

# Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #003 - FEBRERO 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA  
DEL MES

## JAVIER GARCÍA

Una familia muy bien avenida  
en EDITORIAL  
con Javier Peris

Patrocinadores Ejecutivos-  
abordando uno de los eslabones  
más débiles de los Proyectos  
en PROJECT ECONOMY  
con Antonio Nieto

El arte samurai de la  
adaptación en los Proyectos  
en Proyectos Singulares  
con Carlos Pampliega

Tendencias clave para la  
(tecno) transformación digital  
en TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

Surfing the waves  
en STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

Resiliencia y Decatlón  
en CONTINUIDAD  
Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

Gestión de Portfolio  
en SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

Agile 2: ¿La (r)evolución  
de Agile?  
en TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza

¿Cuál es el salario de un  
Interim Management?  
en EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

Si quieres ayuda, ¡calla  
y escúchalos!  
en PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

El impulso y capacidad de  
las organizaciones temporales  
en EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

# 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](mailto:soluciones@businessandcompany.com)

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

# Stakeholders

.news

# 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**
- Más información: <https://escueladegobierno.es/okr>
- Inscripciones: [okr@escueladegobierno.es](mailto: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.<sup>®</sup>

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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



# SUMARIO

- 02. REDACCIÓN**
- 04. SUMARIO**
- 06. UNA FAMILIA MUY BIEN AVENIDA**  
EDITORIAL  
*con Javier Peris*
- 10. PATROCINADORES EJECUTIVOS- ABORDANDO UNO DE LOS ESLABONES MÁS DÉBILES DE LOS PROYECTOS**  
PROJECT ECONOMY  
*con Antonio Nieto*
- 14. EL ARTE SAMURAI DE LA ADAPTACIÓN EN LOS PROYECTOS**  
PROYECTOS SINGULARES  
*con Carlos Pampliega*
- 18. TENDENCIAS CLAVE PARA LA (TECNO) TRANSFORMACIÓN DIGITAL**  
TECNOTRANSFORMACIÓN  
*con Juan Jesús Urbizu*
- 22. JAVIER GARCÍA**  
PROTAGONISTA DEL MES
- 28. SURFING THE WAVES**  
STEERING COMITEE  
*con Pedro Balsa*
- 32. RESILIENCIA Y DECATLÓN**  
CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
*con Juan Manuel Domínguez*
- 36. GESTIÓN DE PORTFOLIO**  
SUPER PMOS  
*con Ricardo Sastre*
- 40. AGILE 2: ¿LA (R)EVOLUCIÓN DE AGILE?**  
TRANSFORMACIÓN AGILE  
*con Ángela Plaza Lora*
- 44. ¿CUÁL ES EL SALARIO DE UN INTERIM MANAGEMENT?**  
EMPLEO Y FUTURO  
*con José Luis Portela*
- 48. SI QUIERES AYUDA, ¡CALLA Y ESCÚCHALOS!**  
PERSONAS Y PROCESOS  
*con Julián Gómez*
- 52. EL IMPULSO Y CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES TEMPORALES**  
EL LADO HUMANO  
*con Charo Fresneda*



## Conexiones Mensuales **BUSINESS CLASS** con los Principales Destinos de Conocimiento

Formamos y Acreditamos Directivos y Profesionales en Gestión de Proyectos, Gestión de Programas, Gestión de Portafolios, Gestión de Oficinas de Portfolios, Programas y Proyectos, Gestión de Centros de Excelencia, Gestión del Tiempo, Gestión de Procesos de Negocio, Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información y Gobierno de Información y Tecnología.

Nuestra formación aporta un triple valor pues incluye tanto el enfoque teórico basado en Metodologías o Buenas Prácticas que otorgan conocimiento fundamental, como el enfoque normativo basado en los Sistemas de Gestión que permite evidenciar cumplimiento a la organización y todo ello potenciado con un enfoque práctico basado en la experiencia real acreditada del profesor.

Nuestros Cursos de Certificación se imparten en directo en remoto a través de internet para una mayor comodidad, con una duración de 20 horas repartidas en cuatro sesiones de cinco horas cada una. Las tres primeras sesiones son dedicadas a la Metodología o Buena Práctica y la cuarta y última sesión a la Norma ISO del Sistema de Gestión relacionado.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGEIT®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.



# Una familia muy bien avenida

En esta ocasión, y aprovechando mi reciente incorporación como vocal al Comité de Gestión de Proyectos de UNE Normalización Española, me va a permitir el lector que haga una simple pero completa introducción a una familia muy bien avenida, en este caso de Normas, como es la familia de normas ISO 21500.

Seguramente el lector ya conocerá mi habitual costumbre de prodigarme en redes de manera vehemente, asegurando que *"hay vida más allá del proyecto y por encima del proyecto también"*, tema que se me solicita de manera recurrente por parte de aquellos que me invitan a congresos, ponencias o mesas redondas en los que suelo participar.

Pues bien, ISO Internacional, el Organismo Internacional de Estandarización, al que no creo haga falta presentar en este foro, recoge pormenorizadamente esa necesidad de poder evaluar distintas metodologías, procesos o aplicaciones para las distintas responsabilidades que se encuentran involucradas en el cambio organizacional.

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua *"Normalizar"* significa *"Regularizar o poner en orden lo que no lo estaba"*, siendo a su vez el significado de *"Orden"* el de *"Regla o modo que se observa para hacer las cosas"*. Es decir, normalizar es poner en orden la forma de hacer las cosas. Pues vayamos a ello.

Empecemos por el principio, cuando en 2021 fue actualizada la norma ISO/IEC 21500, la Matriarca de la familia, fue denominada por muchos profesionales de manera totalmente tendenciosa como *"la norma de gestión de proyectos"*, y se quedaron tan anchos. Pues no es así, ya estaban liándola parda de nuevo. El nombre exacto de la norma es, textualmente, *"ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts"*. Es decir, la norma de Proyectos, Programas y Portafolios. Toda madre quiere a sus hijos por igual y aviso al lector que le resulta muy molesto que se desprecie a alguno de ellos, recuérdelo, no vuelva a recortar: la norma ISO 21500 es la norma de Proyectos, Programas y Portafolios.

Hay demasiados profesionales obsesionados en seguir creyendo que lo verdaderamente estratégico son los proyectos, cuando de ninguna manera es así, seguramente porque solo han alcanzado ese nivel de certificación. Pero, en realidad, los proyectos corresponden al nivel más táctico del cambio organizacional. Son absolutamente necesarios, no le quepa la menor duda al lector, y es importante que se lleve a cabo una adecuada gestión de los mismos, pero se encuentran muy alejados de los niveles estratégicos de la organización. Y si no me cree, le invito a seguir leyendo.

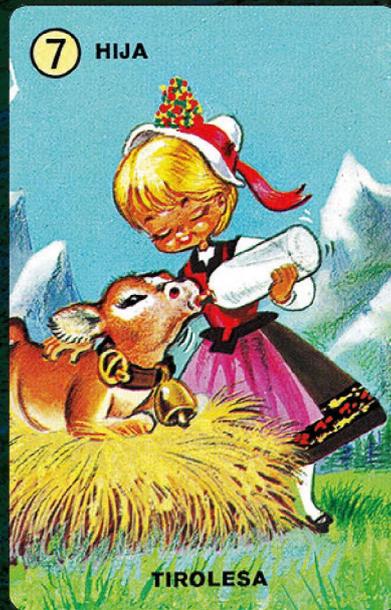
**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





## 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".



Una vez conocida a la Matriarca de la familia, la ISO 21502, sigamos conociendo a esta familia tan bien avenida. Le toca el turno a la más seria y formal, es el turno de la norma cuyo nombre exacto es “ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management”. Es decir, la Norma de Gestión de Portafolios o carteras, que, como podrá comprobar el lector, incluye el nombre de su madre previo al nombre concreto de la hija.

Y usted pensará ¿Qué es exactamente Portafolio, Portfolio o Cartera? Para saberlo, si lo que queremos una acepción exacta, tenemos que preguntarle a la abuela de la familia, a la que lo sabe todo, a la Norma “ISO/TR 21506:2018 Project, programme and portfolio management – Vocabulary”, donde podemos encontrar, además de la definición de portafolio, todas las definiciones relacionadas con el ecosistema de Portafolios, Programas y Proyectos.

La ISO 21506 define “Portafolio” como “3.42 Portfolio: Collection of portfolio components (3.52) grouped together to facilitate their management to meet strategic objectives”. Es decir, “colección de componentes del Portafolio (3.52) agrupados para facilitar su gestión con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos”. Entenderá ahora porque está tan orgullosa la abuela de su nieta. Seguramente acaba usted de descubrir cómo conseguir Objetivos Estratégicos, a través de un adecuado Portfolio Management, y no con Project Management, como siempre había creído. Primera epifanía, seguro, y lo dice ISO Internacional, ni más ni menos.

Continuando con la línea sucesoria, ahora nos centramos en la “ISO 21503:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management”, responsable de Programas, que como bien nos diría su abuela, la ISO 21506 si le preguntáramos, se define como “3.50 Programme: Group of programme components (3.52) managed in a coordinate way to realize benefits (3.6)”. O traducido al español, “3.50 Programa. Grupo de componentes del programa (3.52) gestionados de manera coordinada para obtener beneficios (3.6)”. ¡Fantástico! Ya sabe usted como conseguir beneficios, a través de un adecuado Programme Management, y no con Project Management como siempre había creído. Segunda epifanía, espero, y recuerde que lo dice ISO Internacional.

Sabiendo como cumplir Objetivos Estratégicos y lograr beneficios, ahora le toca el turno a la más vivarachosa, jovial, activa e incluso ágil de las hermanas, la que más gasta, la que más se mueve de toda la familia: la “ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management”, la que más hace rabiar a la abuela, y a la que ésta define como “3.59 Project: temporary endeavour created to produce agreed deliverables (3.19)”, es decir, “3.59 Proyecto: Esfuerzo temporal creado para obtener los entregables acordados (3.19)”. Es decir, el Project Management es responsable de producir

entregables, y punto. Sí, y punto. Ni es responsable de los beneficios, ni es responsable de los objetivos estratégicos. Tercera epifanía, y lo sigue diciendo ISO Internacional. Es obvio que colabora o participa en que se logren, faltaba más, pero como bien le decía al principio, es el nivel más táctico de toda la familia.

Para completar el clan, faltaría presentarles, en primer lugar, al segundo progenitor, la “ISO 21505 ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance”, siempre aplicando gobernanza desde el más alto nivel de responsabilidad, más allá de las actividades transformadoras, y uniendo a la familia bajo cualquier circunstancia. Nivel en el que no voy a entrar en este artículo, pues su valor solo puede entenderse cuando se tiene cierta madurez y se ha dejado atrás el pensamiento monoteísta del “Proyecto Estratégico”, contradicción literal que se sigue escuchando con demasiada frecuencia en foros aparentemente expertos.

Y por último, como no podían ser de otra manera, esta familia incluye dos cuñados, “ISO 21511:2018 Work breakdown structures for project and programme management”, con el que evaluar las estructuras desglose del trabajo EDT, es decir, quién estará constantemente evaluando cómo hacemos el trabajo, e “ISO 21508:2018 Earned Value Management in project and programme management”, que constantemente también estará pendiente de si ganamos lo que toca, o podemos ganar más.

Dicen las malas lenguas que la hija menor se está empezando a ver con un estándar, el “BSI ISO 21510”, de Competencias Profesionales, pero todavía esto está muy verde y hay que darle tiempo al tiempo.

En mi opinión personal estamos ante un esquema perfecto, que nos puede ayudar a evidenciar lo que de verdad hacemos en el día a día, más allá de que años atrás hayamos aprobado un examen o de que cada año sigamos acudiendo a eventos y congresos para mantener una determinada certificación. Un esquema que es completo en cuanto a cada uno de los modelos de Management más adecuados, y relacionados con cada uno de los distintos niveles de responsabilidad involucrados, que nos puede servir incluso de guía, y que nos permitirá obtener una certificación de tercera parte de incuestionable prestigio como es ISO Internacional.

