

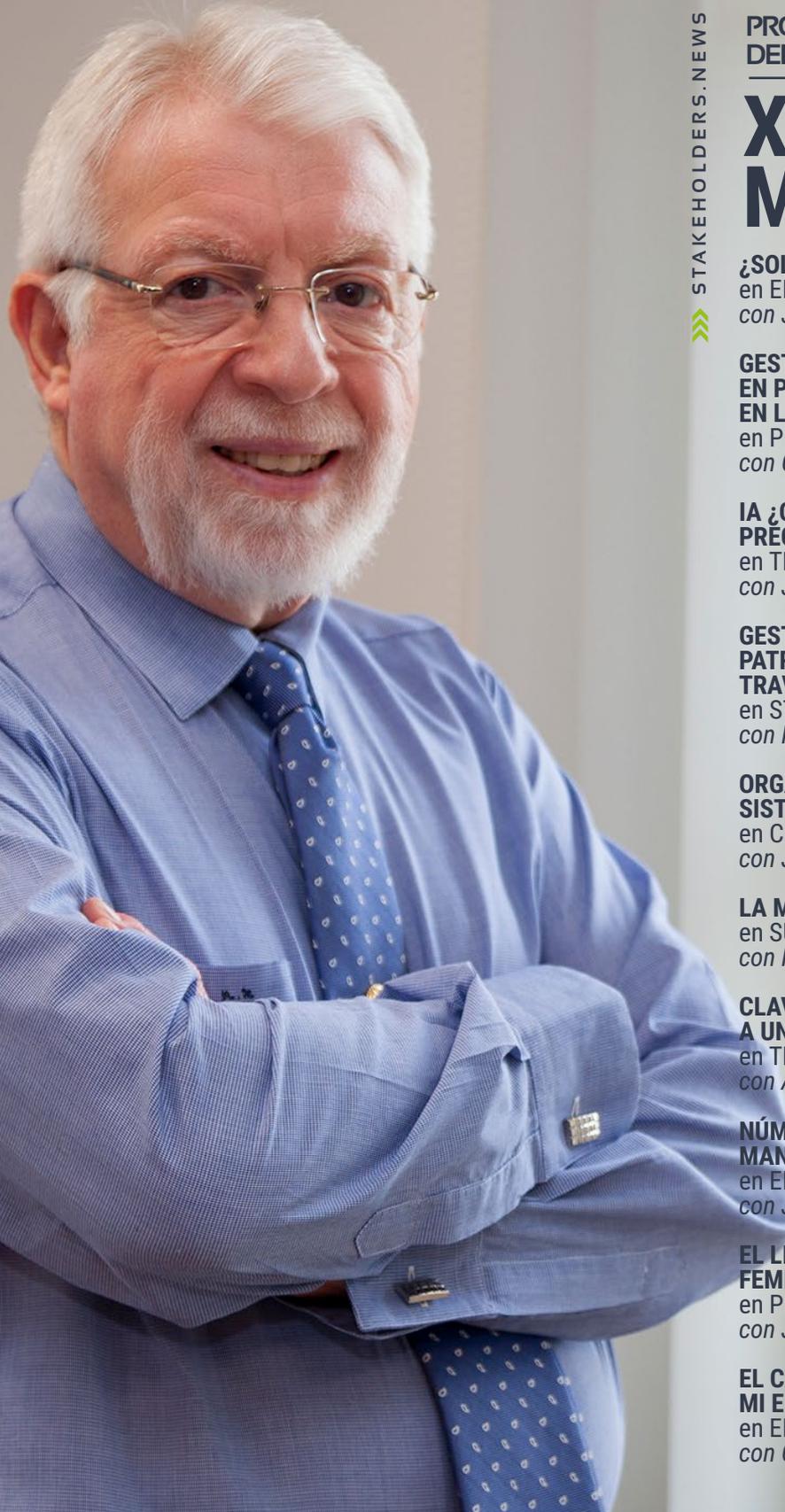
# Stakeholders

**.news**

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #004 - MARZO 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA  
DEL MES

