two reasons. First, Harvard Business Review is still the most influential brand in management and leadership. It was a unique opportunity to share my views under the most regarded brand in this space. Second, their previous Project Management Handbook was not a good book; it was a compilation of articles, which were put together in 2013. In my quest to elevate project management within senior leaders, upgrading the HBR book was one of my most important targets. I wanted to provide senior leaders with a good pragmatic refreshed book on projects and project management so that they would appreciate it more and implement it in their organizations. So, I am curious to see if this works out, to see if project management is more valued in organizations and by senior leaders around the world.

CAN IT BE CONSIDERED AS THE ENCYCLOPEDIA OF YOUR PROJECT MANAGEMENT EXPERIENCES?

The HBR book certainly includes some of my experiences as Project Leader, PMO, and Portfolio director over the past 25 years. But it also includes extensive research and analysis of the things that don't work in traditional project management, in the methodologies that we've been taught and learned to use over the past decades. I've put special emphasis on the need to reinvent project management. The book brings new concepts and simplified tools that challenge some of the long-standing concepts that we use in the profession like the project lifecycle or the triple constraints. It's more than just an encyclopedia. It's a vision of projects and project management adapted to the current reality, which is what I call a world driven by change, also known as the Project Economy, a term I coined in 2017.

The book's main target audiences are senior leaders and nonprofessional project managers, but it is also great for experienced project managers that want to learn beyond the traditional concepts. That's what makes the book more unique. I believe that today everyone needs to learn modern project management.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**



**The best way to
select people for a
project is to ask:
Who wants to
volunteer?
If nobody joins, the
projecto is crap!**



¿PODEMOS DECIR QUE SU LIBRO TRATA SOBRE EL NUEVO MARCO QUE PROPONE - THE PROJECT CANVAS?

El libro es más que el lienzo del proyecto. Es una pieza importante, por supuesto, porque he visto cómo el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur se ha convertido en pocos años en una herramienta que utilizan más de 5 millones de personas. Creo que eso es algo que nos faltaba en el Project Management. Algo tan simple como una página, un lienzo que las personas podrían usar independientemente del proyecto en el que se estén embarcando, asegurando que todos los fundamentos estén en su lugar. Por lo tanto, el lienzo es esencial, pero como decía antes, el libro proporciona una nueva visión de la economía del proyecto y una versión reinventada de los conceptos tradicionales de gestión de proyectos.

Además, una sección muy importante en el libro son las nuevas competencias requeridas para convertirse en un Project Manager moderno, lo que llamo un profesional de implementación de estrategia para el cual establecí el curso en línea de Implementación de Estrategia y una certificación global en asociación con APMG International. Estas áreas son brechas, y grandes oportunidades de desarrollo, para los Project Managers y cualquier persona que quiera tener éxito en la Economía de Proyectos.

¿CÓMO DEFINE EL PROJECT CANVAS?

Siempre creí que tenía que haber una manera de desarrollar una versión simplificada de los conceptos y herramientas de Project Management que fuera fácil de entender y de aplicar por cualquier individuo, empresa, funcionario u organización, a cualquier tipo de proyecto. En mi carrera de más de 20 años como educador ejecutivo, he trabajado con cientos de líderes que no entienden, o no están interesados en, los aspectos cotidianos del Project Management. El problema es que las metodologías y cursos existentes son demasiado complicados y capacitan a los Project Managers para hablar en términos técnicos sobre asuntos que no interesan a la mayoría de las partes interesadas. Los líderes, y aquellos afectados por un proyecto, principalmente quieren saber el "por qué" (el propósito, los beneficios, el impacto y los elementos clave que harán que un proyecto sea exitoso) y "cómo" pueden contribuir a él.

Ante los retos de enseñar Project Management a ejecutivos y MBAs, desarrollé el Project Canvas. Si quería mantenerlos comprometidos e interesados durante días, tenía que alejarme de la jerga experta: tenía que simplificar el lenguaje y las herramientas y técnicas de Project Management para que todos pudieran entenderlos y aplicarlos. El Project Canvas se basa en otra premisa. Cada proyecto, independientemente de la industria, la organización (con o sin fines de lucro), el sector (público o privado), o si es personal o profesional, se compone exactamente de los mismos elementos, que determinan si el proyecto es un éxito o un fracaso. Si los individuos, líderes y organizaciones se centran en estos elementos y aplican las técnicas detrás de ellos, el éxito del proyecto estará casi garantizado.

HAVE PROJECT MANAGERS BECOME MORE EFFICIENT OVER THE PAST DECADES?

No estoy seguro de que los Project Managers se hayan vuelto más eficientes en las últimas décadas. Hay una cosa que me molesta y deberíamos prestarle mucha más atención: los índices de éxito de los proyectos siguen siendo muy pobres. Cada investigación que lees dice que aproximadamente solo 3 de cada 10 proyectos cumplen plenamente con sus objetivos establecidos, a pesar de todas las metodologías, millones de certificaciones y horas de capacitación. Es inaceptable. Es por eso que he tratado de adaptar el Project Management y pedir que los Project Managers den un paso adelante. Ya no podemos aceptar esta alta tasa de fracaso. Y esto significa que tenemos que ser más productivos, más eficaces, más fiables.

También utilizaremos la tecnología en proyectos, algo que no hemos hecho en las últimas décadas; todavía ejecutamos proyectos con hojas de Excel o MS Project o herramientas PPM, pero dónde está la tecnología, mientras que la inteligencia artificial y la automatización podrían ayudarnos a acelerar algunas tareas y concentrarnos en las más valiosas. Creo que hay un gran margen de mejora mediante la introducción de nuevos conceptos, como he hecho con este nuevo libro, y nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial, en la gestión de proyectos. Tengo la esperanza de que esto suceda en los próximos años.

CAN WE SAY THAT HIS BOOK IS ABOUT THE NEW FRAMEWORK YOU PROPOSE - THE PROJECT CANVAS?

The book is more than the Project Canvas. It's an important piece of course because I've seen how the Business Model Canvas from Alexander Osterwalder and Yves Pigneur has become in a few years a tool that more than 5 million people use. I think that's something that we were missing in project management. Something as simple as a one-page, a canvas that people could use regardless of the project they're embarking on, ensuring that all the fundamentals are in place. So, the canvas is essential but like I was saying before, the book provides a new vision of the project economy and a reinvented version of traditional project management concepts. Also, a very important section in the book is the new competencies required to become a modern project manager, what I call a strategy implementation professional for which I established the Strategy Implementation online course and a global certification in partnership with APMG International. These areas are gaps, and great development opportunities, for project managers and anyone that wants to succeed in the Project Economy.

HOW DO YOU DEFINE THE PROJECT CANVAS?

I always believed that there had to be a way to develop a simplified version of project management concepts and tools that would be easy to understand and to apply by any individual, business, official or organization, to any kind of project. In my career of over 20 years as an executive educator, I have worked with hundreds of leaders who don't understand, or are not interested in, the day-to-day aspects of managing a project. The trouble is that the existing methodologies and courses are too complicated and train project managers to talk in technical terms about matters that don't interest the majority of stakeholders. Leaders, and those impacted by a project, primarily want to know the 'why' - the purpose, the benefits, the impact and the key elements that will make a project successful - and 'how' they can contribute to it.

Faced with the challenges of teaching project management to executives and MBAs, I developed the Project Canvas. If I wanted to keep them engaged and interested for days, I had to move away from the expert jargon - I had to simplify the language and the project management tools and techniques so that everyone was able to understand and apply them. The Project Canvas is based on another premise. Every project - regardless of the industry, the organization (profit or non-profit), the sector (public or private), or whether it is personal or professional - is composed of exactly the same elements, which determine whether the project is a success or failure. If individuals, leaders and organizations focus on these elements and apply the techniques behind them, project success will almost be guaranteed.

HAVE PROJECT MANAGERS BECOME MORE EFFICIENT OVER THE PAST DECADES?

I am not sure that project managers have become more efficient over the past decades. There is one thing that upsets me and we should pay much more attention to it: project success ratios continue to be very poor. Every research that you read says that approximately only 3 out of 10 projects fully deliver their stated goals, despite all the methodologies, millions of certifications, and hours of training. It is unacceptable. That is why I have tried to adapt project management and call for project managers need to step up. We cannot accept this high failure rate anymore. And this means that we need to become more productive, more effective, more reliable.

We shall also use technology in projects which is something that we have not done in the past decades; we still run projects with Excel sheets or MS project or a PPM tool but where is the technology, whereas artificial intelligence and automation could help us to speed up some tasks and concentrate on more valued ones. I think there's a huge room for improvement by introducing new concepts - like I have done with this new book - and new technologies - like Artificial Intelligence - into project management. I'm hopeful that this will happen in the next few years.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



¿SE PUEDEN UTILIZAR LOS PROYECTOS COMO UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PARA DIRECTIVOS DE ALTO POTENCIAL?

He visto algunas empresas en las que se pidió a los altos directivos que lideraran un programa de transformación durante dos años. Si tenían éxito, serían promovidos al nivel de vicepresidente, necesitaban dejar sus trabajos de operaciones. Tome esta tarea de programación durante un par de años, para experimentar los desafíos de lidiar con una matriz, un equipo de personas que no le informan, trabajar en entornos inciertos y entregar valor estratégico para sus organizaciones. Era una competencia clave requerida para convertirse en un alto ejecutivo en esas organizaciones, que mostraba un alto nivel de madurez en la gestión de proyectos. En la Economía de Proyectos, más organizaciones utilizarán proyectos para desarrollar líderes senior de esta manera.

¿TIENES ALGÚN ÚLTIMO MENSAJE PARA NUESTROS LECTORES?