Ahora bien, en este mundo he visto de todo. He visto gente que incluso le lleva la contraria o discute con el GPS de su automóvil. Cada uno somos de un padre y de una madre, y cada uno tenemos nuestras fuentes de conocimiento. Para mi ISO Internacional, y por ende UNE Normalización Española, son de las más importantes fuentes de conocimiento que he conocido, por su participación desinteresada, nivel e independencia. Por lo que visto lo visto, lo que si le puedo asegurar al lector es que esta familia de la ISO 21500, es una familia muy bien avenida.



## Curso Doble Certificación Open PM<sup>2</sup> + ISO 21503 Gestión de Programas de Proyectos de la Comisión Europea

PM<sup>2</sup> es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PM<sup>2</sup> es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM<sup>2</sup> y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La Gestión de Proyectos (Project Management) ayuda a alcanzar Resultados, la Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management) ayuda a alcanzar Beneficios y la Gestión de Portafolios (Portfolio Management) ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos.

Este curso de la Metodología Open PM<sup>2</sup>-PgM proporciona orientación y apoyo para la Gestión de Programas. Este conjunto de directrices e instrumentos de Gestión de Programas permite a los Programme Managers gestionar y supervisar mejor los programas en cualquier ámbito, incluida la tecnología de la información y más allá.

Open PM<sup>2</sup>-PgM incorpora elementos de una serie de mejores prácticas de Gestión de Programas (Programme Management) aceptadas a nivel mundial, descritas en normas y metodologías, así como la experiencia operativa relevante de las instituciones europeas.

Este curso también ofrece una visión general de la norma ISO/IEC 21503 de Gestión de Programas que le ayudará no solo a mejorar su día a día sino además lograr un alineamiento normativo con el certificar en el futuro a su organización.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.

 <https://escueladegobierno.es>

 [admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

 Av. San Onofre, 20 46930-Quart de Poblet (Spain)



**+34 960 442 442**

# Patrocinadores Ejecutivos- abordando uno de los eslabones más débiles de los Proyectos

A estas alturas, tenemos suficiente evidencia de que los patrocinadores ejecutivos son uno de los eslabones más débiles en la implementación exitosa del proyecto. Después de años de investigación y práctica, encontré una manera de superar este defecto significativo en nuestra profesión que me gustaría compartir y conocer sus pensamientos.

**La profesión de gestión de proyectos ha estado esperando durante más de 40 años, en vano, que los ejecutivos dediquen tiempo a aprender la importancia y las responsabilidades clave de su rol. Si queremos aumentar exponencialmente nuestras bajas tasas de éxito de proyectos, no podemos esperar más.**

Hace algunos años, estaba gestionando un proyecto de transformación global para un gran banco. Todo el equipo del proyecto tenía miedo del patrocinador del proyecto, un tipo llamado Matthias.

Ocasionalmente participaba en nuestras actualizaciones regulares del proyecto; sintió que no necesitaba conocer los detalles del proyecto; él era el tipo con la visión. Era autoritario, siempre buscaba errores y culpaba a los demás. Y, por supuesto, Matthias nunca se equivocó y no sabía lo que se esperaba de él como patrocinador del proyecto. Fue un proyecto doloroso que no cumplió con sus objetivos, nadie lo disfrutó, y todos nos alegramos cuando terminó. Probablemente estés familiarizado con proyectos similares, ¿verdad?

## Executive Sponsors - addressing one of the weakest links in Projects

*By now, we have enough evidence that executives sponsors are one of the weakest links in successful project implementation. After years of research and practice, I found a way to overcome this significant flaw in our profession which I would like to share and get your thoughts on.*

***The project management profession has been hoping for more than 40 years, in vain, that executives dedicate time to learning the importance and the key responsibilities of their role. If we want to increase our low project success rates exponentially, we can not wait any longer.***

*Some years ago, I was managing a global transformation project for a large bank. The entire project team was afraid of the project sponsor, a guy called Matthias.*

*He occasionally participated in our regular project updates; he felt he didn't need to know the details of the project; he was the guy with the vision. He was authoritarian, always looking for mistakes and blaming others. And, of course, Matthias was never wrong and didn't know what was expected from him as a project sponsor. It was a painful project that didn't meet its goals, nobody enjoyed it, and we were all glad when it was over. You are probably familiar with similar projects, right?*

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



**ANTONIO  
NIETO**

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

Un patrocinador inadecuado y no capacitado en un proyecto con frecuencia conduce a un equipo infeliz y al fracaso casi inevitable del proyecto.

En mi experiencia, he visto que tener un patrocinador efectivo contribuye al menos al 30%, si no más, al éxito de un proyecto. Sin embargo, según una investigación reciente realizada conjuntamente con Harvard Business Review, solo el 13% de los ejecutivos habían recibido capacitación específica para convertirse en patrocinadores de proyectos exitosos.

### **Atrévete a entrenar a tu patrocinador de proyecto**

Mi recomendación es que te reúnas con el patrocinador del proyecto para decirles la importancia del rol y explicarles las responsabilidades clave tan pronto como comiences el proyecto.

En esta reunión inicial, siempre discuto la importancia de estar disponible para discutir el progreso del proyecto regularmente.

Para mostrar su compromiso con el proyecto, les pido que tengan 30 minutos de reunión cada dos semanas (mismo día de la semana y tiempo para crear un pequeño hábito en su cabeza), que utilizo para actualizar y recordarles los deberes del rol.

Me parece fundamental tener esta sesión de coaching y el bloqueo de las reuniones regulares desde el comienzo del proyecto y antes de que los ejecutivos continúen con sus apretadas agendas. Ha demostrado ser un cambio de juego cuando se trata de patrocinadores de proyectos.

### **Un gran ejemplo**

Los ejemplos de mal patrocinio de proyectos están en todas partes y en la mayoría de los proyectos fallidos, pero también hay grandes ejemplos de patrocinio de proyectos increíbles.

Mi ejemplo favorito es cuando Steve Jobs lanzó Project Purple para desarrollar el primer iPhone en 2004. Como patrocinador del proyecto, pasó hasta dos días a la semana apoyando, desafiando, contribuyendo y dirigiendo el proyecto.

Era el proyecto más estratégico de Apple, por lo que se espera que el CEO le dedicara una cantidad significativa de tiempo, ¿verdad?

Pero, ¿cuándo fue la última vez que vio a su CEO en cualquiera de los comités directivos de su proyecto?

*An inadequate and untrained sponsor in a project frequently leads to an unhappy team and almost inevitable project failure.*

*In my experience, I've seen that having an effective sponsor contributes at least 30%, if not more, to a project's success. Yet, according to recent research carried out jointly with Harvard Business Review, only 13% of executives had received specific training on becoming successful project sponsors.*

### **Dare to coach your Project Sponsor**

*My recommendation is that you meet the project sponsor to tell them the importance of the role and explain to them key responsibilities as soon as you start the project.*

*In this initial meeting, I always discuss the importance of being available to discuss the progress of the project regularly.*

*To show their commitment to the project, I ask them to have 30 minutes meeting every two weeks (same weekday and time to create a little habit in their head), which I use to update and remind them of the duties of the role.*

*I find it critical to have this coaching session and lockdown of regular meetings from the beginning of the project and before the executives move on with their busy schedules. It has proven to be a game-changer when dealing with project sponsors.*

### **A great example**

*Examples of poor project sponsorship are everywhere and in most failed projects, but here are also great examples of incredible project sponsorship.*

*My favorite example is when Steve Jobs launched Project Purple to develop the first iPhone in 2004. As the project sponsor, he spent up to two days per week supporting, challenging, contributing, and steering the project.*

*It was Apple's most strategic project, so it's expected that the CEO was spending a significant amount of time on it, right?*

*But, when was the last time you saw your CEO in any of your project steering committees?*

# 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!**

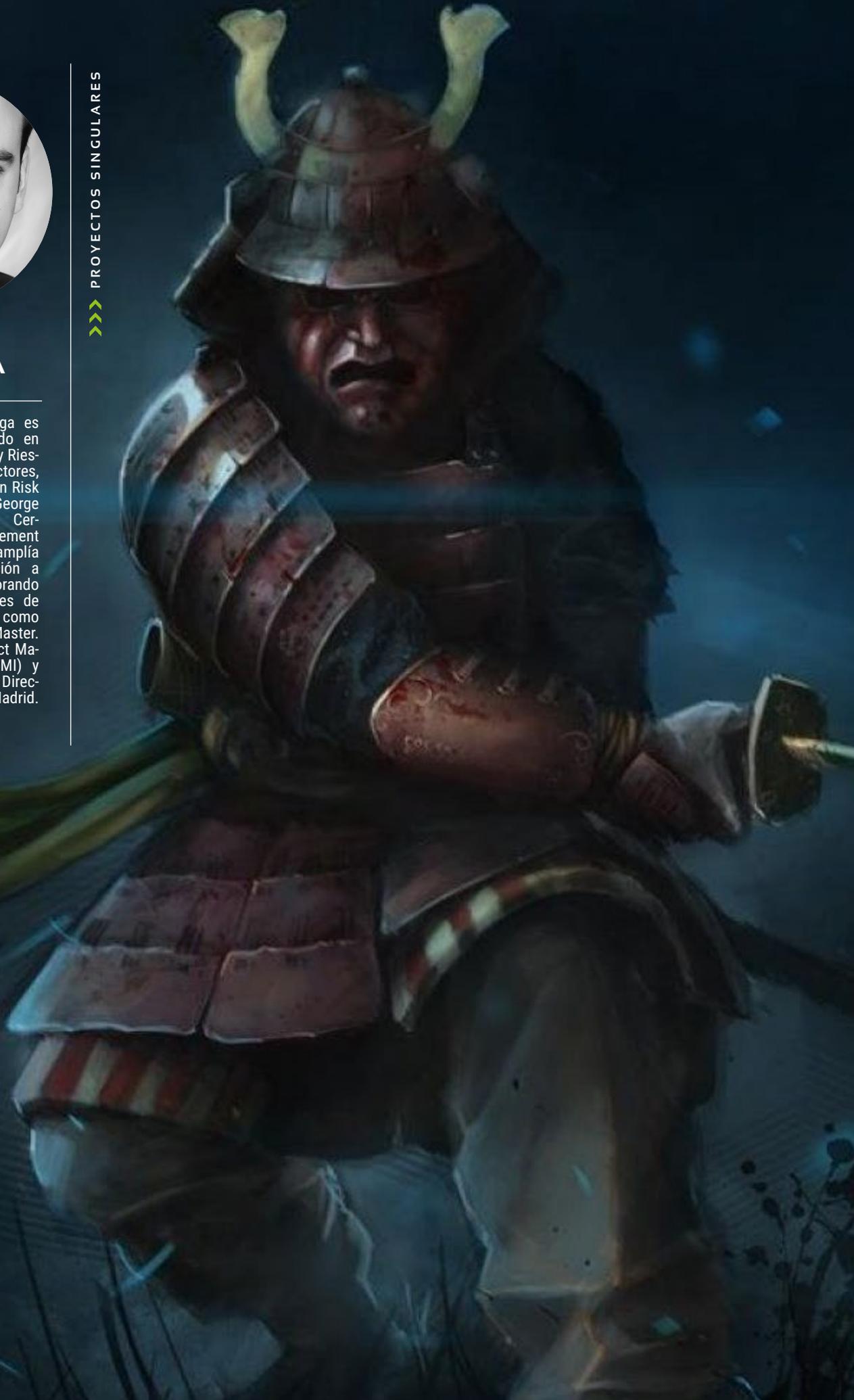
<https://businessandcompany.com/incompany>



## 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



# El arte samurai de la adaptación en los proyectos

## Miyamoto Mushashi, Tailoring y la elección del enfoque de la gestión del proyecto.

Es conocida la relación de los libros sobre estrategia con el mundo del management y los proyectos. Seguramente la mayoría tenga en alguna estantería cercana el libro de Sun Tzu esperando a ser leído. Seguramente esté, junto con el Ulises de Joyce entre los libros más vendidos, aunque raramente leídos.