## XAVIER MULET

¿SOLOS ANTE EL PELIGRO?  
en EDITORIAL  
con Javier Peris

GESTIÓN DE INTERESADOS  
EN PROYECTOS DE MINERÍA  
EN LATINOAMÉRICA  
en Proyectos Singulares  
con Carlos Pampliega

IA ¿QUÉ ES LA IA? ¿Y TÚ ME LO  
PREGUNTAS?...¡IA ERES TÚ!  
en TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

GESTIÓN DE LOS  
PATROCINADORES A  
TRAVÉS DE LA PMO  
en STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

ORGANIZACIONES Y  
SISTEMAS  
en CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

LA MEJOR PMO DE EUROPA  
en SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

CLAVES PARA DESCUBRIR  
A UN IMPOSTOR  
en TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza

NÚMEROS INTERIM  
MANAGEMENT  
en EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

EL LIBRO DE ÁNGELA O EL  
FEMINISMO DE LA EDUCACIÓN  
en PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

EL CAMBIO, ¿QUÉ HAY PARA  
MI EN TODO ÉSTO?  
en EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

# REDACCION

## Equipo

### EDITORIAL

con Javier Peris

### PROYECTOS SINGULARES

con Carlos Pampliega

### TECNOTRANSFORMACIÓN

con Juan Jesús Urbizu

### STEERING COMITEE

con Pedro Balsa

### CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

con Juan Manuel Domínguez

### SUPER PMOS

con Ricardo Sastre

### TRANSFORMACIÓN AGILE

con Ángela Plaza

### EMPLEO Y FUTURO

con José Luis Portela

### PERSONAS Y PROCESOS

con Julián Gómez

### EL LADO HUMANO

con Charo Fresneda

## 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 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: [admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

**Edición Marzo 2022**  
miércoles 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.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.

# SUMARIO

## 02. REDACCIÓN

## 04. SUMARIO

## 06. ¿SOLOS ANTE EL PELIGRO?

EDITORIAL  
con Javier Peris

## 10. GESTIÓN DE INTERESADOS EN PROYECTOS DE MINERÍA EN LATINOAMÉRICA

PROYECTOS SINGULARES  
con Carlos Pampliega

## 14. IA ¿QUÉ ES LA IA? ¿Y TÚ ME LO PREGUNTAS?... ¡IA ERES TÚ!

TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

## 18. XAVIER MULET

PROTAGONISTA DEL MES

## 24. GESTIÓN DE LOS PATROCINADORES A TRAVÉS DE LA PMO

STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

## 28. ORGANIZACIONES Y SISTEMAS

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

## 32. LA MEJOR PMO DE EUROPA

SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

## 36. CLAVES PARA DESCUBRIR A UN IMPOSTOR

TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza Lora

## 40. NÚMEROS INTERIM MANAGEMENT

EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

## 44. EL LIBRO DE ÁNGELA O EL FEMINISMO DE LA EDUCACIÓN

PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

## 48. EL CAMBIO, ¿QUÉ HAY PARA MI EN TODO ESTO?

EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

## 52. LA COMISIÓN EUROPEA PUBLICA LA NUEVA ESTRATEGIA EUROPEA DE NORMALIZACIÓN

NORMALIZACIÓN



## 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.

# ¿Solos ante el peligro?

En la primera sesión de cada curso de formación que imparto en Gestión de Proyectos suele ser frecuente escuchar por parte de los alumnos críticas y reproches relacionados con la forma que la Alta Dirección se relaciona o interactúa con los proyectos en sus organizaciones.

Los medios, recursos, entendimiento, sensibilización se echan de menos tal como afirman los alumnos, la constante re-priorización, cambio de requisitos o precipitación por parte de la dirección toman el protagonismo de acalorados debates y conversaciones entre los alumnos, yo mientras tanto les dejo hablar y desahogarse.