Recuerdo cuando me uní a la Junta Directiva del Project Management Institute en 2013 que nuestro objetivo previsto era “En todo el mundo, las organizaciones abrazarán, valorarán y utilizarán la gestión de proyectos y le atribuirán su éxito”. Bueno, me complace decir que a estas alturas, tenemos suficiente evidencia de que estamos cerca de alcanzar ese objetivo, si no lo hemos hecho ya. De hecho, me complace anunciar que después de mucho convencer, la edición de noviembre / diciembre de la revista Harvard Business Review, la publicación más influyente en el mundo de los negocios ha puesto el Project Management en el centro de atención. Esta es la culminación del trabajo de millones de gerentes de proyectos y los infinitos esfuerzos de los miembros y voluntarios, así como del Instituto de Project Management, IPMA, APM y otras asociaciones profesionales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, necesitamos aumentar exponencialmente nuestra tasa de éxito. Imagine los beneficios, tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, si pudiéramos aumentar las tasas actuales: los billones adicionales de dólares y los beneficios sociales, ambientales, educativos y de otro tipo que representaría. Y el impacto podría ser casi inmediato. Aquí hay un objetivo inteligente que me gustaría establecer para nuestra profesión: duplicar la tasa de éxito del proyecto (del 30% al 60%) para 2025.

CAN PROJECTS BE USED AS A DEVELOPMENT OPPORTUNITY FOR HIGH POTENTIAL MANAGERS?

I’ve seen some companies where senior managers were asked to lead a transformation program for two years. If they were successful, they would be promoted to vice president level, they needed to leave their operations jobs. Take this programming assignment for a couple of years, to experience the challenges of dealing with a matrix, a team of people that don’t report to you, working in uncertain environments, and delivering strategic value for their organizations. It was a key competency required to become a senior executive in those organizations, which showed a high level of project management maturity. In the Project Economy, more organizations will be using projects to develop senior leaders in this way.

DO YOU HAVE A LAST MESSAGE FOR OUR READERS?

I remember when I joined the Board of Directors of the Project Management Institute in 2013 that our envisioned goal was “Worldwide, organizations will embrace, value, and utilize project management and attribute their success to it”. Well, I am happy to say that by now, we have enough evidence that we are close to reaching that goal, if not already done. In fact, I am happy to announce that after lots of convincing, the Nov/Dec issue of Harvard Business Review magazine, the most influential publication in the business world, has put project management in the spotlight. This is the culmination of the work of millions of project managers and the infinite efforts from members and volunteers, as well as the Project Management Institute, IPMA, APM, and other professional associations. However, as mentioned above, we need to exponentially increase our success rate. Imagine the benefits, both for organizations and society at large, if we could increase the current rates – the additional trillions of dollars and social, environmental, educational, and other benefits that would represent. And the impact could be almost immediate. Here is a smart objective I would like to set for our profession: to double the project success rate (from 30% to 60%) by 2025.



Sesión Directiva sobre Agilidad Estratégica p3mgo

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: **960442442**
- Más información: **<https://escueladegobierno.es/p3mgo>**
- Inscripciones: **p3mgo@escueladegobierno.es**

Edición Febrero 2022

miercoles 2 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

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.



Mi primer Steering Comitte



**PEDRO
BALSA**

Pedro Balsa es Socio Director de Leapman, y Vicepresidente 1º del Capítulo de Madrid, España del Project Management Institute. Especializado en la gestión integral del ciclo de vida de los proyectos, desde la detección de la necesidad hasta su exitosa transferencia a operaciones asegurando los beneficios y expectativas esperados. Especialista en la implantación de PMOs y Gestión de Programas y portafolios. Esta participando como Evaluador Experto en el Programa Horizonte Europa de la Unión Europea. Tiene experiencia de trabajo en 21 países.

STEERING COMITEE

Permítanme empezar por presentarme soy Pedro Balsa, actualmente ocupo las posiciones de Socio Director de Leapman y VP 1º de PMI Madrid. Toda mi vida profesional me he dedicado al Project Management en sus distintas vertientes Dirección de Proyectos, Dirección de Programas y Director de la PMO Corporativa. He trabajado en múltiples sectores: energía, real state, infraestructuras, petroquímico. Actualmente estoy en el mundo de la consultoría. He trabajado casi de continuo en proyectos internacionales con experiencia en 21 países.

No llevaba mucho más de un año en mi primer puesto laboral cuando tuve que hacer una presentación en un SteerCo, y no era un proyecto simple, era el segundo proyecto mas grande en energía financiado por la Unión Europea. Además, la presentación era en ingles en un proyecto con once "partners" más algunas empresas contratistas. También recuerdo el consejo que me dio Diego Martinez, Director de la Plataforma Solar de Almería y posteriormente Principal Investigator en Qatar Foundation, me dijo: Pedro tu escribes todo los que quieres decir en las transparencias y luego las vas leyendo. No seguí su consejo, básicamente me dediqué a practicar y practicar mi intervención, pero sí le agradezco el animo que me infundió. Sorprendentemente salió bien o al menos suficientemente encontré como Research Officer en otro proyecto de la Unión Europea.

Desde entonces he asistido a innumerables múltiples Stereing Comittees, Juntas Directivas de Organizaciones Profesionales internacionales como el Project Management Institute, IEEE y Consejos de Administración. En esta sección voy a trasladarles mis experiencias personales en la gestión de los stakeholders más difíciles de gestionar: los clientes, los jefes, las instituciones públicas, en una palabra, aquellos que orbitan uno o varios niveles cuánticos por encima de nosotros en la organización pero en los que debemos y podemos ser capaces de influir para el bien de los proyectos y la organización. Esto lo combinaré con algunas tendencias que voy encontrando en mi vida profesional y algunas fuentes solventes de información.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



Os contaré una segunda anécdota, trabajaba en una empresa petroquímica americana y en mi primer viaje a Estados Unidos tenía que presentar ante el IT Board of Directors, el CIO de nombre Mike, empezó a cuestionar furibundamente toda mi presentación desde el minuto uno. Tanto era así que lleque a plantearme si tenía saldo en la tarjeta de crédito para pagarme un vuelo de vuelta desde el Aeropuerto Intercontinental George Bush de Houston hasta España. Al hacer llegar al “coffe break” se me acerco Mike y me dijo para mi sorpresa: Pedro tu eres el tipo de directivo que buscamos. Luego descubrí que no tenía tiempo de prepararse la mayoría de las reuniones por lo que su táctica era meter máxima presión y si el participante reulaba de sus planteamientos era porque no lo había preparado bien.

Basta de mi propia experiencia por el momento. Quiero hablar de algunas de las principales tendencias, que he visto en los equipos de dirección, c-level executive en la jerga americana en 2021.

La primera de ellas sin duda es la importancia a todos los niveles de la sostenibilidad, factores ESG Enviromental, Social and Governance (ASG en Español). Con múltiples vertientes la obligatoriedad de reportar los aspectos ESG del mismo modo que los financieros en la memoria anual de las

grandes empresas, la aprobación del reglamento de la taxonomía por parte de la Unión Europea diferenciando las actividades empresariales “verdes” con un código binario (es o no es limpia), su impacto en la recepción de los fondos Next Gen. Esto junto con la importancia de la financiación verde hacen esta tendencia el aspecto clave de gestión en los próximos años.

Otro aspecto fundamental es la gestión de los riesgos entendidos como positivos u oportunidades y negativos o amenazas. Trascendiendo incluso esto es la necesidad creciente de modelos de toma de decisiones en entornos de incertidumbre. La pandemia ha acentuado esta tendencia que para muchos autores tuvo un punto de inflexión en 1989 con la caída del muro de Berlin aunque desde luego todos los stakeholders reconocen su importancia desde la crisis de las subprime en septiembre de 2.008.

Hay mucho más que contar pero esperemos a los próximos capítulos de esta apasionante aventura.

Curso de Formación Gestión de Porfolios p3mgo + ISO 21504

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/p3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

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

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.



Precuela: una sección SOBRE RESILIENCIA.



JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ

Dedicado a la planificación e implementación estratégica desde hace más de 15 años. Secretario General del CIP Institute, relativo a la gestión de crisis y miembro fundador de APGP (Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos). Vinculado a comités de ISO y UNE en materia de gestión de proyectos y gobernanza de las organizaciones. MBA, PMP, PM2 Advanced Certificate, Auditor Jefe ISO 22301 Continuidad de Negocio.

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

Escribo estas líneas de regreso de Amberes, de regreso del "International Expert Event 2021" del CIP Institute, una organización internacional centrada en la gestión de crisis a la que llevo vinculado desde su fundación en 2013 (www.cipinstitute.org).

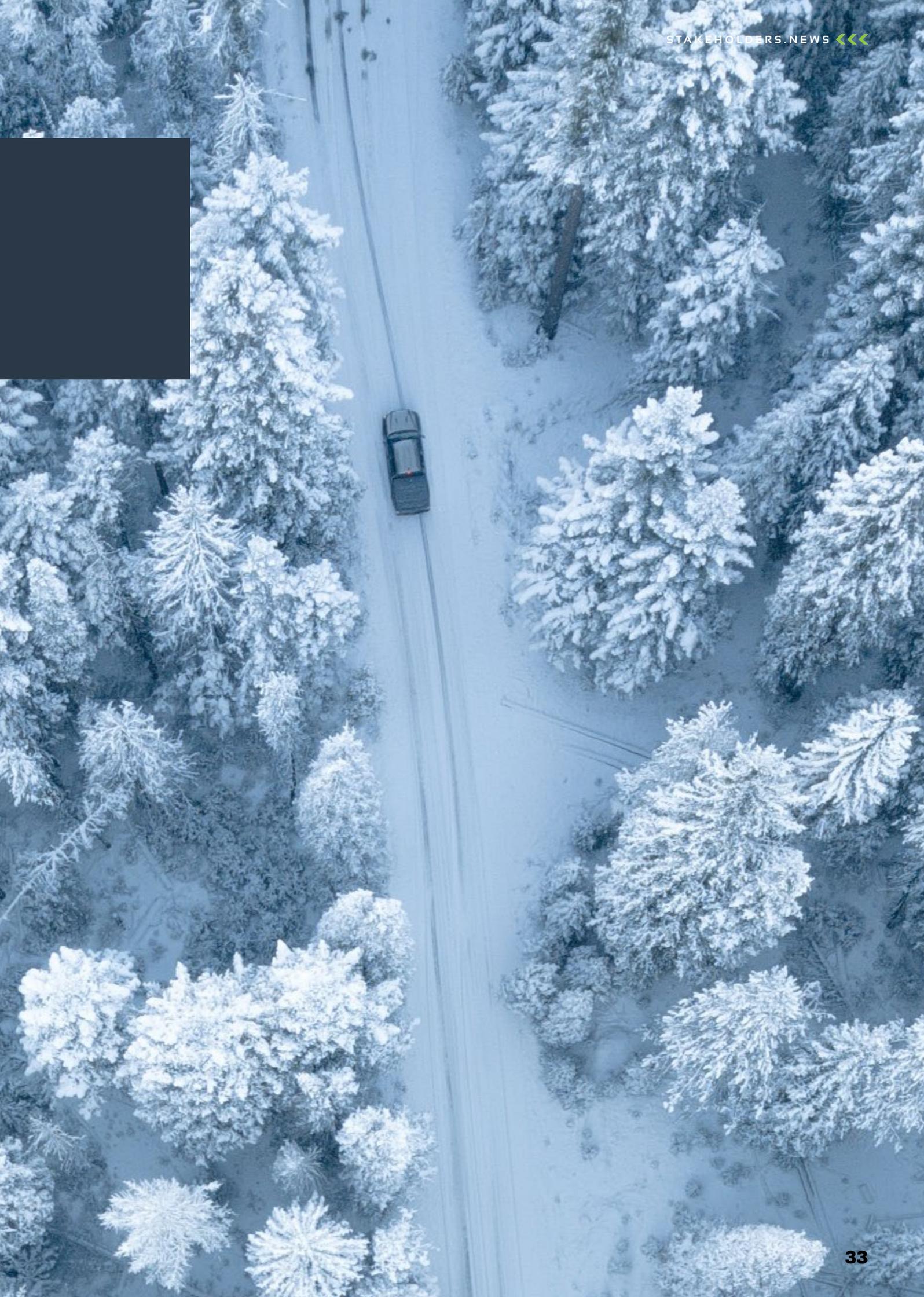
Charlando con uno de los asistentes, recordábamos los títulos de algunos de los eventos anteriores y de cómo todo ha tomado relevancia en los últimos meses. Los comparto con vosotros.