Gracias a la entrevista de Javier Garzás a Jeff Sutherland, descubrí a uno de los estrategas militares que más han incluido en la Sutherland, y por extensión, en Scrum y la agilidad: Miyamoto Musashi, autor del Libro de los Cinco Anillos. Gran parte de lo que sabemos de la vida de Musashi está sacado de sus propios escritos. Principalmente, su famoso Libro de los Cinco Anillos, en cuyo prólogo explica parte de su vida como samurai en el Japón entre los siglos XVI y XVII. El libro resulta ser la culminación y legado de sus experiencias y su teoría sobre estrategia y artes de la guerra y el manejo de las armas del samurai. En el prólogo, escrito en 1645, apenas unos meses antes de morir, cuenta cómo participó en un total de seis batallas históricas a lo largo de su vida, y en cuatro de ellas ocupó puestos de mando liderando tropas.

Musashi cuenta en su obra que venció su primer duelo a la edad de 13 años y, desde entonces y hasta el día de su retirada, libró un total de 60 combates en los que no fue derrotado una sola vez. Desarrolló un estilo de esgrima propio y original, principalmente en el uso de dos espadas al mismo tiempo, al contrario de lo que era tradición entre los samuráis de su tiempo.

La razón por la que el Libro de los Cinco Anillos se convierte en una de las referencias históricas sobre estrategia que más ha influido a Sutherland es por la ideas que se extraen y podemos extrapolar al mundo de los negocios y los proyectos. Algunas de estas nociones son claramente inspiradoras de lo que podríamos llamar la agilidad.

Así es como Sutherland y los agilistas piensan en "cortar" el código, "trocear" los impedimentos, o corar el proyecto en cosas más pequeñas, cuando leen de Musashi cómo dividir las fuerzas del enemigo en el campo de batalla: "Si piensas sólo en golpear o tocas al enemigo, entonces probablemente no lo cortarás. Mas bien, es importante pensar en la necesidad de cortarlo". Cómo un solo samurai puede vencer a un ejército entero cortándolo en pedacitos (parece un chiste macabro más que una estrategia a tener en cuenta, pero yo no me atrevería enfrentarme a un hombre con katana para comprobarlo).

El estrategia reafirma que su "Camino de la estrategia" es el método seguro para que un solo hombre pueda vencer a cinco o a diez hombres, dividir al enemigo, y ganar la batalla. Musashi siempre está ejecutando simultáneamente una estrategia tanto a corto como largo plazo.

Afirmaciones extraídas del Libro de los Cinco Anillos reflejan la filosofía Lean siglos antes de que los coches Toyota circularan por Japón: "No hacer nada que no sea de utilidad".

El ritmo de las batallas y los enfrentamientos contra el enemigo tienen una clara aplicación a los proyectos.: "Cualquiera que sea el camino, el maestro de la estrategia no parece rápido... Por supuesto, la lentitud es mala. La gente realmente hábil nunca llega fuera de tiempo, todo lo hacen con intención, y nunca parecen ocupados". Leídos desde la perspectiva de un Scrum Master entendemos su paralelismo con ciertos patrones de Scrum relacionados con la velocidad y el ritmo de los equipos autogestionados.

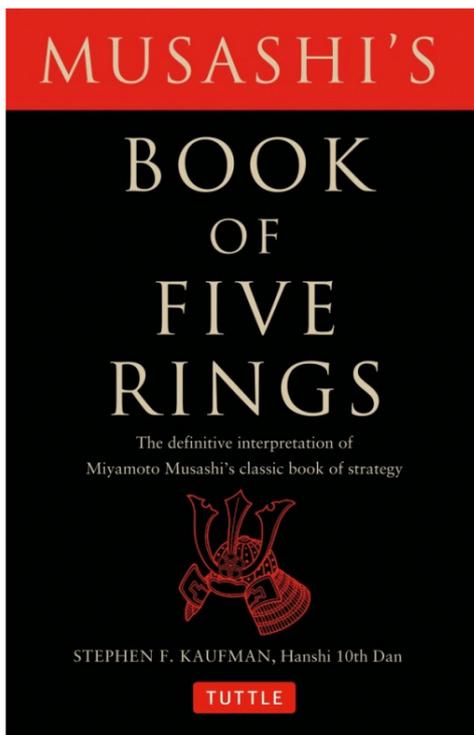
En lo que me centro en esta ocasión, es en la capacidad de adaptación que esgrime Musashi como su principal arma estratégica, ya sea frente al enemigo, o la conclusión del proyecto. Esta fue la principal característica de su estilo escuela, y en lo que se diferenciaba principalmente de otros samuráis famosos de Japón. No seguía ningún estilo canónico en el uso de la espada. Incluso sus propias tretas y estratagemas en el campo de batalla y duelos no son un ejemplo al estilo samurai. Recordemos que los samuráis, además de militares, representan la imagen idílica de una cultura y tradición japonesa, que se enfrenta a las armas y estrategias del mundo moderno, como representa la película El último samurai.

Musashi critica los protocolos de esas escuelas tradicionales de otros samuráis que le daban más importancia a las tradiciones que al verdadero crecimiento de las habilidades del discípulo. Proporciona una guía de adaptación, y le otorga al samurai la responsabilidad de dominar distintas armas y elegir en función del enemigo y la situación de la batalla: "Los guerreros evitan el acostumbrarse a un arma en especial. Saben que no deben apegarse a ninguna arma ni a ninguna otra cosa. Hay que disponer de las armas apropiadas para cada circunstancia."

En este sentido, el Libro de los Cinco Anillos representa toda una lección sobre adaptabilidad. Esta reflexión resulta muy apropiada para mostrarnos que, independientemente de que pensemos que unos determinados tipos de enfoque, estrategias o prácticas son más óptimas en términos generales, es posible que nos encontremos con proyectos o situaciones dentro de los mismos donde sea más recomendable elegir otras opciones.

Musashi resta importancia a la práctica tradicional, que no son más que herramientas para conseguir un fin, y le da mayor importancia a dos puntos clave. En primer lugar, adaptarse al enemigo, que bien podríamos traducir por centrarnos en las expectativas del usuario o cliente.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Y como consecuencia, otorgar al samurai o el director de proyectos la responsabilidad de elegir el arma y las prácticas más útiles en función de sus necesidades y el entorno del proyecto. No deberías tener un arma favorita, explica Musashi. Familiarizarse en exceso con un arma es un fallo tan grave como no conocerla suficientemente bien. No deberás imitar a los demás, sino utilizar las armas que puedas manejar adecuadamente.

Para aquellos que piensen que la adaptación es algo propio de las escuelas de negocio y los entornos ahora llamados VUCA, el maestro samurai nos deja la siguiente reflexión sobre competitividad y adaptación: "Para un gran número de hombre es difícil cambiar de posición, por lo que sus movimientos se pueden predecir con facilidad. Un individuo puede cambiar fácilmente de idea, de modo que sus movimientos son difíciles de predecir...tienes que entrenarte día y noche para tomar decisiones rápidas."

El Libro de Los Cinco Anillos no se restringió solo a los practicantes del arte de la espada. Hoy es referencia para hombres de negocios y de marketing de Japón. Cuando se tradujo y comenzó a publicarse en Occidente a partir de la década de los 80, se convirtió en uno de los mejores referentes sobre estrategia y psicología de la competitividad en el mundo de los negocios.

#### Proceso de adaptación o tailoring en la Guía del PMBOK 7th

La publicación de la séptima edición de la Guía del PMBOK ha dado una importancia mayor al capítulo sobre Adaptación o Tailoring en versiones anteriores. La adaptación consiste en la adecuación deliberada del enfoque, la gobernanza y los procesos de la dirección de proyectos para que resulten más adecuados para el entorno y el trabajo en cuestión.

Recordemos la diferencia entre un estándar y una metodología (como se ha dicho en este foro múltiples ocasiones). La responsabilidad recae

en el Director de Proyectos, no en el método. La adaptación que precisa el estándar produce una serie de beneficios en la propia organización como mayor compromiso por parte del equipo de proyecto, enfoque y estructura orientada al cliente, ya que las necesidades del cliente son un importante factor de influencia en su desarrollo, uso más eficiente de los recursos y la estructura de la organización; lo que en definitiva impacta en un aumento de la conectividad de las empresas. La adaptación implica la selección y el ajuste consciente de múltiples factores del proyecto, independientemente de que se utilice la etiqueta de "adaptación", de igual forma involucra la comprensión del contexto, las metas y su entorno operativo.

Los aspectos del proyecto que pueden ser adaptados incluyen la Selección del ciclo de vida y del enfoque de desarrollo: Se pueden hacer adaptaciones adicionales al seleccionar el enfoque de desarrollo y entrega del proyecto. Aunque éste no es el único aspecto que adaptar por parte del director de proyecto, sino más bien el primero por el que empezar.

Los siguientes pasos en la adaptación deberían considerar tanto la Organización, como el propio Proyecto concreto que estamos llevando a cabo. El Involucramiento incluye evaluar aptitudes, asignar responsabilidades y conformar un equipo integral que se integre en la estructura corporativa en la que vamos a trabajar: gobernanza, nivel de reportes, la relación con la PMO, etc.

La adaptación del proceso al ciclo de vida y al enfoque de desarrollo seleccionados incluye la determinación de las Herramientas: las herramientas (por ejemplo, software o equipamiento) que el equipo del proyecto utilizará para el mismo es una forma de adaptación; Métodos y artefactos: los medios que se utilizarán para lograr los resultados del proyecto se realizan de manera que los métodos sean adecuados para el entorno y la cultura.

PMI facilita toda una guía para realizar este proceso de adaptación, empezando por la selección de un enfoque de desarrollo y ejecución, adaptándolo a la organización, adaptándolo al proyecto hasta llegar a aplicar su mejora continua apoyado en las lecciones aprendidas y las retrospectivas.

#### El duelo entre Miyamoto Musashi y Sasaki Kojiro.

Podríamos llamar a este duelo entre la capacidad de adaptación y la tradición, y el mejor ejemplo sobre la elección del arma perfecta en función del enemigo.

Si la vida militar de Musashi estuvo marcada por la violencia ocasional y puntual de sus duelos y batallas: "Atacar lo antes posible de forma letal y violenta", el episodio que supone el colofón de todo esta práctica y estrategia militar sería el duelo con otro samurai emblemático y consagrado: Sasaki Kojiro. Se trata de un episodio histórico en Japón, y a la postre, el vencedor de este duelo podía considerarse el mejor samurai de la historia. El duelo enfrentó a Kojiro, representante de la más pura tradición y escuela samurai, con el estratega de la adaptación.

La versión canónica de este episodio está idealizada por la leyenda, pero tal fue su trascendencia que desde entonces, la isla en la que se batieron en duelo los dos espadachines sería conocida

popularmente como Ganryujima, en honor al estilo de esgrima de Sasaki Kojiro.

El día señalado Kojiro se presentó a la hora convenida a la playa en la que tendría lugar el duelo. Ataviado con sus mejores galas y su arma preferida ceñida al cinto. Pero Musashi tardó en llegar al duelo. Algo inconcebible en un duelo entre samuráis. Kojiro y sus testigos esperaron y esperaron en la playa, hasta que al fin vieron acercarse un pequeño bote de remos con el retador a bordo. Musashi llegó al duelo varias horas más tarde de lo convenido, pero sin muestra ninguna de agitación, sin armas. En vez del atuendo tradicional para el combate, llevaba su ropa de diario, con las mangas de su kimono atadas a la espalda con una cinta para facilitarle los movimientos y una tosca toalla enrollada en la frente a modo de bandana. Sin armas, únicamente portaba uno de los remos de la barca tallado de manera improvisada con forma de espada.

Musashi, maestro consumado de la guerra psicológica, utilizó deliberadamente su tardanza y su falta de respeto hacia la importancia de la cita como arma contra Kojiro. Es de suponer que Sasaki y todos sus seguidores estaban furiosos después de horas de espera y la inusual llegada del duelista.

Ya con los dos samurais sobre la arena, cada cual elevó su espada por encima de la cabeza, en posición de guardia, y se dispusieron a terminar el combate con un solo golpe maestro. Sasaki, desencajado pero fiel a su costumbre, apuntó a la frente del rival para asestar su golpe maestro, al tiempo que Musashi descargó también su improvisada arma hacia la cabeza de rival.