Cada mes vivo la misma situación en el aula y siempre me viene al recuerdo una anécdota de las primeras clases de derecho en la que uno de los profesores, tras ponernos en situación y relatarnos pormenorizadamente a los alumnos la desdicha de una anciana que fue embargada por un nieto crápula que había dilapidado su pequeña fortuna y le había engañado para que lo avalara, lanzó la siguiente pregunta al alumnado ¿Quién de ustedes no tomaría una decisión justa a sabiendas que la consecuencia es injusta? Evidentemente fuimos muchos los alumnos que levantamos la mano, sensibilizados por la dramática situación en que quedaba la anciana, tras lo cual el profesor nos invitó a abandonar el aula y a matricularnos en Ciencias Políticas asegurando que en Derecho se viene a aprender a aplicar la ley, no a cambiarla.

Desde la perspectiva de Gestión de Proyectos hay que asumir que existen ciertas cosas que no podremos hacer, que no están a su alcance y que deben de abordarse desde otros modelos de gestión, o incluso desde modelos de gobierno, pero con toda seguridad y cuanto menos como Project Managers debemos conocer.

Es verdaderamente lamentable el bajo nivel de conocimiento de la cultura del cambio organizacional en España donde solo se conoce y de manera superficial la Gestión de Proyectos pero se desconocen el conjunto de metodologías involucradas lo que me obliga mes a mes a introducir a los alumnos en disciplinas como el Programme Management, Portfolio Management o Governance of Project, Programmes & Portfolios evitando que el alumno no tenga esa visión sesgada, simple, concreta y parcial respecto de todo lo que se necesita para abordar con éxito los proyectos tanto de manera interna como con clientes externos.

*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".



La inmensa mayoría de los reproches, consideraciones, quejas, ruegos o como queramos llamarlos vertidos sobre lo que consideramos sería adecuado hiciera o llevara a cabo la dirección para que como Project Managers pudiéramos llevar a cabo nuestra función con mayor rigor, efectividad o idoneidad no pertenecen en absoluto al ámbito del Project Management.

Repasemos algunos de los retos o desafíos más frecuentes que me transmiten de manera recurrente los Project Managers a los cuales imparto formación:

- Metas y criterios poco claros
- Presupuesto insuficiente
- Cambios constantes en el Alcance
- Personal sin la adecuada formación.
- Falta de Estructuras Jerárquicas claras

Seamos sinceros, todos y cada uno de estos desafíos ni son responsabilidad de los Project Managers ni están en su ámbito de responsabilidad, la solución a cada uno de ellos pertenece al ámbito de responsabilidad del Portfolio Management que involucra como no podía ser de otra manera a la Alta Dirección quien tiene la verdadera potestad de decidir, asignar, dotar y comprometerse con las actividades transformadoras que inicia ya sea a nivel meramente interno o con sus clientes.

Permíteme un consejo, no intentes cambiar aquello que no puedes cambiar, pero igual que tú te formas, te preocupas por la gestión y prueba de ello es que estes leyendo este artículo, fomenta que tus directivos también se formen de manera adecuada para pilotar los niveles de responsabilidad que tienen asignados, de lo contrario tu organización corre el riesgo de rodearse en el Middle Management de Bobos Motivados que se dedican a pedir imposibles obstruyendo la verdadera capacidad de cambio o capacidad de producción de la organización. Créeme no hay nada mas peligroso que un tonto motivado en una organización.

Quizá este discurso te parezca nuevo, pero estoy cansado de escuchar que los Project Manager lo pueden todo, que son los verdaderos y mágicos impulsores del cambio, que son casi superhombres o supermujeres y demás zarandajas empoderadoras que no solucionan nada y esconden la realidad

de la pyme española en la que hay una peligrosísima falta de gestión en los principales niveles de responsabilidad.

Y es que aplicar la adecuada gestión a cada nivel concreto de responsabilidad funciona. Me congratula enormemente que una vez explicado el ecosistema completo de modelos de Gestión y Gobernanza de Proyectos, Programas y Portafolios, la mayoría de los profesionales que conozco avanzan y encuentran soluciones para los niveles superiores de Gestión ayudando a crear una clase directiva más preparada, apoyada en buenas prácticas y Normas ISO que sin ninguna duda y con las metodologías adecuadas producirá menos desperdicio, insatisfacción y retrabajo consiguiendo por fin una elevada madurez en la gestión. Te aseguro que me quita el sueño la cantidad de fondos europeos que van a tirar en España las organizaciones por el agujero del inodoro debido a su mala gestión.