- En 2015 ya estábamos pensando en crisis (*How to deal with crises?*)
- En 2016, dando vueltas a cómo salir adelante en momentos turbulentos, como identifica *Building resilience in turbulent times* (2016),
- En 2017, pensábamos en que había que plantearse cómo lidiar con la complejidad (*Insights on dealing with complexity*).
- En 2018, la cosa estaba clara, toda es gestión de crisis (*Better face it - All management is crisis management*).
- En 2019, le dábamos vueltas a los problemas "retorcidos" (*Crisis: a wicked problem?*)

En la mayoría de los casos los términos empleados eran de poco atractivo para el negocio y el interés por parte de las empresas era limitado. Sólo perfiles centrados en gestión de riesgos y crisis solían participar.

Unos cuantos años después, la resiliencia (me refiero a la resiliencia en general, como organizaciones y como sociedad -la resiliencia de los individuos daría para una sección completa-) es *rending topic*.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘





Soy Juan Manuel Domínguez Ortega, mi trabajo consiste en ayudar a las empresas a desarrollarse, fundamentalmente a través de la planificación estratégica. Eso me llevó hace varios años a fijarme en la resiliencia y tratar de entender si lo que hace que las empresas superen situaciones complicadas también las hace mejores en “periodos valle”. Esa es mi línea de investigación en el ámbito académico. Y también mi inquietud práctica: ¿puede esto ayudar a las organizaciones a ser mejores?

Así que mi intención en esta sección es compartir con vosotros mis impresiones, hallazgos, frustraciones... sobre la resiliencia. Compartiré lo que crea que pueda tener utilidad (aunque a veces no tenga nada que ver, aviso a navegantes). Aspiro a poner un poco de orden en los conceptos, compartir enfoques y aterrizar ideas. Y aspiro a que el tiempo que le dedicéis a leerlo merezca la pena.

Como son buenas fechas para hacer regalos y me he comprometido a ser práctico, ahí van dos recomendaciones para personas a las que queráis (bien).

- **Crecer haciendo crecer**, de Xavier Marcet. (Plataforma, 2021). Para cualquier persona interesada en la intersección entre la estrategia, la innovación, el sentido común y la condición humana. Yo regalo y receto Xavier Marcet a mis amigos y clientes, pero no tengo nada que ver con Xavier (todavía).
- **Por si las voces vuelven**, de Ángel Martín (Planeta, 2021). Que cuenta su experiencia “de cuando se le rompió la cabeza” como él dice, vamos de un episodio personal de locura narrado en primera persona. Parece que lo de Simone Biles en las Olimpiadas ha servido para visibilizar temas importantes y Ángel pone su granito de arena. Ah, y os recomiendo escuchar su “informativo matinal para ahorrar tiempo”.

Y voy a cerrar como lo hace Ángel cada día: “Hala, a hacer cosas. Os quiero”.

Os deseo unas felices fiestas. Y mucha, mucha salud.

PD: Ya sé que no he definido resiliencia, ni he entrado en materia. Esto es el calentamiento. Nos pondremos con ello en el próximo artículo.

Curso de Formación Gobierno de Información y Tecnología COBIT® 2019 + ISO 38500

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/cobit>
- Inscripciones: cobit@escueladegobierno.es

Edición Enero 2022

martes 18 de 16:00 a 21:00
jueves 20 de 16:00 a 21:00
martes 25 de 16:00 a 21:00
jueves 27 de 16:00 a 21:00

Edición Febrero 2022

viernes 4 de 16:00 a 21:00
sabado 5 de 09:00 a 14:00
viernes 11 de 16:00 a 21:00
Sabado 12 de 09:00 a 14:00

Edición Marzo 2022

martes 1 de 16:00 a 21:00
jueves 3 de 16:00 a 21:00
martes 8 de 16:00 a 21:00
jueves 10 de 16:00 a 21:00

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.







**RICARDO
SASTRE**

En continuo proceso de aprendizaje con objeto de contribuir a generar un impacto positivo en el mundo a través de la excelencia en la gestión de proyectos, programas y portfolios.

SUPER PMOS >>>

Super PMOs

¡¡Bienvenidos a la sección “Super PMOs”!! Sección que nace en este número 0 de Stakeholders.news con la ilusión de acercaros el mundo de las PMOs, compartiendo con vosotros experiencias, buenas prácticas, tendencias y reflexiones. Para ello, haré uso de mi experiencia profesional, y de mi participación, tanto a nivel oyente como de ponente, en numerosos eventos sobre PMOs a nivel internacional.

En primer lugar, permitidme una breve presentación, para que sepáis quien está detrás de estas líneas de esta sección. Soy Ricardo Sastre Martín, y acumulo más de 20 años de experiencia profesional, 15 de ellos directamente ligados a la dirección y liderazgo de proyectos, programas, portfolios y PMOs en más de 40 países, en 4 continentes: Europa, América, Asia y África. Esto ha sido posible, gracias a haber tenido la suerte de trabajar en empresas multinacionales como Ericsson, Telefónica y Microsoft. Consiguiendo con Telefónica este año, gracias al excelente equipo de profesionales que me han acompañado a lo largo de los 7 años de trayectoria de la PMO, desde que la establecí en el año 2014, el nombramiento como una de las 4 mejores PMOs de Europa en el prestigioso PMO Global Awards.

Este año, tras el verano, hemos podido de nuevo reencontrarnos con nuestros compañeros de profesión en eventos presenciales, tras un largo periodo plagado de cambios en el mundo y en nuestras vidas, que todos bien conocemos. En estos encuentros, hemos podido tomar el pulso a nuestra profesión y a las PMOs, Mi sensación, es que a nivel general hemos perdido una oportunidad única de demostrar nuestro valor, tomando el timón de la gestión del cambio y la implementación de las estrategias cambiantes de nuestras organizaciones.

En periodos de crisis como éste, es donde más necesitan las organizaciones servicios que pueden ofrecer las PMOs, tales como la gestión del portfolio y el alineamiento entre la definición de la estrategia y su implementación.

Uno de los libros que sientan las bases de la gestión moderna de PMOs, es “The Project Management Office (PMO): A quest for understanding”, escrito por Brian Hobbs y Monique Aubry entre los años 2005 y 2010, basado en un estudio realizado sobre una muestra de 502 PMOs. En dicho estudio, se identificaron 27 funciones / servicios, las cuales se agruparon en 8 grupos, que sirven como base tanto de cara al establecimiento de una nueva PMO, como a la revisión periódica obligatoria que debemos hacer frecuentemente en las PMOs ya existentes, para asegurar el continuo alineamiento con las necesidades de nuestros clientes, catalogando como clientes a todos aquellos stakeholders a los cuales ofrecemos nuestros servicios, tanto los que pertenecen a nuestra propia compañía, como a los proveedores o clientes externos.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



Es realmente desalentador, cuando habiéndose escrito este libro hace ya más de 10 años, hay todavía un gran número de PMOs que desconocen cuales son estos 27 servicios, que ojo, son solamente una base sobre la cual partir como referencia, porque son muchos más de 27 los servicios que potencialmente se pueden ofrecer. A esto, se añade el agravante, de que en los foros y eventos de PMOs se sigue debatiendo sobre que nombre debemos poner a nuestra PMO (Agile PMO, Enterprise PMO, Value Management Office, Agile Management Office, Purpose Management Office, y otra gran cantidad de nomenclaturas que siguen sugiriéndose), en vez de debatir sobre qué servicios podemos ofrecer y cómo asegurar el alineamiento de dichos servicios con las necesidades de nuestros clientes con objeto de generar valor en la organización, que es el fin que deben perseguir todas las PMOs.

Dentro de los servicios catalogados en dicho libro, encontramos el de “Gestión de beneficios”, del cual tanto se habla en la actualidad, debido al lanzamiento de la versión 7 del PMBok, donde se remarca: “Utilizando estas declaraciones de principios, PMI puede reflejar una gestión eficaz de los proyectos en el panorama de entrega de valor total”. Han pasado más de 10 años entre la publicación de un libro y otro, lo cual nos una buena idea de por qué el mundo anglosajón está más avanzado en el ámbito de las PMOs.