La suerte estaba echada.

#### Piensa a fondo cada letra y cada palabra de este libro

Como hemos comentado, Musashi era un experto en el manejo de la espada, pero, sobre todo, era un maestro a la hora de desestabilizar al adversario a base de tretas psicológicas, que las considera como un arma más a considerar en el campo de batalla.

El resultado del duelo le llevó a convertirse en el samurai más legendario de Japón. Sin más retos de esta embergardura, abandonaría el uso de la espada por los pinceles y la escritura, llevando a la práctica personal la filosofía que le había valido en el campo de batalla.

La explicación de estas técnicas invitan a la reflexión tal como Musashi lo advierte, dado que los distintos capítulos sobre estrategia y manejo de las armas puedan considerarse metáforas a aplicar en otros aspectos de la vida diaria. Cada técnica el Libro de los Cinco Anillos culmina con frases como: "Se debe estudiar esto bien", "se debe pensar esto con cuidado", "debes examinar esto para comprenderlo" o "hay que reflexionar", invitándonos a trascender de una lectura literal del texto.

"Piensa a fondo cada letra y cada palabra de este libro".

Os invito a leer a este estratega militar, siendo conscientes que cada capítulo es una metáfora con distintas interpretaciones que se amoldan a la empresa, de negocio, proyecto o a cualquier actividad en la vida diaria.



## Sesión Directiva sobre: **UNE-ISO 37000:2022** **Gobierno Corporativo**

La búsqueda de un propósito está en el centro de todas las organizaciones y, por lo tanto, es de primordial importancia para la gobernanza de las organizaciones.

El Buen Gobierno significa que la toma de decisiones dentro de la organización se basa en el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización.

El Buen gobierno crea y mantiene una organización con un propósito claro que ofrece valor a largo plazo en consonancia con las expectativas de sus partes interesadas pertinentes.

La implementación de la buena gobernanza de una organización se basa en el liderazgo, los valores y un marco de mecanismos, procesos y estructuras que son apropiados para el contexto interno y externo de la organización.

Esta Sesión Directiva dedicada a la UNE-ISO 37000:2022 está dirigida a los órganos de gobierno y a los grupos de gobierno, pero también puede ser útil para aquellos que los apoyan en el desempeño de sus funciones.

Las organizaciones que aplican la Norma UNE-ISO 37000:2022 están mejor equipadas para comprender las expectativas de sus partes interesadas y para aplicar la creatividad, la cultura, los principios y el desempeño necesarios para cumplir los objetivos de la organización de acuerdo con su propósito y valores.

Sus órganos de gobierno harán que la dirección rinda cuentas y asegure que la cultura, las normas y las prácticas de la organización se alineen con el propósito y los valores organizacionales.



### EDICIONES TRIMESTRALES

Reserva ya su plaza en la convocatoria del trimestre del año que más le convenga, hay ediciones todos los trimestres.



### FORMATO PRESENCIAL

En directo en remoto a través de Internet o en formato presencial, cinco horas intensas en una única sesión de alto valor formativo.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### CERTIFICACIÓN OFICIAL

Alcanza la certificación prestigiosa Certificación de la Escuela de Gobierno eGob® de Business&Co.®



### ALMUERZO INCLUIDO

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.





## 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



# Tendencias clave para la (tecno) transformación digital

## Tendencias mejor posicionadas en un mundo post-covid

Creo que en este artículo no vamos a descubrir la rueda y estoy seguro de que ya habrás oído hablar de todas o de la mayoría de las tendencias de las que vamos a hablar, pero conviene no perderlas de vista, especialmente en un mundo tan cambiante y tremendamente incierto, como el que nos ha tocado vivir.

La transformación digital, sin ninguna duda, resulta, además de imprescindible, un proceso que está lleno de retos, de incertidumbres y, por supuesto, de oportunidades. Asimismo, las circunstancias generadas por el COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de esta transformación digital, gracias a la cual muchas empresas han podido adaptarse a las condiciones impuestas por la pandemia sin necesidad de interrumpir sus actividades e, incluso en algunos casos, generar nuevas líneas de negocio.

Este proceso debe venir acompañado, como ya dije en el número 0 de esta revista, de una reflexión estratégica profunda que derivará en una adecuada toma de decisiones que deben tener en cuenta aspectos tales como la privacidad, la ética, la captura y utilización de datos, la elección de correctos socios tecnológicos, etc. Tal como introducía en aquel artículo, la pandemia ha sido el gran impulsor de la transformación digital, así como también ha provocado el avance y la consolidación de ciertas tendencias que ya estaban aquí antes. Desde luego, no podemos olvidar que la enfermedad ha provocado que muchas empresas hayan desaparecido, que otras hayan tenido que suspender o reducir su actividad, afectando en mayor o menor medida a sus cifras de negocio, pero, a su vez, ha acelerado el desarrollo de determinadas tecnologías emergentes. Y esto toma especial relevancia en aquellas innovaciones que permiten reducir el contacto físico, automatizar procesos e incrementar la productividad en un contexto de distanciamiento social.

## Inteligencia artificial (IA).

Las herramientas IA son capaces de analizar ingentes cantidades de datos que identifican patrones, lo que permite, entre muchas otras cosas, la toma automatizada de decisiones, la predicción de comportamientos humanos o el reconocimiento de imágenes y de voz. Los sistemas de inteligencia artificial aprenden y se adaptan de forma constante. Estas capacidades serán extremadamente valiosas a medida que las empresas empiecen a afrontar y adaptarse a la nueva normalidad cuando dejemos la pandemia definitivamente atrás.

Pero, también debemos ser conscientes de la importancia de que la inteligencia artificial esté dotada de una ética, o código de valores, que condicione, a nuestra imagen y semejanza, la esencia de sus actos.

Sobre este punto, algún día os contaré algo sobre la IA aplicada al mundo de la programación que, al menos a mí, me provoca escalofríos.

## Ciberseguridad

La ciberseguridad es y si no lo es, debería serlo ya, un aspecto crítico para muchas organizaciones, ya que avanzamos a la interconexión completa hacia adentro y hacia afuera, cada vez tenemos más elementos IoT (justo la siguiente entrada del artículo) conectados a nuestras redes, nos conectamos a otras organizaciones vía internet y, desde luego, no debemos ni podemos olvidar aquellas organizaciones cuyos procesos de negocio dependen en gran medida de la gestión de datos, etc. Los ciberataques son una amenaza real que pueden afectar a cualquiera.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



### **IoT (Internet de las Cosas) evolucionando hacia loE (Internet de Todo)**

La definición de IoT podría ser la agrupación e interconexión de dispositivos y objetos a través de una red (privada o Internet), dónde todos ellos podrían ser visibles e interactuar. Cualquier cosa que nos podamos imaginar podría ser conectada a internet e interactuar sin necesidad de la intervención humana, el objetivo por tanto es una interacción de máquina a máquina, o lo que se conoce como una interacción M2M (machine to machine) o dispositivos M2M.

IoT es usado en muchas plantas de producción dónde los dispositivos y sensores conectados a la red permiten analizar los datos y generar alarmas y mensajes que son enviados a los distintos usuarios para que tomen las acciones necesarias o incluso iniciar protocolos de actuación de forma automática, sin interacción humana, para corregir o tratar dichas alarmas.

Términos muy relacionados con IoT pueden ser "Smart Cities" y "Smart Buildings" dónde se utilizan dispositivos de IoT para mejorar el control del tráfico, el control de los suministros de agua y calefacción en un edificio, el control del transporte público, etc.

Por su parte, la internet de todo (internet of everything, loE) es un concepto que extiende el énfasis de la IoT en las comunicaciones de máquina a máquina (M2M) para describir un sistema más complejo que también abarca personas y procesos.

El concepto de internet de todo podría definirse como "la conexión inteligente de personas, procesos, datos y cosas". El concepto loE incluye, además de las comunicaciones M2M, las interacciones de máquina a persona (M2P) y las de persona a persona (P2P) asistida por tecnología.

El IoT/loE va a permitir el despegue de las tecnologías de "edge computing", o computación perimetral, que permitirán ahorrar ancho de banda y disfrutar de servicios de baja latencia al aproximar los centros de almacenamiento y procesamiento de datos a los nodos de acción.

### **VR/AR (Realidad Virtual/Realidad Aumentada)-Metaverso**

La pandemia ha disparado el número de personas que han comenzado a utilizar equipos de realidad virtual en todo tipo de aplicaciones: videojuegos, turismo virtual, programas de entretenimiento online, etc. En un marco de confinamiento, ha sido mucha la gente que ha optado por recurrir a plataformas sociales de realidad virtual para cubrir sus necesidades de interacción social.

Las empresas también han estado utilizando plataformas de realidad virtual para probar diferentes modalidades de formación, reuniones, conferencias, colaboración e interacción con sus empleados.

Y el futuro de estas tecnologías parece que se llama metaverso. Actualmente ya existen metaversos para empresas donde se permiten simular posibles mejoras de procesos productivos, por ejemplo, BMW ha diseñado en este entorno las fábricas en las que producirá su coche eléctrico o Microsoft está testando una oficina virtual en la que se pueda trabajar de forma remota, pero con un grado de realismo/interacción superior a las videoconferencias actuales.

Nos quedan muchas otras tendencias que valorar y tener en cuenta, como la computación cuántica y la seguridad post cuántica, que si antes hablaba de que se me ponían los pelos de punta con la IA, con esto ....., también deberíamos valorar el 5G, aunque ya se empieza a hablar de experimentos 6G (¡esto cada vez corre más!), desde luego el blockchain con una aplicación clara en los smart contracts, la computación en la nube y las arquitecturas multi cloud, etc., etc., etc....

En fin, nuestro mundo está cambiando y cada vez más deprisa y debemos estar atentos a las tendencias que se consolidan para mantener nuestras organizaciones vivas y con capacidad de adaptación que permita posibilidades de éxito, pero, insisto, con cabeza y teniendo clara nuestra estrategia y eligiendo correctamente a los aliados que nos acompañen en este apasionante camino que nos queda por recorrer.

Hasta nuestro siguiente encuentro.

# 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](mailto: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.<sup>®</sup>

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.<sup>®</sup>, Escuela de Gobierno eGov<sup>®</sup>, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT<sup>®</sup>, Caviar<sup>®</sup>, Telecoms<sup>®</sup>, Respalda<sup>®</sup> y AulaDatos<sup>®</sup> son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



# Javier García

## ESTANDARIZACIÓN: UN ESFUERZO DE TODOS PARA UN MUNDO MEJOR

Hace año y medio, la COVID entró de lleno en nuestras vidas. De un día para otro tuvimos que encerrarnos en nuestros hogares, independientemente de que estuviesen habilitados para ellos o no. Algunos tuvieron que cuidar a niños mientras trabajaban. Otros tuvieron que despedirse en la distancia de sus seres queridos a los que no volverían a ver. Y algunos estuvieron en la más absoluta soledad.

Al mismo tiempo, empleados y directivos tuvieron que decidir e improvisar cómo operaban. Conversaciones de WhatsApp, correos electrónicos y videollamadas dominaron nuestras vidas. Aquellas empresas en las que las tareas diarias requerían la presencia de sus empleados se encontraron con que no sabían cómo seguir adelante. La falta de material sanitario e higiénico llenaba titulares y se convirtió en prioridad nacional. En ese momento, la industria nacional fue soporte y respaldo de la salud y de la sociedad.

La conversión de los medios de producción y su adaptación a las necesidades de la población fueron claves para sortear la peor parte de la crisis. Desde la Asociación Española de Normalización, UNE pusimos nuestro granito de arena con la creación de estándares respecto a estos materiales y su puesta a disposición de todo aquel que pudiese necesitarlo. Esta acción capacitó a los fabricantes para la puesta a punto de su transformación y les permitió saciar las necesidades del país.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘*





*Protagonista*  
**DEL MES**

Normalizació

## INFRAESTRUCTURA DE LA CALIDAD

Este es un claro ejemplo de la utilidad de la normalización, pero no es más que el principio. Y es que, si bien se aplica a mascarillas, también afecta a las condiciones para fabricar cargadores de móviles, diseñar un campo de golf o medir las emisiones de carbono de una empresa. En definitiva, crea una infraestructura invisible que sostiene la compatibilidad de productos y servicios y asegura una calidad suficiente en todos los productos que cumplan los estándares.