Ahora bien, como ya dije antes, no intentes cambiar aquello que no puede cambiar y asume de una vez por todas que como Project Manager habrá muchas cosas que no podrás cambiar, y aún a sabiendas que a más de uno le va a doler el ego con esto que voy a decir y lo siento mucho por él, los Project Managers están para lograr resultados únicos y punto, no es su responsabilidad lograr beneficios mantenidos en el tiempo y mucho menos garantizar objetivos estratégicos. Si tienes dudas o no me crees te invito a que revises el material normativo publicado por ISO Internacional relacionado con Proyectos, Programas y Portfolios o incluso las Guías del Project Management Institute, en concreto la primera fila de la "Tabla 1.1 Presentación Comparativa de Dirección de Portafolio, Programas y Proyectos" de la página 11 del "Estándar de Dirección de Programas" Cuarta Edición del Project Management Institute.

Seamos pragmáticos y consecuentes de una vez, una adecuada Gestión de Proyectos (Project Management) no está ni ha sido diseñada para ganar la guerra, aunque participe y colabore decisivamente en la victoria. Definitivamente las batallas las gana una adecuada Gestión de Programas (Programme Management) y las guerras las gana una adecuada Gestión del Porfolio (Portfolio Management).



## 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**

# GESTIÓN DE INTERESADOS EN PROYECTOS DE MINERÍA EN LATINOAMÉRICA



**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



## MINERÍA Y GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

En el sector minero, involucrarse con los stakeholders es particularmente relevante por la proximidad y el impacto en las comunidades locales a través del uso de recursos como el agua, la energía y la tierra. Podemos observar proyectos mineros y su impacto en las comunidades locales de todo el mundo, pero es en los países en desarrollo, y donde los derechos sociales están menos protegidos, donde encontramos los proyectos más llamativos.

Perú es el segundo productor de plata, zinc y cobre, el tercero de plomo, el cuarto de estaño y molibdeno a nivel mundial. A pesar de contar además con otros recursos naturales, como gas natural, pesquería y recursos forestales, el Perú continúa siendo un país pobre. Más aún, el sector minero se caracteriza por la falta de confianza entre sus principales actores, lo cual convierte a estos proyectos en escenario propicio para los conflictos sociales.

A pesar de ser una industria intensiva en capital, la minería genera empleo directo e indirecto a miles de personas, sobre todo en las áreas rurales más pobres del Perú. Este llamamiento de capital extranjero es crucial para la economía del país. Al mismo tiempo, los distintos gobiernos han tratado de establecer un marco jurídico y social en el que se gestionen los intereses tanto de los inversores y empresas, como de las comunidades locales, a través de reformas, legislación medioambiental y sobre las explotaciones mineras. Estas reformas, sin embargo, no han logrado evitar que se multipliquen por todo el país conflictos sociales que giran en torno a la actividad minera. La inestabilidad generada por estos conflictos está desalentando a los inversionistas, retrasando y paralizando nuevos proyectos.

Estos conflictos han ocasionado la paralización de otros proyectos, como han sido los casos de Conga y Tía María en Perú, generándose enormes pérdidas económicas y sociales.

Esta coyuntura es una muestra clara de la necesidad de gestionar correctamente las relaciones con los stakeholders. La industria minera peruana evidencia la falta de una adecuada gestión con grupos de interés, principalmente relacionados con pueblos, comunidades y asociaciones campesinas cercanas a los proyectos mineros. En el sector minero, involucrarse con los stakeholders es particularmente relevante por la proximidad y el impacto en las comunidades locales a través del uso de recursos como el agua, la energía y la tierra.