En mis últimas intervenciones como ponente en eventos internacionales, estoy hablando sobre el futuro de las PMOs. Yo desconozco como va a ser el futuro, pero hay 2 cosas en las que tengo certeza:

- 1) El ritmo de cambio va a seguir creciendo. La famosa frase de Heráclito: “Lo único constante en la vida es el cambio”, yo la complemento con “Y el ritmo de cambio va a seguir incrementando constantemente”.
- 2) La tecnología va a seguir evolucionando y surgirán nuevas tecnologías disruptivas, en cada vez un menor intervalo de tiempo.

Por ello, os invito a todos a dejar de pensar en nuevos nombres basados en mercadotecnia para vuestras PMOs, y mantened el de PMO, siendo la P, la P de Personas, ya que las habilidades humanas serán las que marquen la diferencia en un mundo cada vez más “robotizado”.

¡¡Sin más, deseamos a todos unas muy felices fiestas!! ¡El año que viene os esperamos en la próxima edición de esta recién lanzada revista, con nuevas ideas sobre las que haceros reflexionar!

Sesión Directiva sobre

Inteligencia Artificial

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: **960442442**
- Más información: **<https://escueladegobierno.es/ia>**
- Inscripciones: **ia@escueladegobierno.es**

Edición Marzo 2022

miercoles 16 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

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

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.



All I want for Christmas is...Agile!

Querido lector, te doy la bienvenida a Stakeholders.news



ANGELA PLAZA

Soy Manager y Scrum Master en una de las consultoras más importantes del país.

Tuve la suerte de nacer en Sevilla y de haber podido desarrollar mi carrera profesional aquí.

En mis ratos libres podrás encontrarme disfrutando de mi pequeñina, paseando por las calles de mi ciudad o leyendo un buen libro.

Soy Ángela Plaza Lora, agilista de profesión y de corazón. Estudié Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Sevilla y poseo un Máster en Gestión Estratégica y negocios internacionales. Durante estos últimos ocho años he enfocado mi carrera profesional hacia la gestión de proyectos. En mis inicios, trabajé como PMO encargándome de adaptar y crear metodologías de gestión de proyectos para los clientes y de velar porque estas se llevaran a cabo. Hace ya 5 años, llegó la oportunidad que sacudiría mi vida profesional y la convertiría en lo que es hoy: uno de mis clientes me ofreció un rol como Scrum Master en una de las iniciativas de digitalización de su portfolio. Desde el día que comencé a trabajar como Scrum Master, me enamoré de Agile y de sus marcos de trabajo. Me fascinó esta filosofía orientada a la entrega temprana de valor, enfocada a personas, a la colaboración, a la adaptación al cambio y a la mejora continua. En estos últimos tres años, además de mi rol como Scrum Master, he tenido el placer de acompañar a muchas empresas en su transición hacia modelos y procesos de trabajo y gestión ágiles y no he dejado de predicar los beneficios de trabajar con Agile y con sus marcos de trabajo.

Y si soy una enamorada del Agile, ¿qué tipo de contenido podrás encontrar en la sección "Transformación Agile"? Desde luego nada relacionado con modelos en cascada...o quizás si, pero solo para criticarlos un poco (que me perdonen el resto de mis compañeros de esta revista). En esta sección podrás leer artículos de opinión relacionados con temáticas muy variadas, pero con un nexo común: Agile. Hablaremos sobre cómo Agile puede ayudar a transformar los negocios, cómo gestionar equipos ágiles, cómo podemos ayudar a los equipos y a las organizaciones a generar valor con cada entrega, repasaremos algunos casos de éxito y otros casos en los que Agile ha fracasado (que no son pocos), también hablaremos sobre nuevas tendencias y otras no tan nuevas que, como todas las modas, vuelven...

TRANSFORMACIÓN AGILE

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA







En este primer artículo, además de presentarme y presentarte la sección, como buena agilista, me gustaría hacer una retrospectiva sobre Agile en el 2021 y que analicemos, desde mi humilde opinión, qué cosas se han hecho bien en este año y cuáles necesitan mejorarse y qué debería ocurrir en 2022 para que Agile siga en auge.

En relación a las cosas buenas que han ocurrido este año, cabe resaltar que el Manifiesto Ágil ha cumplido 20 años. 20 años de aquel manifiesto que comenzaba con esta frase tan contundente: “Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software” y es que todavía a día de hoy las empresas están descubriendo mejores formas de no solo desarrollar software, si no de crear nuevos productos o aportar valor al cliente, por lo que para muchas compañías los cuatro valores y los doce principios de este manifiesto siguen muy presentes como palanca de cambio para la consecución de sus objetivos.

Otro punto positivo a mencionar es el crecimiento exponencial (1) que ha tenido la adopción de Agile por otras funciones más allá de las puramente relacionadas con IT o con la gestión de proyectos. Funciones como Marketing, Recursos Humanos o Finanzas ya llevan a cabo muchos de sus procesos y prácticas siguiendo esta filosofía.

Entre los aspectos que no han ido también y sobre los que deberíamos mejorar, destacaría la división que se está produciendo en el mundo de la agilidad entre aquellos que creen que Agile solo puede entenderse dentro del mundo del desarrollo de software y que piensan que todos los marcos de trabajo no relacionados con la excelencia técnica en la entrega y enfocados en el desarrollo puro de software no son útiles; y aquellos que piensan que la agilidad no solo va de desarrollo de software si no que también va de transformación organizacional, mejora en la gestión de productos o mejoras en la gestión de equipos. Es una pena, que, en el mundo Agile, cuya filosofía se basa entre otros aspectos, en la colaboración, el entendimiento y el espíritu de equipo haya tantas divisiones. Realmente pienso que todos los que formamos parte de esta creciente comunidad, debemos seguir abogando por entender y abrazar todas las posturas sin tener que llegar a conflictos innecesarios que solo generan ruido y dan mala imagen.

Otra área de mejora, que creo que es común en otras disciplinas relacionadas con la gestión de proyectos, y que se ha dado con una alta frecuencia este último año, es el intrusismo. Desafortunadamente para los verdaderos agilistas, existe un gran número de “profesionales” que se autodenominan gurús y que se dedican a vender Agile a las empresas con el único objetivo de ganar dinero aprovechándose del gran auge que tiene hoy en día todo lo relacionado con Agile y del desconocimiento general que tienen las compañías sobre esta manera de trabajar. Creo que el continuar generando una comunidad que sea capaz de generar y compartir contenido relacionado a través de plataformas como esta revista puede ayudar mucho a las organizaciones a saber a qué puertas deben llamar cuando quieran transformarse.

Y ¿qué le pediría yo a los Reyes Magos para 2022? En este caso solo voy a pedir dos cosas: ver cómo evoluciona el concepto de Agile 2.0, el nuevo Manifiesto Ágil, y como este concepto puede cambiar el Agile que conocemos. Y, encontrar respuestas a los retos a los que se enfrentan las compañías que ya se están agilizando y necesitan escalar la agilidad a toda la compañía. ¿Y tú? ¿Qué le pedirías tú a los Reyes Magos para esta sección?

Muchas gracias por leer este primer artículo y espero y deseo que tengas unas muy ¡felices fiestas!

.....
1- 15th State of Agile Report

PROYECTOS EUROPEOS



PROYECTOSEUROPEOS.EU

ENTREVISTA

**BARTOLOMÉ
NOFUENTES**

ENTREVISTA

**VÍCTOR C.
HERNÁNDEZ**

AGENDA

**AYUDAS Y
FINANCIACIÓN**

Bartolomé Nofuentes

A **Bartolomé Nofuentes** no hay proyecto europeo que se le resista. Hace unos meses, el presidente de la Generalitat Valenciana, Ximo Puig, le fichó para que contribuyera con su experiencia a la estrategia de la Comunitat para la captación de fondos europeos en un momento vital para el futuro y la recuperación económica. Pocas personas tienen su bagaje en este ámbito. Desde su puesto como asesor especial de fondos europeos de la Generalitat tiene el gran reto de acercar Bruselas a las administraciones locales y a las empresas que aún no están acostumbradas a lidiar con los organismos europeos.

Andaluz de nacimiento, quartero de adopción y de corazón, Bartolomé Nofuentes lleva toda una vida dedicada al servicio público. Teniente alcalde y concejal del Ayuntamiento de Quart de Poblet desde hace veintidós años, pocos pueden seguir su ritmo. Es incansable y cualquiera que lo conozca sabe que se le puede llamar las 24 horas los siete días de la semana si es para gestionar o solucionar cualquier aspecto de su querido pueblo o de Europa.

Actualmente, gestiona las áreas de Hacienda, Proyectos Europeos e Innovación, Empresa Pública, Seguridad Ciudadana, Movilidad y Ciclo integral del agua. Nofuentes ha conseguido que un municipio de poco más de 25.000 habitantes sea uno de los lugares más conocidos en Bruselas. Fue uno de los primeros en crear una oficina de gestión de fondos comunitarios, lo que se ha convertido en Quart és Europa. Además, Quart de Poblet es el único municipio español, y de los pocos de Europa, con sede permanente en Bruselas, algo que también consiguió para la Mancomunitat de l'Horta Sud de donde es el presidente de la comisión de asuntos europeos. La Mancomunitat es socia en numerosos partenariados internacionales y lidera mucha de las iniciativas. También representa varias redes europeas, entre ellas EURORESO, que engloba a más de cincuenta y cinco organismos de más de treinta países. Su paso por la Diputación de Valencia dejó huella en la gestión y obtención de fondos europeos.





¿CÓMO RECUERDA LA PRIMERA VEZ QUE LLEGÓ A BRUSELAS?

Hace más de una década que pisé los pasillos de Bruselas por primera vez. Lo recuerdo con ilusión y cierta incertidumbre. Sin embargo, al segundo día me di cuenta que si socializas e interactúas con los trabajadores y responsables de las instituciones y se posee espíritu de trabajo en grupo, se llega a conocer en poco tiempo los entresijos europeos.

¿CUÁLES SON ESOS ENTRESIJOS?

Saber desenvolverte y conocer el gran número de organismos e instituciones que en Europa existen, no solo dedicados a la gestión de proyectos sino también a la participación.

¿CUÁL FUE EL PRIMER PROYECTO CON CIERTA RELEVANCIA QUE SE GESTIONÓ DESDE EL AYUNTAMIENTO?