En el corazón de este entramado está UNE, como entidad responsable de esta actividad en España e ISO, como organización mundial que coordina a todos los entes del planeta. Hace unas semanas los miembros de esta organización me eligieron como vicepresidente técnico para los próximos dos años. Este es un éxito de todos los miembros y trabajadores de UNE. También quiero agradecer el apoyo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, que han permitido que nos convirtamos en una entidad con prestigio internacional.

Durante los próximos años tendré el mandato de asegurar que los nuevos estándares mundiales se alinean con la estrategia de ISO para 2030. En definitiva, esto supone que una gran oportunidad para el tejido y la economía española de liderar el desarrollo de normas globales que den respuesta eficaz a los grandes temas que nos preocupan a todos, como la transición ecológica y energética, la transformación digital o el cumplimiento de los ODS. Representa un inmenso honor y una muestra de la influencia de la normalización española

## ESTRATEGIA UNE 2025

Precisamente, la Estrategia 2025 de UNE, lanzada recientemente, está alienada con la de los organismos internacionales y europeos de normalización. Nace con la ambición de ayudar a superar el mayor de todos los desafíos actuales, la recuperación, a través de las actividades de normalización y cooperación internacional.

Esta Estrategia tiene tres grandes objetivos: aportar soluciones a los retos a los que se enfrenta la sociedad, llevar a cabo la transformación digital de la entidad y ser reconocida como una organización ejemplar en la sociedad y el tejido económico español.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘

Protagonista  
**DELMES**





**UNE, FORO DE DEBATE**

En UNE damos una enorme importancia al diálogo y al consenso. Consideramos que nuestro objetivo es ser un foro de debate que permita el intercambio de ideas de los diversos actores de la sociedad y de los sectores económicos para que todos aporten su conocimiento y habilidades. Todos ellos representan diferentes intereses de la realidad y solo poniéndose de acuerdo podemos buscar un beneficio común que sacie las necesidades de empresas, sindicatos, administraciones públicas y ciudadanos.

Como tal, ponemos nuestros conocimientos técnicos a disposición de los diversos actores del mercado. Nuestra labor es ayudar a mejorar la sociedad a través de la creación de un consenso sobre diversos aspectos de la vida económica, digital y social.

**IMPULSO A LOS ODS**

Uno de los objetivos de UNE y de la actividad de normalización es ayudar a la sociedad a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Los ODS suponen un enorme desafío, proyectándose para superar los desequilibrios sociales, promover una economía sostenible y frenar la velocidad del cambio

climático. Para conseguir el éxito en un reto de estas magnitudes, se requerirá una estrecha colaboración público-privada y en este empeño, la normalización es un aliado estratégico. Las normas técnicas aportan un puntal, una referencia para avanzar en la demostración del compromiso de las organizaciones con sus grupos de interés y con el desarrollo sostenible.

Existen numerosas normas que facilitan la consecución de los ODS. Por ejemplo, las normas UNE que impulsan la Transformación Digital facilitan la consecución de los ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 innovación, industria e infraestructuras y ODS 17 alianzas para lograr los ODS, entre otros.

Por su parte, la Norma UNE 195006 Atún de Pesca Responsable garantiza las mejores prácticas en la actividad pesquera, ayudando a numerosos Objetivos, como el ODS 12 sobre producción y consumo responsable, el ODS 14 de vida submarina y el ODS 8.

Mientras, la Norma UNE 149002 establece los criterios y requisitos que permiten identificar qué productos son o no biodegradables y desintegrables y, en consecuencia, se pueden tirar o no al inodoro. Así, ayuda, entre otros, a lograr el ODS 6 sobre agua limpia y saneamiento o el ODS 13 de acción sobre el clima.



## Curso de Doble Certificación Open PM<sup>2</sup> + ISO 21502 Gestión de Proyectos de la Comisión Europea

PM<sup>2</sup> es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PM<sup>2</sup> es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM<sup>2</sup> y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La iniciativa Open PM<sup>2</sup> ofrece a todas las instituciones de la Unión Europea, a los contratistas y a las Administraciones Públicas de los distintos Estados miembros, así como a otros grupos de interesados, acceso abierto a la metodología de gestión de proyectos PM<sup>2</sup> y a sus recursos asociados.

La Gestión de Proyectos (Project Management) ayuda a alcanzar Resultados, la Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management) ayuda a alcanzar Beneficios y la Gestión de Portafolios (Portfolio Management) ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos.

La Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>-PjM (Project Management) es sencilla y fácil de implantar y los equipos de proyecto la pueden acomodar a sus necesidades específicas.

Este curso también ofrece una visión general de la norma ISO/IEC 21502 de Gestión de Proyectos que le ayudará no solo a mejorar su día a día sino además lograr un alineamiento normativo frente al que poder certificar en un futuro su organización.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.

# Surfing the waves

Cuando preguntaba a uno de mis principales stakeholders ¿qué tal te va? el Director Financiero Roy, me contestaba invariablemente “surfing the waves” queriendo expresar la capacidad de adaptación ante los la incertidumbre y los cambios en el entorno como una de sus habilidades claves como directivo.

En el editorial de nuestro anterior número Javier Peris se preguntaba ¿Qué hacemos con la ambigüedad? Centrando su artículo en una herramienta metodológica fundamental el Program Management.

Otro elemento fundamental para gestionar la incertidumbre y la ambigüedad es la gestión de riesgos. Esto puede aplicarse a nivel de Portafolio, Proyecto o Programa e incluso a la totalidad de la compañía.

Empecemos por definir el riesgo, técnicamente el concepto se aleja mucho de la definición de la RAE. Riesgo según la definición de David Hillson, reputado experto en la materia apodado Dr. Risk, es “an uncertainty wich matters” es decir una incertidumbre que a mí (o al proyecto) me afecta. Según la definición de PMI, riesgo es un evento incierto que si se produce afecta en forma negativa o positiva los objetivos del proyecto. Aquí enlazamos con un concepto fundamental, debo utilizar alguna o una combinación las buenas prácticas internacionales que me permita gestionar los riesgos positivos u oportunidades y los riesgos negativos o amenazas. En nuestra practica de consultoría en Project y Risk Management me sigo encontrando con proyectos de decenas de millones de euros de presupuesto cuyo plan de gestión de riesgos solo contempla las amenazas. El concepto de oportunidad positiva requiere un cambio de mentalidad, como me decía un cliente en una de las primeras sesiones revisando el plan de gestión de riesgos: “pues a mí nadie me ha hablado del riesgo de que me toque la lotería”

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## 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



La HBR Guide to Build your Business Case, define tres elementos clave para elaborarlo: Contar una historia convincente, Identificar los stakeholders principales y por último analizar los riesgos y retornos. En mi pasado artículo indicaba que el 20% de los proyectos son desperdicio, probablemente esta cifra se reduciría si se hubieran revisado adecuadamente los riesgos del proyecto en la elaboración del business case. Aprovecho para recomendar el Project Management Handbook de nuestro redactor Antonio Nieto-Rodríguez en la misma prestigiosa editorial.

Desde el comienzo de la pandemia se ha disparado la contratación de Risk Managers y de servicios de consultoría en gestión de riesgos, asociado también al incremento de la importancia de los aspectos ESG Environment Social and Governance en los proyectos y en las organizaciones. La gestión de riesgos va íntimamente ligada a los aspectos

de compliance y buenas prácticas de gobierno de las empresas

No quiero acabar sin citar que distintas empresas o personas ante el mismo riesgo toman decisiones distintas, no quiere decir que unos sean mejores gestores que otros. Esto técnicamente se define como apetito al riesgo. Conviene definirlo a nivel corporativo y estratégico para que la alta dirección, defina qué tipo y cantidad de riesgo está dispuesto a asumir y cuál no, al hacer negocios. No necesariamente el apetito al riesgo es el mismo en distintas áreas de la compañía; puede ser adverso en áreas como daños al medio ambiente o a las personas y arriesgado en innovación.

Desde mi experiencia la mejora en la gestión de riesgos es una de las áreas en que se producen retornos más rápidos a los proyectos y a toda la organización.

# 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](mailto: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.





## 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



# Resiliencia y decatlón

Una propuesta para impulsar organizaciones más resilientes

Por si alguien necesita refrescar la memoria, vamos a empezar esto como en las series.

## EN EPISODIOS ANTERIORES...

•Revisamos el concepto de **resiliencia organizacional** (sí, organizacional, de las organizaciones) y empleamos la definición del estándar internacional: “**capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para poder cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar**”.

•Comentamos que la resiliencia **tradicionalmente** se ha asociado casi exclusivamente a la **respuesta ante situaciones críticas** pero que, en un **contexto cada vez más dinámico** y cambiante, la resiliencia juega un **papel clave** para que las **empresas puedan adaptarse** y aprovechar las oportunidades.

Lo que me gustaría en estas líneas es transmitir una descripción lo más visual posible que nos permita posteriormente abordar esto de la resiliencia de manera práctica. Si no habéis tomado café, os sugiero ir a por uno ahora.

Me ha venido a la cabeza un artículo que preparé hace unos meses con el Dr. Hugo Marynissen, que me parece muy clarificador, así que vamos a recoger las principales ideas (el enlace al artículo lo tenéis en el apartado de referencias).

Le estábamos dando vueltas a cómo conseguir ser más resilientes. La cuestión es que decidimos hacer un paralelismo entre la resiliencia y el decatlón.

## ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE EL DECATLÓN

Como su nombre indica, el **decatlón** es una disciplina atlética que consta de **diez pruebas** (cuatro carreras, tres saltos y tres lanzamientos). Una curiosidad, si bien las pruebas combinadas de atletismo se remontan a la antigua Grecia, el decatlón apareció en el siglo XIX en los Estados Unidos.

¿Quién gana? Pues quien más puntos consiga. En decatlón el resultado final se obtiene sumando los puntos ganados en cada una de las diez disciplinas, que configuran la puntuación final del atleta y determina la posición en la clasificación.

En el artículo dábamos un ejemplo: *un atleta que corra los 100 metros lisos en 10 segundos recibirá 1.096 puntos, mientras que otro que lo haga en 11 segundos recibirá 861 puntos, según las tablas de la Federación Internacional de Asociaciones de Atletismo que calibran los puntos que corresponden a una determinada marca (para cada disciplina y para la categoría masculina y femenina). A este resultado se le sumará el de las demás pruebas y así se obtendrá el total.*

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘

Y a partir de esto, planteábamos algunas **conclusiones relevantes**:

1. **Un atleta únicamente puede mejorar el resultado global si mejora** (uno o más de) los **resultados individuales en las pruebas**. Es decir, el entrenamiento para mejorar en decatlón pasa por entrenar para las disciplinas individuales (y sí, algunas tienen relación con otras).

2. Cada prueba aporta una puntuación, **existen múltiples opciones para conseguir una misma puntuación final**. Esto lo explicábamos así: *se puede conseguir un valor intermedio mediante una combinación de puntuaciones bajas y altas en las distintas pruebas. Una puntuación final alta implica niveles significativos de dominio en la mayoría de las disciplinas. Esto, por supuesto, condiciona las estrategias de entrenamiento de los deportistas, que buscarán mejorar su puntuación de la manera más eficiente. Lo que se traducirá, probablemente, en entrenar más aquellas áreas con más potencial de mejora y dedicar menos esfuerzo a aquellas áreas que no ofrecen tanto margen de mejora.*

### ¿Y QUÉ TIENE QUE VER CON LA RESILIENCIA?

Bueno, pues a partir de esto, establecimos la relación con nuestro enfoque sobre la resiliencia organizacional, basado en la literatura existente y, en particular, en el trabajo de la académica Stephanie Duchek.