Uno de los proyectos fue el relacionado con los enfermos crónicos. El objetivo era mejorar su calidad de vida, su salud y, a la vez, reducir el consumo de la sanidad pública. Esto se podía conseguir gracias a una coordinación, una simbiosis entre los servicios sociales del Ayuntamiento y las centros de salud. Fue una iniciativa preciosa que tuvo un gran éxito.

¿QUÉ OBJETIVO SE PROPUSO AL CREAR QUART ÉS EUROPA?

Hace más de veinte años se formó el germen de lo que hoy es Quart és Europa. Creamos un espacio en el que se plantease el acceso a los fondos desde un modelo organizativo pero que, al mismo tiempo, se convirtiera en un espacio de inserción laboral. Hasta ese momento no había una estrategia definida.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



¿EN CUÁNTOS PROYECTOS EUROPEOS HA PARTICIPADO QUART DE POBLET?

Uffff, ¡¡¡No me acuerdo!!! En muchísimos. Más de medio centenar. Solo en el último año, coincidiendo además con la pandemia, se presentaron doce iniciativas de las que Bruselas aprobó nueve.

¿CUÁL HA SIDO EL PROYECTO QUE MÁS HA REPERCUTIDO EN EL MUNICIPIO, EN LOS BARRIOS, EN LA CIUDADANÍA EN DEFINITIVA?

En los últimos tiempos, EDUSI. Es una Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible y llega a todas las áreas y zonas del municipio. Desde crear un Museo virtual hasta hacer un parking gratuito y sostenible o desarrollar áreas naturales.

¿Y EL QUE RECUERDA CON MÁS CARIÑO?

Hay muchos. Quizá la introducción del big data y la inteligencia artificial en un momento en el que muchos aun no sabían lo que significaba o cuáles eran sus aplicaciones. Quart de Poblet participó, junto a otros siete socios europeos como la Universidad de Viena, en Smartgov. Hicimos un proyecto piloto dotado con once millones y medio de euros para crear plataformas de desarrollo en el que, por ejemplo, se pudieran averiguar las mejores rutas escolares seguras. Pero el proyecto se podía aplicar a otros muchos ámbitos y conocer en tiempo real información concreta y personalizada.

¿CÓMO CREE QUE DEBE SER LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA PARA PODER APROVECHAR TODAS LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA EUROPA?

Es imprescindible que se cree una formación reglada en gestión de fondos europeos que actualmente no existe. También se deben promover espacios para captar fondos, desde ministerios i consejerías hasta concejalías. Debe haber departamentos especializados y redes organizadas capaces de realizar asociaciones y partenariados. Esto es algo que he defendido siempre, aunque ahora con la pandemia es una necesidad acuciante.

¿CUÁL ES EL MEJOR MÉTODO PARA GESTIONAR PROYECTOS? ¿EN QUÉ SE DEBE BASAR?

El mejor método es uno de los más reconocidos a nivel internacional. PRINCE2 es una metodología basada en la gestión de proyectos con análisis de riesgos. Hoy en día PRINCE2 es una exigencia para poder acceder y trabajar en cualquier institución europea. Permite hacer los proyectos con las diferentes capas de procesos y analizar los riesgos para evitar que, con la ejecución del proyecto muy avanzada, se tenga que suspender por un riesgo no previsto.

Por otra parte, contamos con COBIT 5, una herramienta fundamental que tienen los gobiernos para la gestión de las tecnologías de la información y de la comunicación. Conecta los términos relacionados con gobierno y los términos gestión.

“

La Comunitat se debe convertir en un referente internacional en la gestión de fondos europeos

”

LA PANDEMIA HA SUPUESTO UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN. GESTIONAR PROYECTOS NO ES FÁCIL Y MUCHOS SON REACIOS A INICIAR EL CONTACTO CON BRUSELAS POR LA BUROCRACIA QUE ESTO SUPONE.

**¿CÓMO PERCIBE AL RESTO DE ADMINISTRACIONES?
¿SE HAN PUESTO LAS PILAS O AUN TIENEN MUCHO QUE APRENDER?**

Las dos cosas. Por una parte, se han puesto las pilas. Las oportunidades de la UE están incluidas en la agenda política, en la mediática y es un hecho real que hay que aprovechar. Sin embargo, estamos todavía en una fase temprana y aun falta mucho para que todo fluya y que todas las organizaciones y administraciones sepan sacar rendimiento a los fondos de reconstrucción, al New Generation, que asciende a 750 000 millones de euros.

También se debe avanzar en el modelo organizativo necesario para implantar el marco financiero plurianual de la UE para el periodo 21-27. Es decir, el presupuesto ordinario para esos años, dotado con 1.120.000.000.000 Euros

¿QUÉ TIENE EN CUENTA EUROPA PARA APROBAR UN PROYECTO?

El proyecto debe estar alineado con los objetivos que marca Bruselas como la inclusión, el cambio climático, la economía circular, la digitalización o la sostenibilidad. Deben ser innovadores y poder replicarse.

USTED ES UN FIRME DEFENSOR DE LOS PARTENARIADOS, DE LA ASOCIACIÓN ENTRE PAÍSES, MUNICIPIOS O EMPRESAS PARA CONSEGUIR OBJETIVOS. ¿CÓMO SE DA EL PRIMER PASO PARA ALCANZAR ESTO?

Existe muchos partenariados ya organizados. Lo importante es que en Bruselas ya estamos integrados en esta red y es más fácil formar parte de uno de ellos. Pertenecer a un partenariado es muy positivo ya que reporta muchos conocimientos y es una forma de participación inmediata. Se puede participar en muchos proyectos sin haberlos planteado ni redactado, solo porque quien lo ha presentado te busca como socio por tu reputación y experiencia. Se crean sinergias muy útiles en el día a día y en el cómputo global.

EL PRESIDENTE DE LA GENERALITAT, XIMO PUIG, LE HA NOMBRADO ASESOR ESPECIAL DE FONDOS EUROPEOS EN UN MOMENTO CRUCIAL PARA EL FUTURO DE LA COMUNITAT.

¿QUÉ LE PROPUSO CUANDO LE LLAMÓ?

El presidente tienen especial interés en que la Comunidad Valenciana sea puntera, no solo en el acceso a los fondos, sino en que se defina un modelo organizativo permanente. Por tanto, no solo se ha marcado como objetivo acceder los fondos del New Generation, sino también, y más importante, que los ayuntamientos y el tejido empresarial, los pymes y los autónomos, sepan y puedan acceder a los fondos de una forma rutinaria y sencilla en cualquier etapa. No hay que olvidar que para el periodo 14-20 había presupuestados 960.000 millones de euros pero para el 21-27 se contemplan 1,0743 billones. A todo esto hay que sumar los 750.000 de los fondos de recuperación con lo que nos encontramos con una cifra sin precedentes en la historia. Nunca ha habido una inyección tan importante del dinero: 1,8 billones de euros en los próximos años.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS?

Conseguir que los ayuntamientos creen oficinas de proyectos europeos, que el tejido empresarial tenga espacios de gestión y que haya formación especializada. En definitiva, que la Comunidad Valenciana se convierta en un espacio permanente y sea un referente internacional en la captación y gestión de fondos europeos.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘

Q W O R K I N G

¿QUÉ LE RECOMENDARÍA A ALGUIEN QUE PRESENTA UN PROYECTO POR PRIMERA VEZ?

Ha de primar el carácter innovador y alinearse con los objetivos de Europa: digital, inclusivo, sostenible... Debe estar preparado para que, quizá, Bruselas no dé el visto bueno a la iniciativa que ha presentado. Pero no tiene que rendirse sino corregir los errores que le han señalado y continuar.

DESDE OTROS PUNTOS DE ESPAÑA LE VISITAN EN QUART DE POBLET PARA QUE LES ASESORE Y PODER CREAR UNA OFICINA EN SUS LOCALIDADES COMO QUART ÉS EUROPA.

Esta misma semana han venido de un municipio andaluz para ver nuestro modelo organizativo y trasladarlo a su localidad. También asesoramos a diputaciones y ayuntamientos de toda España que se embarcan ahora en la gestión de fondos europeos.

¿HACIA DÓNDE VA EUROPA? ¿SALDREMOS MÁS FUERTES DE LA PANDEMIA?

Saldremos más fuertes. La pandemia va a reforzar la idea del trabajo conjunto y de una Europa unida, un modelo europeo en el que nadie se queda fuera. Supondrá la consolidación definitiva del estado de bienestar de esta nueva vieja Europa. Bartolomé Nofuentes asegura que la pandemia va a reforzar la idea de una Europa unida y la consolidación definitiva del estado de bienestar de esta nueva vieja Europa.



Bartolomé Nofuentes asegura que la pandemia va a reforzar la idea de una Europa unida y la consolidación definitiva del estado de bienestar de esta nueva vieja Europa

Curso de Formación Gestión de Programas y Proyectos Open PM²

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/openpm2>
- Inscripciones: openpm2@escueladegobierno.es



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

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.



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* 



Entrevista



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





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.



AYUDAS Y FINANCIACIÓN

Organismo: Ministerio de Hacienda y Función Pública.

Concepto: Orden HFP/1031/2021, de 29 de septiembre, por la que se establece el procedimiento y formato de la información a proporcionar por las Entidades del Sector Público Estatal, Autonómico y Local para el seguimiento del cumplimiento de hitos y objetivos y de ejecución presupuestaria y contable de las medidas de los componentes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Enlace: <https://tinyurl.com/yckjd37s>

Fecha Límite Solicitud: Abierta

Organismo: Ayuntamiento de Alzira

Concepto: Premio EcoRes para emprendedores con un proyecto europeo en colaboración con la Universidad Americana de Beirut.

Enlace: <https://tinyurl.com/4mcmhmne>

Fecha Límite Solicitud: 12 de enero de 2022

Organismo: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Concepto: Para energías renovables en autoconsumo, Almacenamiento, y térmicas sector residencial (rd 477/2021. Prtr).

Enlace: <https://tinyurl.com/3esfjkx7>

Fecha Límite Solicitud: 31 de diciembre de 2023

Organismo: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España.

Concepto: Programa para la Internacionalización de la Cultura Española

Enlace: <https://tinyurl.com/mphaa3v5>

Fecha Límite Solicitud: Abierta sin límite

Organismo: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. ICEX.

Concepto: Solicitar información para ayudas a la internacionalización de pymes y empresas

Enlace: <https://tinyurl.com/43wwwfft>

Fecha Límite Solicitud: Abierto sin límite.

Organismo: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Concepto: Fond-ICO Next Tech

Enlace: <https://www.ico.es/>

Fecha Límite Solicitud: Abierta

Organismo: Comisión Europea

Concepto: Horizonte Europa. Acciones de coordinación y apoyo.

Enlace: <https://tinyurl.com/473aa63z>

Fecha Límite Solicitud: 19 de enero de 2022

Organismo: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Concepto: Para energías renovables en autoconsumo, almacenamiento, y térmicas sector residencial (rd 477/2021. prtr).

Enlace: <https://tinyurl.com/3esfjkx7>

Fecha Límite Solicitud: 31 de diciembre de 2023

Organismo: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico

Concepto: Programa Plus 5000. Ayudas para inversiones a Proyectos singulares locales de energía limpia En municipios de reto demográfico.

Enlace: <https://tinyurl.com/y4tm8b6y>

Fecha Límite Solicitud: 30 noviembre de 2022.

Organismo: Ministerio de Cultura y Deporte.

Concepto: Punto Europeo de la Ciudadanía. Valores de la Unión.

Enlace: <https://tinyurl.com/3rtzf86c>

Fecha Límite Solicitud: 24 de febrero de 2022.

Organismo: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Concepto: Programa MOVES III. Movilidad eficiente y sostenible.

Enlace: <https://tinyurl.com/nhfxm5xj>

Fecha Límite Solicitud: 31 de diciembre de 2023

Organismo: Ministerio de Asuntos económicos y transformación digital.

Concepto: Curso online Elementos de IA para impulsar la formación de la ciudadanía en Inteligencia Artificial

Enlace: <https://tinyurl.com/5b49vcr6>

Fecha Límite Solicitud: Sin fecha límite.

Organismo: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Concepto: Emprendedoras digitales a impulsar la financiación de proyectos en emprendimiento digital femenino y reducir la brecha de género existente.

Enlace: <https://tinyurl.com/22kt6zvr>

Fecha Límite Solicitud: Sin fecha límite.

Organismo: Comisión Europea.

Concepto: Agenda estratégica de igualdad del lenguaje digital en Europa para 2030.

Enlace: <https://tinyurl.com/3bcr3ucs>

Fecha Límite Solicitud: 6 de enero de 2022

Organismo: Comisión Europea.

Concepto: Innovation Fund.

Enlace: <https://tinyurl.com/ybndkxx7>

Fecha Límite Solicitud: 3 de marzo de 2022

Organismo: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Concepto: Programa MOVES III. Movilidad eficiente y sostenible.

Enlace: <https://tinyurl.com/nhfxm5xj>

Fecha Límite Solicitud: 31 de diciembre de 2023

Interim Management

Aunque muchos me conocéis, os relataré a que me dedico para que entendáis desde que perspectiva voy a enfocar este apartado.

En el IE Business school desde el 2006 ocupo los siguientes puestos: Director programa dirección estratégica de Proyectos, Director programas cortos dirección de proyectos, metodologías ágiles y PMO, Director programas incompany dirección estratégica de proyectos, profesor Operaciones y Dirección de proyectos en MBA, executive MBA, Master International Management y desde hace 3 años profesor universidad IE asignaturas de Operaciones, Supply chain y dirección de proyectos. A lo largo de estos 17 años he recibido 51 galardones a la excelencia académica y premio especial mejor profesor IE Business School-Executive Education

Como empresario: Soy CEO y Consejero delegado en Magtalent, empresa de servicios de Interim Management, CEO y Consejero delegado de Mentoring Directivo, empresa de carrera profesional de altos directivos: Mentoring, outplacement y desarrollo de carrera profesional. Además soy Consejero asesor Porche España movilidad eléctrica y Consejero asesor en emovil.

Recientemente he recibido **Medalla de Oro Europea al mérito en el trabajo** por la Asociación Europea de Economía y Competitividad y La revista Influencer me reconoce uno de los influencer en España en el área de Interim Management y de gestión empresarial.

¿DE QUÉ VA A TRATAR MI SECCIÓN?

Cómo tiene que ser el directivo del siglo XXI. Y por lo tanto hablaremos de empleabilidad, dirección de proyectos e Interim Management, que es la nueva forma de trabajar de los grandes directivos en el siglo XXI.

¿QUÉ ES EL INTERIM MANAGEMENT?

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

retribuido por horas trabajadas, sino por resultados concretos previamente definidos.

A mí personalmente me gusta definirlo como la **posibilidad de contratar capacidad directiva de forma temporal con un alcance y objetivos muy concretos.**

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

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL INTERIM MANAGEMENT EN LA CARRERA PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS?

Como mi sesión hablo de empleabilidad, lo primero que comenzaré diciendo que ser Interim Manager no es algo que valga para todos los directivos. El concepto “valer” se tiene que entender desde el punto de vista de “encajar” no de valía profesional. El Interim Management es una profesión, una nueva forma de trabajar y una nueva forma de relacionarse con las empresas, por lo tanto, no todos los directivos pueden trabajar bajo este formato. Los skills que te hicieron triunfar como directivo en una empresa, no son los mismos que vas a necesitar para ser Interim.

¿QUÉ GRADO DE MADUREZ TIENE EL INTERIM MANAGEMENT EN ESPAÑA?

Os daré algunas cifras que acabo de sacar usando el software “recruiter” de linkedin. (hay que tener en cuenta que estos números son las personas que se reconocen en LinkedIn que trabajan bajo este formato) En el mundo hay 130.000 directivos. En EEUU 44.000, en Europa 77.000, reino unido 22.000, y España 1.400.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



JOSÉ LUIS PORTELA

CEO de Magtalent. Director del Programa de Dirección Estratégica de Proyectos de IE Business School. Consejero. Escritor. Conferenciante



INTERIM MANAGEMENT

En España que conozco bien el mercado, y las asociaciones, de estos 1.400 diría que menos de 200 están en posiciones realmente directivas, y muchos hacen labores de consultoría, no de Interim Management. En resumen, es un mercado todavía muy poco maduro pero que tiene un largo recorrido, ya que en los países con las mejores economías del mundo, es una realidad, incluso en países nórdicos es un mercado ya muy maduro y estable.

¿QUÉ VAMOS A HABLAR SOBRE EMPLEABILIDAD EN ESTE APARTADO?

La empleabilidad, se tiene que entender como la probabilidad de ser contratado a lo largo de tu carrera profesional. Al igual que los productos tienen sus ciclos de vida, (Product Lifecycle management), introducción, crecimiento, maduración y declive, los profesionales pasan por las mismas fases. Los profesionales tienen que entender, que, a partir de una cierta edad, para no entrar en una fase de declive

profesional, tienen que cambiar la forma en la cual se relacionan con las empresas y sobre todo cambiar lo que son capaces de aportar a las empresas.

El siglo XXI necesita tener y, por lo tanto, crear un nuevo individuo que sepa responder a los grandes retos de este siglo: equidad, innovación, trabajo colaborativo, deslocalización, integración y respeto por el medio ambiente. Por lo tanto, para hablar de empleabilidad, primero necesitamos conocer que tipo de directivo y mando intermedio va a requerir la sociedad.

Y por último, no olvidemos lo que nos une a todos en esta revista, la dirección de programas y proyectos. De las 10 posiciones más buscadas este año, la dirección de proyectos sigue estando entre las más buscadas, y por lo tanto hablaremos sobre como tienen que ser los directores de proyectos para poder competir en el siglo XXI.

Sesión Directiva sobre Business Model Generation

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: **960442442**
- Más información: **<https://escueladegobierno.es/bmg>**
- Inscripciones: **bmg@escueladegobierno.es**

Edición Febrero 2022

miercoles 16 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

Business&Co.[®]

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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.



Arsenio, Ernest y Virginia

El periodista soltó el micrófono y se sentó. Arsenio dejó de mirarle y posó la vista al fondo de la sala. La pregunta no era sencilla y al Zorro de Arteixo, según sus amigos, o Brujo de Arteixo según los no tan amigos, no le gustaba improvisar las respuestas. El periodista le había preguntado qué es lo que hacía que un jugador fuera bueno, un crack.

Arsenio volvió su mirada socarrona hacia el periodista y con ese tono suyo particular comenzó a responder. Para él la diferencia entre los buenos y los malos era el tiempo que tardan en soltar el balón. Los malos futbolistas conducían y conducían y regateaban y pisaban y volvían a regatear hasta que perdían el balón. En cambio los buenos futbolistas como Beбето, Mauro Silva o Donato cogían el balón y lo devolvían rápido. Cuanto mejores eran como jugadores antes devolvían el balón a sus compañeros.

Los malos jugadores jugaban para ellos mismos.

Los buenos jugadores jugaban para el equipo.

Cuentan que cuando Ernest iba a comenzar a reclutar al equipo que se encargaría de uno de los proyectos más inspiradores para las generaciones posteriores de la humanidad, publicó un anuncio en un periódico que rezaba de la siguiente manera: *“Se buscan hombres para un viaje peligroso, salario escaso, frío intenso, largos meses de oscuridad total, peligro constante, regreso dudoso, honor y reconocimiento en caso de éxito”*.

Al leer el anuncio de sir Ernest Shackleton siente uno algo especial, esa llamada a las grandes gestas. Lástima que el anuncio fuera falso, aunque quién sabe ¿alguien que se embarcara en la proeza de cruzar la Antártida por tierra en 1914 podía pensar que nada de eso fuera cierto?



**JULIÁN
GÓMEZ**

Brand Manager de LedaMC, autor de El Juego de Tronos de los Proyectos, bloguero en El Laboratorio de las TI, conferenciante y mente inquieta siempre dispuesta a compartir conocimiento.





Lo que no ha tenido tanta publicidad ha sido la forma en que seleccionó al equipo para la misión. Entrevistas que duraban apenas cinco minutos y donde lo que la persona sabía en ese momento no era lo más importante, lo importante era su actitud. Contrató a Leonard Hussey como meteorólogo justo cuando había vuelto de un viaje a África como antropólogo. Tras contratarlo lo apuntó a un curso acelerado de meteorología..