De forma habitual se suele mirar la resiliencia desde una **perspectiva temporal**, es decir, ante un evento determinado, el “antes”, el “durante” y el “después” del evento. Siguiendo esta perspectiva, y de forma resumida, Duchek define unas **capacidades de anticipación** (vinculadas al “antes”), unas **capacidades para hacer frente** (ligadas al “durante”) y unas **capacidades de adaptación** (relacionadas con el “después”).

Y **para cada una de estas capacidades**, define ciertas **dimensiones de actividades que las promueven** (dos por tipo de capacidad):

#### Para anticiparse

- la observación e identificación
- la preparación

#### Para hacer frente

- la aceptación
- el desarrollo y aplicación de soluciones

#### Para adaptarse

- la reflexión y aprendizaje
- el cambio

Resumiendo, plantea **seis dimensiones de actividades** que se dan en la organización y que configuran la consecución de la resiliencia organizacional (también menciona una serie de factores organizacionales que afectan –conocimientos previos, disponibilidad de recursos, recursos sociales, poder y responsabilidad– aunque no vamos a abordarlos en esta ocasión).

Volviendo a la analogía anterior. **¿Por qué no mirar estas seis dimensiones como las pruebas del decatlón?**

A partir de esa premisa, lo que proponíamos en nuestro artículo era inspirarnos en el decatlón para medir la resiliencia. Es decir, medir el nivel de resiliencia a partir de la puntuación que obtenga una organización en esas seis dimensiones definidas por Duchek.

**Diez pruebas en el decatlón, seis dimensiones en la resiliencia organizacional.**

### DONDE CONVERGEN RESILIENCIA Y DECATLÓN...

Vamos a acabar con las dos principales implicaciones que podemos extraer de este ejercicio de analogía.

1. Al igual que no se puede entrenar “el decatlón” sino los distintos elementos del mismo, **una organización no puede entrenar “la resiliencia”**. **Lo que sí puede hacer es entrenar sus componentes para ser más resiliente**. Esto ofrece grandes oportunidades, no sólo desde la perspectiva de conocer los niveles absolutos, sino también desde la perspectiva de pensar en las acciones más eficientes para aumentar la resiliencia de una organización.

2. Del mismo modo que las puntuaciones de las pruebas de atletismo se tabulan y proporcionan un resultado en forma de puntos, el rendimiento de las organizaciones en **las dimensiones de resiliencia podría puntuarse y utilizarse como referencia para medir los niveles de resiliencia global**.

Y cierro como acabábamos el artículo Hugo y un servidor.

*Mirando la resiliencia desde esta perspectiva, sin perder de vista algunas consideraciones relativas a la propia organización (lo mismo que la ventaja por la altura de un decatleta o si lleva zapatillas o corre descalzo), entenderemos las **claves para desarrollar organizaciones más inteligentes y eficientes, que sabrán y elegirán su propio camino para ser más resilientes**. En definitiva, para ser mejores.*

Hasta el mes que viene.

PD: Para no faltar a la costumbre, voy a hablar de un libro. Esta vez lo incorporo como extra, ya que no trata sobre resiliencia organizacional sino sobre resiliencia individual. Así que me permito una licencia única (y separada del cuerpo del artículo), porque creo que lo merece.

• Resilience by Design. How to Survive and Thrive in a Complex and Turbulent World. Ian Snape, Mike Weeks (2021, J. Wiley & Sons). Es un libro muy visual y con cantidad de enfoques prácticos y experiencias reales. Apoyado en avances científicos, buscando hacerlo útil y accesible. A mí me parece una joyita, para qué os voy a engañar.



## Curso Doble Certificación **COBIT®2019 + ISO 38500** Gobierno de Información y Tecnología

COBIT es un marco para el gobierno y la gestión de las tecnologías de la información de la organización dirigido a toda la organización. La Información y Tecnología I&T organizacional significa toda la tecnología y procesamiento de la información que la organización utiliza para lograr sus objetivos, independientemente de dónde ocurra dentro de la organización. En otras palabras, Información y Tecnología I&T organizacional no se limita al departamento de TI de una organización, aunque este está indudablemente incluido.

COBIT define los componentes para crear y sostener un sistema de gobierno: procesos, estructuras organizativas, políticas y procedimientos, flujos de información, cultura y comportamientos, habilidades e infraestructura.

El objetivo la Norma ISO/IEC 38500 es proporcionar principios, definiciones y un modelo que los órganos rectores utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de la tecnología de la información (TI) en sus organizaciones.

ISO/IEC 38500 es un estándar de alto nivel basado en principios. Además de proporcionar una amplia orientación sobre el rol de un órgano rector, anima a las organizaciones a utilizar estándares apropiados para respaldar su gobierno de TI.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tu plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.





## 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.

# Gestión de Portfolio

“El pasado 13 de Julio de 2021, las instituciones europeas, a través del consejo ECOFIN, aprobaron el plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Reino de España, que articula una agenda de más de 200 proyectos de inversión y reforma estructural interrelacionados, que se retroalimentan para lograr cuatro objetivos transversales: avanzar hacia una España más verde, más digital, más cohesionada desde el punto de vista social y territorial y más igualitaria” (1)

“Alrededor de los cuatro ejes transversales que articulan el plan, éste se estructura en torno a diez políticas palanca que integran a su vez 30 componentes o líneas de acción, tanto de tipo regulatorio como de impulso a la inversión”. (2)

“Cada uno de los componentes contribuirá de forma explícita a los objetivos generales del Plan y a los cuatro ejes transversales. Igualmente, cada componente se centra en un reto u objetivo concreto, e incluye reformas e inversiones que contribuyen a alcanzar dichos objetivos o superar los retos. Para todos ellos se han identificado metas e hitos intermedios, resultados esperados, número de beneficiarios, así como el coste detallado de cada elemento”. (2)

De los párrafos anteriores, extraídos en su totalidad de la documentación oficial sobre el plan de recuperación del Reino de España, se vislumbra, aunque usando otros términos, la pirámide de ejecución de estrategia organizacional, donde empezando desde la cúspide con la estrategia, misión y visión, se definen una serie de objetivos estratégicos, los cuales son articulados a través de la gestión de portfolio/s, bajo la cual se incluyen una serie de programas y proyectos.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



De tal manera, la relación entre portfolios, programas y proyectos es la siguiente: (3)

- Portfolio:** Conjunto de proyectos, programas, portfolios subsidiarios, y operaciones gestionadas conjuntamente en pro de la consecución de objetivos estratégicos.
- Programa:** Conjunto de proyectos y programas subsidiarios, gestionados coordinadamente con el objetivo de obtener beneficios que no serían posible conseguir si se gestionaran de manera independiente.

Las PMOs disponen de un amplio catálogo de servicios relacionados con la gestión del portfolio, tales como (4):

•Identificación, análisis, coordinación, negociación, monitorización y control de los componentes del portfolio, dando soporte a las evaluaciones de propuestas de componentes, facilitación de la priorización, autorización y terminación de componentes, y facilitación de asignación de recursos alineada con la estrategia organizacional y sus objetivos estratégicos.

•Distribución de información de progreso y métricas de los proyectos y programas del portfolio.

•Gestión, incluyendo monitorización y control, del cumplimiento regulatorio y realización de beneficios del portfolio.

•Coordinación de la comunicación entre los diferentes componentes del portfolio.

Del catálogo de servicios que una PMO puede ofrecer respecto a la gestión de portfolio, extraigo en concreto los listados arriba, a raíz de los siguientes hechos que han ocurrido recientemente:

•Madrid lleva al Gobierno ante el Tribunal Supremo por el reparto "arbitrario" de los fondos Europeos (5)

•La Xunta da un mes más al Gobierno antes de ir al Tribunal Supremo: (6)

•Andalucía se suma a Madrid con los fondos Europeos (7)

•No existe ninguna fuente oficial que, de manera centralizada, recoja datos integrados y detallados respecto a la ejecución de los fondos, como si tienen otros países (como Francia y Portugal) (8)

Tanto el autor como la editorial de esta revista no entran a valorar los hechos expuestos arriba, ni la veracidad de los mismos, ni conocen ni juzgan que organización/es están gestionando el portfolio/s de los fondos europeos en España, y desconocen si la información que se reclama desde la CEOE está disponible o no.

Solamente se toman como ejemplo, aplicable tanto al ámbito público como al privado, de hechos que justifican la existencia de SuperPMOs al cargo de los portfolios, ya que son organizaciones especializadas en ofrecer servicios de soporte de gestión de portfolios alineados con los siguientes principios fundamentales: (4)

- Excelencia en ejecución estratégica
- Transparencia, responsabilidad, sostenibilidad y equidad
- Balanceo del portfolio en base al riesgo
- Alineamiento entre la inversión en componentes del portfolio y la estrategia de la organización.
- Optimización en la asignación de recursos

(1) Informe de ejecución del plan de recuperación. Diciembre 2021. Gobierno de España

(2) ¿Cuáles son los objetivos del Plan de Recuperación de la economía española?. (planderecuperacion.gob.es)

(3) The Standard for Program Management. 4th edition. PMI

(4) The Standard for Portfolio Management. 4th edition. PMI

(5) Madrid lleva al Gobierno ante el Tribunal Supremo por el reparto "arbitrario" de los fondos europeos | Madrid | EL PAÍS (elpais.com)

(6) La Xunta da otro mes al Gobierno antes de ir al Supremo por los fondos de empleo y activa la vía para cobrar el IVA (europapress.es)

(7) Andalucía se suma a Madrid con los fondos europeos: "Defenderemos hasta el último céntimo que nos corresponde" (economía-digital.es)

(8) Informe de seguimiento de los fondos Next Generation EU en España. Enero 2022. CEOE.

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](mailto: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.





## 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 podrías encontrarme disfrutando de mi pequeñina, paseando por las calles de mi ciudad o leyendo un buen libro.

TRANSFORMACIÓN AGILE

# Agile 2: ¿la (r)evolución de Agile?

“El 12 de febrero de 2001 diecisiete críticos de los modelos de mejora del desarrollo de software basados en procesos (...) se reunieron en Snowbird, Utah para tratar sobre técnicas y procesos para desarrollar software. En la reunión se acuñó el término “Métodos Ágiles” (...) en los que resumieron los principios sobre lo que (...) ha quedado denominado como Manifiesto Ágil.” Parece la entrada del Equipo A ¿verdad?, pero no, no lo es, es la definición que cualquiera de nosotros en una búsqueda de Google podemos encontrar en la Wikipedia sobre el Manifiesto ágil. Y es que hace ya la friolera de 21 años que estos señores se reunieron y firmaron aquel Manifiesto compuesto por cuatro valores y doce principios que prometía revolucionar la manera de desarrollar software. Echando la vista atrás, podemos decir que, lo que prometía el Manifiesto ágil se ha cumplido en cierto modo ya que no solo ha revolucionado el mundo del desarrollo de software, sino también las empresas, la manera en la que se transforman o la forma en la que nos relacionamos y como nos organizamos dentro de ellas. Desde 2001 hasta ahora, han aparecido aplicaciones que nos permiten hacer vídeo llamadas, se han inventado teléfonos que bien podrían sustituir a nuestros portátiles para hacer la mayoría de las operaciones de nuestro día a día, y que de hecho ya lo hacen, podemos realizar impresiones en 3D, conducir coches eléctricos e incluso disfrutar de un viaje en un coche que no necesita de conductor... Y, teniendo en cuenta lo rápido que evoluciona todo, ¿tiene sentido que algo como el Manifiesto ágil en el que subyace un mensaje relacionado con la mejora continua y la adaptación al cambio, no haya cambiado en 21 años? La verdad es que no, y es por ello, que se lleva ya muchos años escuchando un rumor dentro del agilismo sobre que el Manifiesto ágil se ha quedado obsoleto. Y, en las que, corrientes de pensamiento como las de Agile 2, han florecido con el objetivo de evolucionar o revolucionar el concepto de Agile que nació hace 21 años. ¿Quieres saber más sobre Agile 2? ¡Vamos allá!

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

T I M E

F O R

C H A N G E



## ¿Qué es Agile 2?

Los creadores de Agile 2 lo definen como: la siguiente iteración de Agile. Una visión evolucionada y madurada de la agilidad que pretende mejorar y corregir los errores de la agilidad y del Manifiesto Ágil y hacerlos más consistentes.