La selección parecía caprichosa y aleatoria con entrevistas breves en los casos en los que los había, pero recordemos que todos los hombres volvieron con vida. De hecho, Shackleton que fue uno de los primeros en volver a la civilización, no paró hasta conseguir un barco del Gobierno chileno para recuperar a todos y cada uno de sus hombres, sin importar donde hubieran quedado en el camino. Su hazaña mereció esta copilla.

Para conductor científico, denme ustedes a Scott; para viajar veloz y eficientemente, Amundsen; pero cuando uno se encuentra en una situación desesperada, cuando parece que no hay salvación, conviene arrodillarse y pedir a Dios que le envíe a Shackleton.

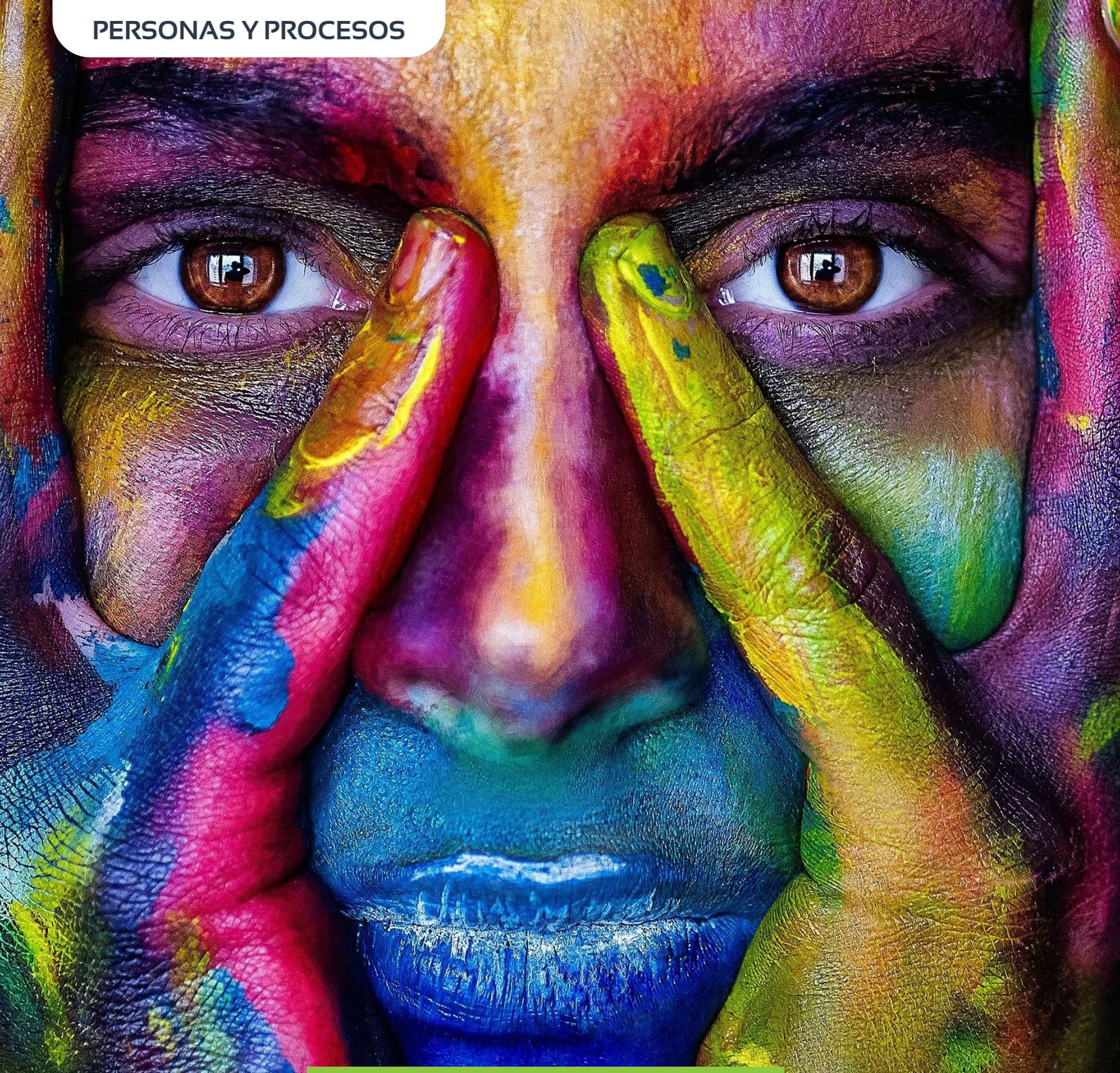
Porque la actitud frente a los retos de cada persona de nuestro equipo puede cambiarlo todo.

Como la actitud de Virginia. Virginia estaba acostumbrada a pelear en un mundo dominado por hombres. Eran los años 50 en Estados Unidos y no había muchas mujeres que pudieran optar a ser jefas de la División de Anestesia del departamento de Cirugía de un hospital. Virginia lo logró. Pero no se detuvo ahí. Compartía la preocupación de la época por el alto porcentaje de muertes entre los recién nacidos.

En aquellos años a criterio del médico, si el niño estaba cianótico o presentaba algún comportamiento que se estimara que le impediría vivir apartaban al niño a su suerte hasta que fallecía. Luego certificarían que había nacido muerto. Para ella el problema era la aplicación de un criterio subjetivo dependiente del médico que asistiera al parto.

Virginia estaba dispuesta a cambiar esto y creó una innovación tecnológica para la época: una *lista*, una *checklist* que terminaría llamándose en su honor Test de Apgar, por su apellido ella era Virginia Apgar. Muchos y muchas de los que estamos hoy aquí le debemos la vida a ese test.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



Estos son tres casos distintos del fuerte impacto que tiene un factor común a todos los proyectos: las personas.

Somos el factor que no varía, que no cambia sin importar la metodología, la métrica, el proceso, o la herramienta que quieras aplicar.

Somos el factor que catapulta al éxito en el teletrabajo o que nos condena al infierno en una oficina tal como hemos podido comprobar en el último año. Somos el ángel y el demonio de la dirección de proyectos (y de programas y de portafolios).

Eso es de lo que quiero escribir en esta sección cada mes. Puntos en los que hacerte pensar, puntos en los que fijarte y reflexionar, puntos para los cuales el denominador común seamos las personas.

Me llamo Julián Gómez y me gusta poner ejemplos sencillos y metáforas simples para que la audiencia allá de donde sea pueda acceder al conocimiento. Para aprovechar esta sección no hará falta que hayas visto ni leído Juego de Tronos (de los Proyectos), pero sí que vengas con la mente abierta a leer sobre Dirección de proyectos en relación con las personas.

Prometo variedad a cambio sólo de feedback. Ceo que es un buen trato. Será un placer seguirnos en linkedin, porque espero que los artículos comiencen una conversación.

Sólo me resta desearte unas felices fiestas que disfrutes al lado de los tuyos.

Este año, como el anterior, nos las hemos ganado a pulso.

Sesión Directiva sobre Objetivos y Resultados Clave OKR

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: [960442442](tel:960442442)
- Más información: <https://escueladegobierno.es/okr>
- Inscripciones: okr@escueladegobierno.es

Edición Marzo 2022

miercoles 3 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

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.







EL LADO HUMANO >>>

CHARO FRESNEDA

Tengo la suerte de trabajar en lo que me apasiona. Soy Project Manager y ayudo a las organizaciones y personas en la transformación mediante la visión por proyectos. Profesora en escuelas de negocio. Segoviana viviendo en Madrid desde hace muchos años. En mi tiempo libre disfruto caminando, con un buen libro o jugando un partido de pádel. Aprendiendo siempre.

Comunicar es un arte

Es un placer para mi formar parte de este equipo de profesionales de la gestión y dirección de proyectos, soy Charo Fresneda, actualmente trabajo como consultora senior en proyectos de cambio organizacional ayudando a entender la gestión del trabajo por proyectos, desde el cambio, la implicación e impacto que tienen en la organización.

Mi mayor satisfacción como profesional y docente en escuelas de negocio, es el momento en el que el equipo asume el proyecto como propio, y pone al servicio del objetivo común, todo su talento.

La sección que voy a compartir con vosotros mes a mes tratará sobre “el lado humano”, a través de mi experiencia y la de otras personas que son influyentes para mí en el ámbito de proyectos donde las personas, la comunicación, el entorno, el cambio serán mi guía mes a mes, y donde espero cumplir con las expectativas.

Este año y después del escenario que todos hemos vivido, se ha hecho evidente que el cambio es una constante y que la comunicación y las personas son lo más importante en todos los escenarios, por el impacto e influencia que tienen en el marco de incertidumbre donde hoy nos movemos.

Os dejo esta frase:

“Temía al cambio, hasta que vi que aún la mariposa más hermosa necesitaba pasar por una metamorfosis antes de volar”.

Ernest Hemingway

Felices Fiestas!

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘



Según la RAE “arte” en su primera acepción, *“es la capacidad, habilidad para hacer algo”*. Según esta definición, podemos considerar que comunicar es un arte, pero no todos lo ven así. Muchas veces nos preguntamos ¿por qué hay personas que consiguen interaccionar rápido, mientras que otras no parecen ser capaces de lograrlo? Enrique Alcat en su libro ¡Influye!, dice *“Las personas que sonríen con suavidad y miran a los ojos del otro, alcanzan antes sus objetivos”*.

Comunicar es influir, es conectar, es mucho mas que contar... comunicar es colocar sentimiento con la voz y con el cuerpo, es poner en común ideas, emociones, pensamientos, es decir algo a alguien y decirlo con claridad, es que la persona entienda, lo que se quiere decir, ¿verdad? Parece obvio, pero en mi opinión, es la asignatura pendiente de casi todos. En mi experiencia, si profundizamos un poco, la gran mayoría de los conflictos se deben a una ineficiente comunicación, damos por hecho que nos van a entender, sin pensar cuales son las circunstancias del receptor, y el “ruido” que le puede provocar nuestro mensaje o el entorno.

El filósofo austriaco Ludwig Wittgenstein llegó a decir *“los límites de nuestro mundo son los límites de nuestro lenguaje”*. En el contexto de la comunicación entre personas sólo hay que mirar donde están los conflictos en las organizaciones y en la vida personal, y un gran porcentaje tienen que ver con la comunicación; las expresiones como: “está muy mandón últimamente”, “no hay quien la aguante”, “no me entiende”, “no lo hacen bien”, son el día a día..., son señales de que algo ocurre en el momento de interactuar y cuando esto pasa, nos preguntamos alguna vez ¿por qué y cuáles son las circunstancias de estas acciones atípicas de la persona? Echa una mirada a la imagen. ¿En qué te has fijado mas? En los ojos, labios, pelo, colores, forma... ¿Qué te transmite? Tristeza, provocación, enfado... ¿Qué es lo importante de la

imagen para ti? **La interpretación de lo “importante” es subjetivo, siempre que lo dejemos al azar.** Una comunicación que tenga intención, una buena dosis de empatía, y que lleve implícita la necesidad de construir relaciones de confianza, mejora los conflictos y compromete e implica a las personas.

En el ámbito de las organizaciones, bien sabemos que están compuestas por personas, desde el punto de vista temporal como en el caso de un proyecto u organización permanente vista como una empresa. Si nos centramos en el cambio organizacional temporal y poniendo de relieve la importancia que tiene la comunicación en este tipo de proyectos, el primer dilema que debería aparecer es ¿qué y cómo vamos a comunicar? Esta pregunta con intención que he puesto en valor en varios proyectos en los que he colaborado, es la diferencia entre pensar en los demás para que entiendan el qué va a “cambiar” o de lo contrario no hacer nada y dejarlo a la libre interpretación, sin tener en cuenta que una organización ya sea temporal o permanente es una “bolsa” con un contenido muy particular; diversidad de personalidades con distintos intereses, actitudes, aptitudes, percepciones, objetivos, influencia... y donde la voluntad de no comunicar es el primer y gran detractor. Poco a poco vamos siendo conscientes de que la comunicación no es una sola una herramienta que elijo y donde incluyo los nombres de los implicados y voila!.

La comunicación deberíamos reconocerla como el flujo transversal y bidireccional con una intención implícita, que debe contener una gran dosis de empatía y con un objetivo, generar relaciones de confianza.

Comunicar es influir, es conectar, es mucho mas que contar... ¿Y tu, comunicas bien?

Curso de Formación Gestión de Procesos de Negocio BPM + ISO 19510

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/bpm>
- Inscripciones: bpm@escueladegobierno.es

Edición Enero 2022

viernes 21 de 16:00 a 21:00
sábado 22 de 09:00 a 14:00
viernes 28 de 16:00 a 21:00
Sábado 29 de 09:00 a 14:00

Edición Febrero 2022

martes 15 de 16:00 a 21:00
jueves 17 de 16:00 a 21:00
martes 22 de 16:00 a 21:00
jueves 24 de 16:00 a 21:00

Edición Marzo 2022

viernes 18 de 16:00 a 21:00
sábado 19 de 09:00 a 14:00
viernes 26 de 16:00 a 21:00
Sábado 27 de 09:00 a 14:00

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

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.



XVIII Congreso de Directores de Proyectos PMI-Madrid

**Recuperación y resiliencia,
proyectos para una nueva etapa**



El pasado 17 de noviembre tuvimos el placer de compartir mesa y streaming en el congreso organizado por PMI Madrid, en esta ocasión volviendo al formato presencial en un entorno privilegiado del centro de la capital, la Casa de Vacas en El Retiro madrileño.

El hilo conductor del del XVIII Congreso Anual de Directores de Proyectos fue objetivar esta transformación, generar un espacio para el diálogo donde compartir conocimiento teórico y práctico de estos proyectos, y dar visibilidad a la importancia de los procesos de recuperación, incluyendo las personas implicadas y los procesos en marcha.

Con asistencia plena y con ponencias de altura que mostraron ejemplos de Proyectos de Resiliencia en plena Pandemia 2020 y Proyectos de Recuperación para los próximos años.

Agradecemos la asistencia de todos los ponentes, entre los que pudimos contar con la mesa debate sobre PMO conformada íntegramente por colaboradores de esta revista, y la colaboración de todos los que participaron en la organización del congreso.



Durante el congreso participaron distintos ponentes de prestigio de parte de las Administraciones Públicas que mostraron la gestión y diseño que se está llevando a cabo por parte de distintos organismos sobre los planes de recuperación.

Lola Ortiz Sánchez, Directora General de Planificación e Infraestructuras de Movilidad;

Roberto Canales Mora, CEO Autentia, profesor IE Business School, Experto en construcción de software;

José Angel Higuera de la Calle, Director de Negocio de Carreteras, Movilidad e Intermodalidad, INECO SME MP SA.

Juan Tébar Molinero, Director de Explotación Ferroviaria en Metro de Madrid, S.A.

Renata Sánchez de Lollano Caballero, Vocal Asesora del Gabinete de la Vicepresidenta Primera del Gobierno de España.



**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



Dos mesas de debate aportaron una visión transversal sobre distintas Perspectivas en proyectos de recuperación y transformación.

Ninfa Muñoz, Operational Cross Services Team Lead en Daimler AG, PMP, PSM. Vocal de la Junta Directiva del Capítulo de Madrid del PMI, moderó el primero de los debates sobre el papel de la Dirección de Proyectos en el éxito de estas iniciativas, con la colaboración de:

Lola Norte, Dra. Ingeniera de Minas y Energía. Secretaria de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Ingenieros de Minas del Centro de España.

Cristina González Martínez, Subdirectora de Intermodalidad y Agenda Urbana.

Mireia Muñoz, Chief Executive Officer

Laura Jiménez Barreto, Ingeniera Civil, Máster en Project Management y en BIM Management, PMP. Siemens Mobility.



La segunda mesa sobre Gestionando Portafolios, Proyectos y Programas: el rol de la PMO en los proyectos de recuperación estuvo moderada por **Pedro Balsa**, CEO Leapman Project & Portfolio Management, Digital PMO. Vicepresidente 2º de la Junta Directiva del Capítulo de Madrid del PMI:

Javier Peris, Presidente itSMF, Senior Business Strategist & Best Practices Specialist, Business&Co.

Ricardo Sastre Martín, Principal Consulting Project Management, Microsoft.

Carlos Pampiega, Director del Curso de Dirección de Proyectos Escuela de Negocios CEU San Pablo de Castilla y León, Consultor en Project Management.

Facilitaron su experiencia sobre las Oficinas de Gestión de Proyectos y su aplicación tanto a proyectos públicos como privados, además de las claves de éxito de las PMOs en Innovación y Start-Ups.



Puedes ver más imágenes resumen del congreso en <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6867368809758629888>

Curso de Formación Gestión de Programas p3mgo + ISO 21503

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/p3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

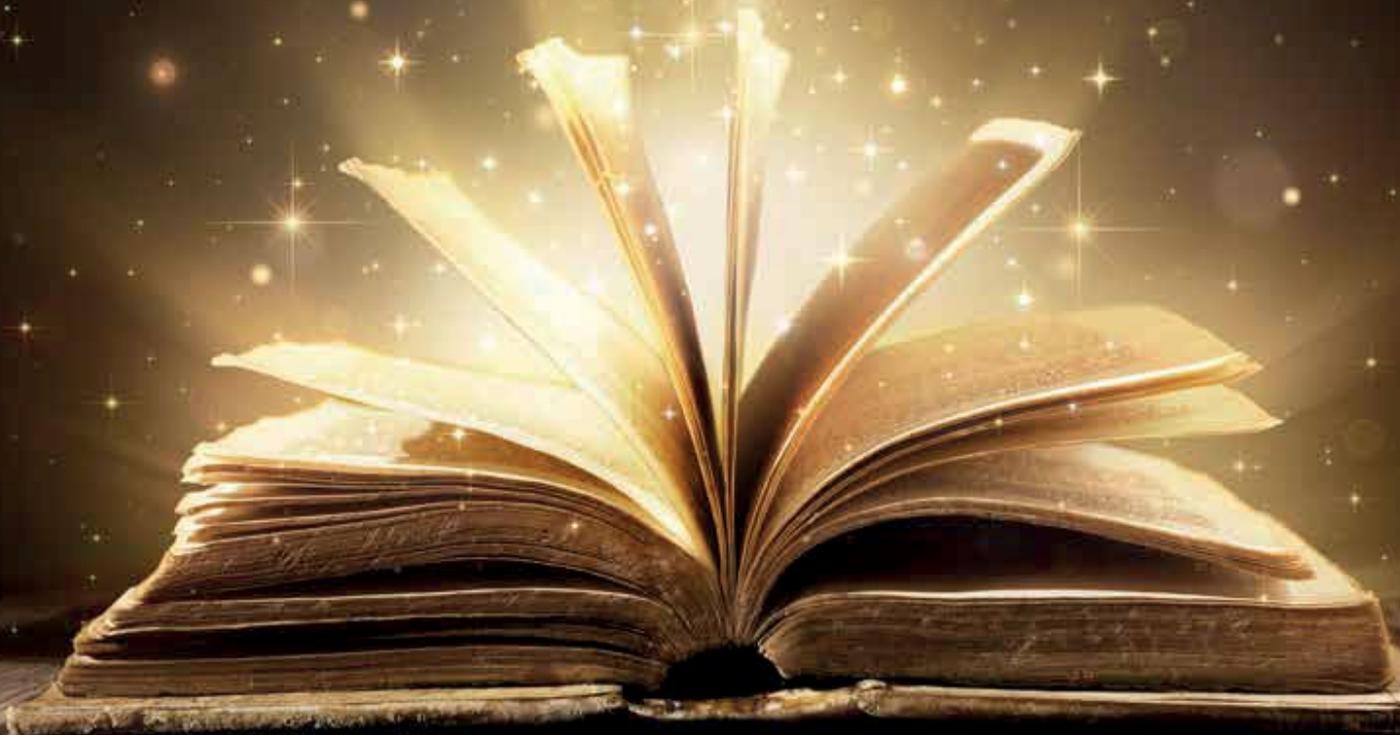
Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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.



QUE LA MAGIA DE LAS
BUENAS PRÁCTICAS
Y LA MEJORA CONTINUA
OS ACOMPAÑE SIEMPRE

FELICES FIESTAS



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