## ¿Cuáles son las diferencias con el Manifiesto Ágil?

Cuando nació el Manifiesto Ágil, este, estaba enfocado en su totalidad al desarrollo de software. Y aunque no se prescribe de manera explícita en sus valores y principios, con el paso de los años, el Manifiesto Ágil ha sido interpretado de diferentes maneras para dar cabida a otras disciplinas no relacionadas con el desarrollo de software. El punto de partida de Agile 2 va más allá del desarrollo de software y es aplicable a cualquier situación en la que haya involucrado un grupo de personas, porque, como dicen sus autores "Agile se fundamenta en cómo las personas trabajan juntas"

Mientras que el Manifiesto Ágil tiene cuatro valores fundamentales, Agile 2 propone seis valores relacionados con:

**1. Consideración y prescripción:** es importante conocer la situación antes de actuar y seguir unos pasos predefinidos, aunque ello signifique no comprender bien dichos pasos o no entender para qué sirven.

Ligado en cierto modo con el valor del Manifiesto Ágil "Responder al cambio frente a seguir un plan" se destaca la importancia de la prescripción, de tener un orden y conocer el contexto, solo así se podrá responder correctamente al cambio.

**2. Resultados y productos:** para conseguir un resultado final necesitamos de productos, y ambos son importantes, aunque los resultados lo son más.

Con el segundo valor de Agile 2 sus autores quieren reflejar que el resultado, es decir, la entrega de valor más importante si cabe que el producto. Si tenemos un producto maravilloso pero que nadie usa o que no aporta valor añadido al usuario de qué nos sirve. Este valor viene a contradecir el valor del Manifiesto Ágil relacionado con el software funcionando, no solo es importante que el software funcione, lo vital es que se use.

**3. Individuos y equipos:** los equipos están formados por individuos, ambos intereses, los del equipo y los del individuo deben estar equilibrados.

Ya lo hemos mencionado en este artículo, Agile va de personas trabando en equipos y de cómo se relacionan para generar valor. Es por ello por lo que Agile 2 pone el foco con este valor en los equipos y los individuos que los componen tal y como se hacía en el Manifiesto Ágil con el primer valor de todos "Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas".

**4. Conocimiento técnico y de negocio:** todos los miembros del equipo deben tener conocimiento sobre aspectos técnicos y de negocio, deben tener una visión completa del flujo de valor.

Ningún valor del Manifiesto Ágil menciona la importancia de que todos los miembros del equipo tengan no sólo conocimiento técnico si no también de negocio. De hecho, en uno de sus 12 principios habla de la excelencia técnica, pero eso es todo. Sin embargo, un conocimiento de extremo a extremo generará mejores resultados que tener silos de conocimiento.

**5. Empoderamiento individual y buen liderazgo:** es importante que las personas puedan decidir cómo hacer su propio trabajo y que tengan la oportunidad de poder innovar y proponer nuevas ideas y probarlas. Los líderes deben ser capaces de empoderar a las personas y de evaluar cuánta libertad pueden manejar y cómo ayudarlos a crecer.

No hay nada parecido en el Manifiesto Ágil que mencione la importancia del liderazgo en equipos que tienen una cierta auto-organización o auto-gestión. Este ha sido un debate muy extendido entre los agilistas y Agile 2 viene a ponerle sentido común y a clarificar cómo resolver la ecuación de equipos auto-organizados que a su vez están liderados.

**6. Adaptabilidad y planificación:** debemos entender la necesidad de que los planes cambien y estar preparados para revisarlos. La planificación es importante porque nos ayuda a establecer una dirección para la acción y representan el pensamiento sobre cuál es la mejor dirección.

Este valor parece reformular el valor del Manifiesto Ágil: "Adaptarse al cambio frente a seguir un plan". Y es que queda patente que muchas personas entienden esto como el "todo vale" no hay nada que planificar. Los autores de Agile 2 pretenden aclarar aquí que, aunque es importante estar preparados para los cambios, también es importante entender el contexto y seguir una serie de reglas para no llegar a una situación caótica y difícil de enderezar.

Al igual que el Manifiesto Ágil, Agile 2 también propone una serie de principios, para ser exactos 43, categorizados en las siguientes temáticas: Planificación, transición y transformación; Producto, portfolio y Stakeholders; Datos; Marcos de trabajo y metodologías; Dimensión y fluidez técnicas; Individualidad vs equipo; Equipo vs organización; Mejora continua; Foco y Liderazgo.

A diferencia del Manifiesto Ágil que solo nombra los 12 principios de manera breve y que ha provocado diversas interpretaciones de este, Agile 2 explicita claramente cada uno de los 43 principios para que no quede duda alguna sobre qué se pretende conseguir con cada uno de ellos.

## ¿Es Agile 2 una revolución?

He de decir que, pese a las buenas intenciones de esta siguiente iteración de Agile, y de los beneficios que puede traer el adaptar nuestras maneras de trabajar a ella, mientras que siga habiendo personas, empresas y organismos que sigan estancados en el pasado, blandiendo la bandera del Manifiesto Ágil por que sí, sin perspectiva alguna de mejorar o avanzar o de ampliar horizontes en lo que a Agile se refiere; con personas dentro de estas organizaciones que no se actualizan, que no siguen las nuevas tendencias y que no están dispuestas a entender que hay vida más allá del Manifiesto Ágil, de la Guía de Scrum o del modelo de Spotify, poca revolución se podrá dar en el agilismo.

Si Agile 2 te ha parecido interesante y quieres conocer más sobre él, puedes consultar su web: [www.agile2.net](http://www.agile2.net)



## Política de Formación Continua para Titulares de Certificaciones Profesionales de Business&Co.®

Las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® no tienen una fecha de caducidad. No obstante, pueden ser actualizadas anualmente manteniendo su vigencia y evidenciando el compromiso de sus titulares con la Formación Continua Profesional.

La meta de esta política de Formación Continua Profesional (FCP) para los Titulares de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® es garantizar que todos los Titulares de las Certificaciones Profesionales pueden evidenciar un nivel actualizado de conocimientos.

Los Titulares de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® que cumplan esta política de Formación Continua Profesional (FCP) estarán actualizados y mejor preparados para implementar Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en las Organizaciones.

La responsabilidad de establecer los requisitos de la Formación Continua Profesional (FCP) recae en el Comité de Acreditación de Business&Co.® quien supervisa tanto los requerimientos como el proceso de certificación para asegurar su idoneidad y aplicabilidad.

La política de Formación Continua Profesional (FCP) de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® requiere la obtención de horas de Formación Continua Profesional (FPC) dentro de cada periodo anual.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.





## JOSÉ LUIS PORTELA

---

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

# ¿Cuál es el salario de un Interim Management?

Una de las cosas que siempre parecen más difíciles de negociar cuando vas a trabajar en una empresa, es cuanto se puede o debe pedir por tu trabajo. Dos de los errores más típicos que se cometen es bajar mucho tu remuneración esperando que determine favorablemente tu contratación o por el contrario engordar tu remuneración porque eso "da más caché". Tampoco es buena respuesta decir que lo que te importa es el proyecto, que el salario no es lo más determinante. La remuneración en directivos, dependen de muchas variables; Tamaño de la empresa, sector, ciudad, tipo de empresa y por su puesto valía del candidato. Por este motivo las tablas salariales hay que entenderlas dentro de un marco referencial que puede variar muchísimo para la misma posición.

En el caso que nos ocupa, cuando hablamos de Interim Management, hablamos siempre de perfiles de alta dirección, que son aquellos que se han sentado en un comité de dirección y han tenido responsabilidad directa sobre una cuenta de resultados. Estos directivos ganaban entre 140-500K de salario bruto anual.

En el caso de los Interim managers, existen dos tipos de proyectos para los cuales el cálculo de la remuneración es totalmente distinto.

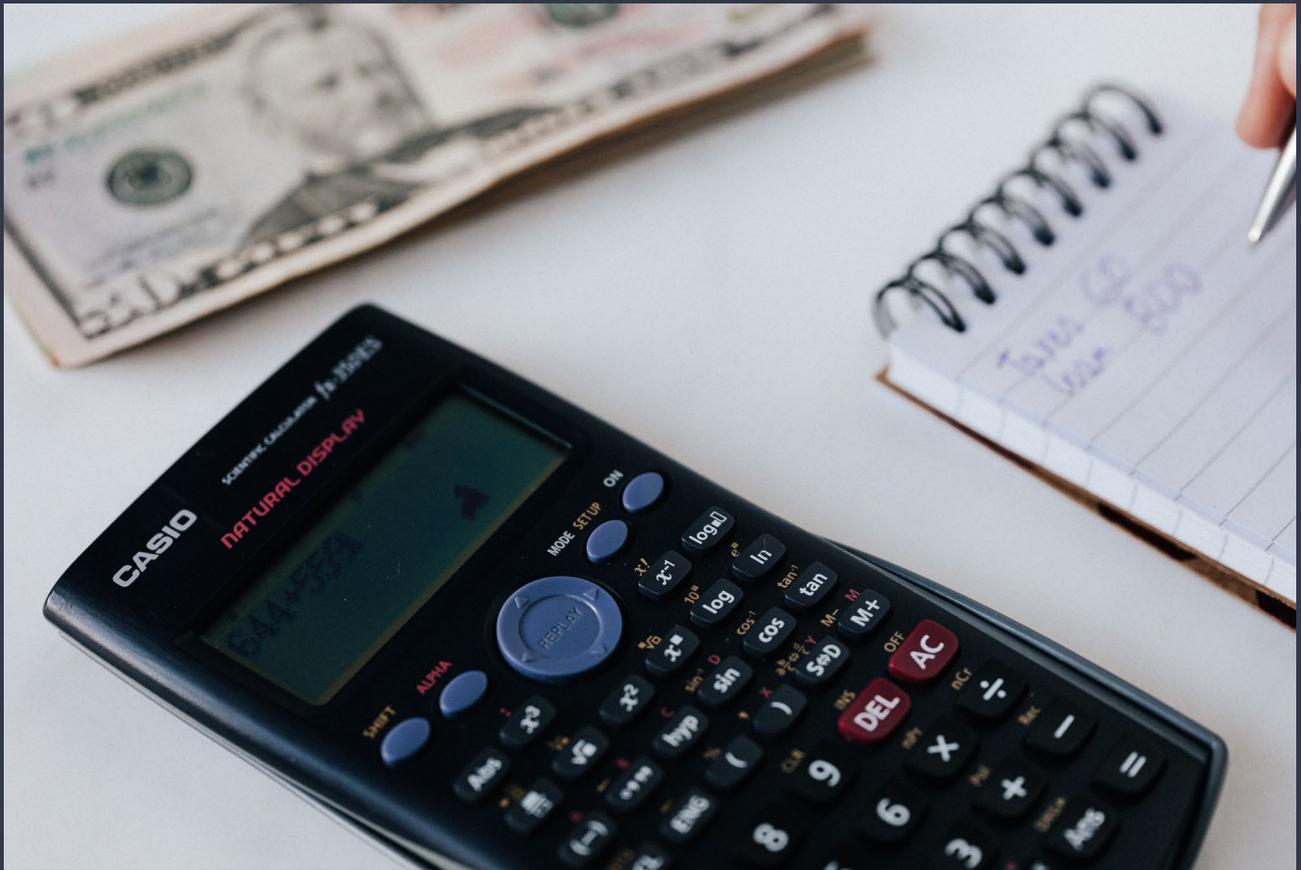
El primero es el de la sustitución temporal de un puesto. Puede ser por una baja de enfermedad, por un retiro o porque se encuentran en proceso de selección de la persona definitiva, pero necesitan que alguien cubra sus funciones mientras termina el proceso. En este caso, el salario del Interim Manager, se suele calcular como el coste total (salario bruto + impuestos y seguros sociales) del mismo puesto en contrato permanente, más un porcentaje de incremento para cubrir el fee de la empresa de servicios (si es que existe) o un porcentaje de temporalidad que el Interim Manager considera por ser contratado de forma temporal. Dichos porcentajes varían entre el 30-60%.

El segundo es la contratación de un Interim Manager para la ejecución de un proyecto concreto, como puede ser la apertura de un mercado, la reflotación de una empresa o la remodelación de una línea de producción. En este caso los Interim no suelen enfocar bien su salario.

La clave es entender que el cliente no es quien tiene que imponer su precio y tienes que ser tu como Interim Manager el que comuniques cuando vale tu trabajo.

El cliente no está contratando un producto o servicio que se valora con las leyes de la oferta

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘



y la demanda. En este caso el Interim Manager tiene que hacer valer la relación causal que hay entre lo que el aporta al éxito del proyecto y el beneficio en la cuenta de resultados que dicho proyecto aporta a la empresa. No se trata de un coste, sino de una inversión. Si eres un Interim Manager que aporta realmente valor, ofertarás tus servicios bajo esta premisa y no bajo la ley de oferta y demanda de un mercado y por lo tanto serás tú quien imponga tu salario.

En este tipo de proyectos, yo siempre recomiendo incluir una parte variable importante, sobre todo en aquellos proyectos de alta dirección que impliquen una transformación clara del negocio que impacta en la cuenta de resultados. No hay nada que genere más confianza en un empresario, que un directivo que esté dispuesto a comprometer parte de su salario en función de los éxitos obtenidos en el proyecto. Esto traerá como consecuencia que el empresario gane más dinero y que el Interim sea capaz de lograr un extra importante adicional cuando finalice el proyecto. Este variable no se debe confundir con una estrategia para bajar el precio

fijo a pagar por día. Este variable es un compromiso real que adquiere el Interim a costa de conseguir unos resultados extraordinarios al final del proyecto.

Los Interim Manager que más se contratan son directores financieros, directores generales, directores de recursos humanos, directores de operaciones y directores de proyectos tecnológicos.

En todos estos casos, cuando hablamos de Interim Managers, el salario diario está en una horquilla que oscila entre 1000-3000 euros al día.

Por último, hay que señalar que el mercado del Interim Management está poco maduro en España, lo que hace que algunas empresas hayan sacados informes diciendo que el salario medio mayoritario está entre 200-400 euros por día, confundiendo y mezclando el mercado de freelance o de perfiles técnicos que implantan software en las empresas, con el de los directivos que hacen Interim Management.



## Escuela de Gobierno eGov® Código Ético Profesional para Titulares de Certificaciones Profesionales de Business&Co.®

Business&Co.® establece este Código de Ética Profesional para guiar la conducta profesional y personal de los titulares de sus certificaciones profesionales.

Los Titulares de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® deberán:

1. Apoyar la aplicación de normas y procedimientos apropiados para el Gobierno y Gestión de las Organizaciones y fomentar su cumplimiento.
2. Desempeñar sus funciones con objetividad, diligencia debida y cuidado profesional, de acuerdo con Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión de las Organizaciones.
3. Servir en interés de las Partes Interesadas de manera legal, manteniendo altos estándares de conducta y carácter, y no desacreditando su profesión ni las Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión de las Organizaciones.
4. Mantener la privacidad y confidencialidad de la información obtenida en el curso de sus actividades, a menos que la divulgación sea requerida por la autoridad legal.
5. Mantener la competencia en sus respectivos campos y acordar emprender solo aquellas actividades que razonablemente puedan esperar completar con las habilidades, conocimientos y competencias necesarios.
6. Apoyar la educación profesional de las partes interesadas para mejorar su comprensión del Gobierno y Gestión de las Organizaciones.
7. El incumplimiento de este Código de Ética Profesional puede dar lugar a una investigación sobre la conducta del Titular de la Certificación Profesional y, en última instancia, a la pérdida de la certificación.



### EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



### EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



### TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



### DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



### COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.



# Si quieres ayuda, ¡calla y escúchalos!

Ernesto mira al público con su mirada firme y segura. Domina la escena. Disfruta con captar la atención. Es italiano. Se gusta y comienza a relatar con maestría su experiencia en el valle del río Zambeze.

Un grupo de jóvenes italianos, Ernesto entre ellos, fue al valle del Zambeze a ayudar a las pobres personas que vivían allí. Como italianos, como europeos, miraban con estupefacción como los naturales de la región no trabajan la tierra. Era especialmente doloroso porque la tierra del valle del Zambeze es un paraíso: los tomates crecían hasta tres veces más que en Italia.

Los azzurros se lamentaban con desesperación de que no podían convencer a la gente para que lo hicieran.

-Gracias a Dios que estamos aquí pensar. Sin nosotros no podrían sobrevivir.

Y en ese momento hicieron la última opción posible, pagar a las gentes del valle para convertirlos en agricultores.

Tras arduos meses de trabajo, pagado, la cosecha estaba casi lista para ser recogida. Unas verduras de unas dimensiones colosales, enormes, espectaculares daba gusto verlas.

El grupo de la ONG se dirigía a los autóctonos y les decía:

- Veis como era posible, veis como llevábamos razón”.

Se sentían orgullosos de su esfuerzo:

- Gracias a Dios que estamos aquí volvieron a pensar.

Pero al caer la noche un grupo de hipopótamos surgieron del río, al trote y de forma similar al caballo de Atila arrasaron toda la cosecha sin dejar nada. Se lo habían comido todo.

- Aaaaaahhhh, los hipopótamos - gritaron asustados los italianos.

- Sí, lo sabemos. Por eso no cultivamos nada – les respondieron los autóctonos

- ¿Por qué no nos avisasteis? – recriminaron los italianos.

- Nunca nos preguntaron - sentenciaron los del valle.

Ese nunca es demoledor.

Nunca les preguntaron.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## 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.

>>> PERSONAS Y PROCESOS

Imagen de Neil Macbeth



Nunca.

Nunca.

Fuera por soberbia, fuera por creerse superiores o fuera porque ni siquiera se les ocurrió, nunca les preguntaron.

Esta anécdota la cuenta Ernesto Sirolli en una charla TED cuyo título resume esta gran lección: si quieres ayudarlos cállate y escúchalos. Hoy quiero decirte lo mismo, si quieres ayudar a tu proyecto, cállate y escúchalos. A tu equipo.

¿Cómo puedes escucharlos? Pidiendo un poco de feedback, pero pidiéndolo de verdad. Lo primero, establecer las condiciones para que la gente pueda expresarse de forma sincera y sin miedo. Nadie te dará feedback si siente que se va a utilizar para castigar o recriminar. Interioriza la directiva principal del feedback, la regla número uno:

“No importa lo que descubramos, entendemos y creemos firmemente que todos lo hicieron lo mejor posible dentro de sus posibilidades, con lo que sabían en el momento, con las aptitudes y habilidades que tenían, con los recursos de los que disponían y la situación en la que se encontraban.” Una vez establecidas las bases ¿cómo procedemos? Existen muchas formas de hacerlo. Podemos establecer una sesión completa donde reco-

rramos de forma visual cada una de las fases o puntos importantes de nuestro proyecto hasta el momento para que luego analicemos cada uno de ellos en busca de insights.

Pero quiero proponerte algo más sencillo, algo que puedas empezar a utilizar directamente tras leer este artículo. Es una regla utilizada por empresas como Netflix que consiste en realizar tres simples preguntas a los miembros del equipo: Start – Stop – Continue.

•**Start (Iniciar).** ¿Qué no estamos haciendo hasta el momento que deberíamos comenzar a hacer?

•**Stop (Parar).** ¿Qué estamos haciendo que deberíamos dejar de hacer?

•**Continue (Seguir).** ¿Qué hacemos que debemos continuar haciendo?

De esta forma sencilla indicando al menos un punto en cada caso lograrás conseguir un feedback muy valioso y habrás logrado escucharlos. Espero que pongas en práctica esta técnica y que me des feedback de cómo te ha funcionado. Nos leemos en LinkedIn.

Recuerda, ¡escúchalos!

# Curso de Formación

# Gestión del Tiempo

# para Equipos

# TSG4®

- 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://tsg4.com>
- Inscripciones: [ok@tsg4.com](mailto:ok@tsg4.com)

**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 impulso y capacidad de las organizaciones temporales

Ya lo decía Heráclito hace 2.000 años, "Lo único que permanece constante es el cambio" y añadió: dominado por entornos cada vez más complejos, donde las organizaciones tienden a poner el foco para sobrevivir; en la competencia del mercado, la evolución tecnológica, los cambios económicos, la gestión de personas... entre otros. Bajo esta óptica disponer como ventaja competitiva de una visión global, entender lo que nos rodea dado el contexto interno y externo de la organización establece un claro entendimiento en las acciones a tomar para crecimiento y el progreso. Bajo este entorno de influencia tan exigente tener la capacidad de una respuesta rápida, es clave.

Los proyectos u organizaciones temporales para que sean disparadores de respuestas rápidas, necesitan una dirección y entendimiento claro sobre la entrega de valor, con ello me refiero al resultado del proyecto, el que producirá un beneficio a la organización.

Esta andadura comienza con los requisitos y expectativas del proyecto, la capacidad del equipo de proyecto en el logro del resultado está en saber trasladar esas expectativas que se generan en torno al proyecto versus a la realidad del proyecto, es decir, al entregable. Me encuentro a menudo con la confusión en el inicio de un proyecto cuando pregunto, ¿Cuál es el entregable del proyecto? ¿Qué valor aporta? ¿A qué necesidad, problema u oportunidad responde? ¿Qué beneficio vamos a obtener si hacemos la inversión?, en dos palabras, cualificar y cuantificar. Preguntas incómodas en algunos casos y que son fundamentales antes de empezar a hacer nada.

Los proyectos como catalizadores pueden ser la barrera que separa la capacidad de reacción con rapidez a nuevas oportunidades o en "quedarse como estoy" debido en buena parte de los casos a la baja madurez en la gestión de proyectos como impulsores del cambio.



**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.

EL LADO HUMANO

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘





Trabajar en proyectos en una organización aporta muchas ganancias cuando hay una respuesta rotunda y una dirección clara de donde hay que llegar; colaboración entre personas con distintos roles con una consecuente vigorización de la organización, en la eliminación de los tradicionales departamentos estancos “Reinos de Taifas” dando lugar a una evidente mejora de las comunicaciones, incremento de motivación, compromiso proporcionando un resultado claro en la contribución a la innovación y progreso constante. Tampoco podemos olvidar que trabajar en proyectos ayuda en la reducción de costos fijos, a diferencia de las operaciones, se pueden ejecutar con equipos temporales.

Un estudio realizado por PMI puso de manifiesto que el 69% de las organizaciones que gestionan proyectos, responden más rápidamente a la versatilidad que les rodea e incrementa muy significativamente la cohesión en la organización.

# 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](mailto: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.



#BestPractices #BetterProfessionals

# Cursos Doble Certificación

marzo

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019  
+ ISO 38500**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 1  
de Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 3  
de Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 8 de  
marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 11 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +  
ISO 20000**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 4 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 5 de  
Marzo de 2022  
de 09:00 a 14:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 11 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 12 de  
Marzo de 2022  
de 09:00 a 14:00

GESTIÓN DE PROYECTOS

**OPENPM<sup>2</sup>  
+ ISO 21502**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 15 de  
Marzo de 2022 de  
16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 17 de  
Marzo de 2022 de  
16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 22 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 24 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS  
DE NEGOCIO

**BPM +  
ISO 19510**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 18 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 19 de  
Marzo de 2022  
de 09:00 a 14:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 25 de  
Marzo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 26 de  
Marzo de 2022  
de 09:00 a 14:00

abril

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019  
+ ISO 38500**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 1 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 2 de abril  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 8 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 9 de abril  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +  
ISO 20000**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 5 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 7 de abril de  
2022 de  
16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 12 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 14 de abril  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROYECTOS

**OPENPM<sup>2</sup>  
+ ISO 21502**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 15 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 16 de abril  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 22 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 23 de abril  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

GESTIÓN DE PROCESOS  
DE NEGOCIO

**BPM +  
ISO 19510**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 15 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 17 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 22 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 24 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

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

**Más información en**  
<https://escueladegobierno.es>