Algunas de las características más comunes y preocupantes de los proyectos mineros en todo el mundo serían: la contaminación o su amenaza, la distribución de los beneficios de la minería, la difícil compatibilidad entre la actividad minera y agraria y la generación limitada de empleos locales.

Dado que las comunidades y pueblos aledaños a los proyectos mineros son elementos esenciales, los responsables del proyecto no solamente deben mantener informadas, sino que, deben lograr su involucramiento en el proceso de establecer o validar los objetivos del proyecto, determinar los indicadores de éxito, consensuar estrategias sociales, etc. Cuando estos actores involucrados no tienen el protagonismo adecuado o nivel de liderazgo y empoderamiento en el proyecto, se pone en peligro la culminación exitosa del proyecto y los beneficios que trae tanto para las comunidades, gobierno y las empresas mineras.

### **EL PROYECTO MINERO LAS BAMBAS COMO EMBLEMA DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS**

El proyecto minero Las Bambas (PMLB), se ubica en los distritos de Challhuahuacho y Progreso, de las provincias de Cotabambas y Grau respectivamente, en el departamento de Apurímac.

Desde la aprobación del primer Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en el 2011, el proyecto ha tenido cinco modificaciones de sus componentes con respecto a su configuración inicial.

El PMLB fue adjudicado a la empresa suiza Xstrata en 2004. Después pasó a manos de Glencore-Xstrata en 2013 y finalmente al Consorcio MMG, liderado por la empresa china Minmetals Corporation, a partir de 2014.

Los interesados con un rol protagonista en el proyecto son el gobierno nacional, las distintas empresas mineras y las comunidades. En esencia la relación se da entre dos fuerzas, normalmente desequilibradas: por un lado, las organizaciones sociales y representantes de las comunidades y, por otro, la alianza entre el gobierno y la empresa minera.

En un principio, Las Bambas había sido considerado el emblema de los proyectos mineros en el que concurrían el diálogo, la responsabilidad social empresarial y la apertura a la

comunidad. Al menos, el gobierno de Perú comunica este deseo de convertir la gestión responsable de Las Bambas desde el 2004 con la creación de mesas de diálogo e involucramiento de las comunidades.

¿Qué hizo el gobierno y la empresa minera para lograr esta supuesta armonía con las comunidades?

Se empieza a desarrollar un plan de trabajo poniendo énfasis en programas sociales. Con el propósito de financiar, planificar y ejecutar programas de carácter social para la realización de proyectos de desarrollo sostenible en beneficio de las localidades que se encuentran en el ámbito de la zona de influencia del proyecto minero. Se enviaron equipos a las comunidades para explicar el proyecto y recoger las demandas y preocupaciones de la población. Se destaca que Las Bambas es el primero en el país que aporta beneficios desde su implementación, con compromisos y aportaciones gubernamentales. Esto no ocurría antes en la gran minería que hacía aportes solo después que el proyecto entraba en la etapa de explotación. Aunque no hay un consenso entre los distintos estudios sobre las actuaciones iniciales del gobierno la empresa minera, (algunos consideran su actuación una falacia desde el inicio), sí está claro que contribuyeron a crear esa imagen de relaciones armoniosas entre los stakeholders.

### **LAS MESAS DE DIÁLOGO O MESAS “ENGAÑAMUCHACHOS”**

Una de las razones que ha contribuido al conflicto posterior es el fracaso del diálogo entre los actores del proyecto. Las mesas de diálogo se propusieron como un emblema de buena gestión e involucramiento no generaron el resultado deseado.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



La gran mayoría de los pobladores de la provincia ignoraban la existencia de estas mesas con múltiples ausencias, transitoriedad de los representantes y alcaldes locales.

Estas mesas ofertaban nuevos proyectos gubernamentales que abarcaban distintos aspectos supuestamente en favor de las comunidades relacionados con energía, salud, inclusión social, vivienda, agricultura, transporte y comunicaciones, educación, ambiente, etc.

Es notoria la asimetría de poder a favor del estado y de la empresa minera desde el momento en que son éstos los que deciden cuándo, dónde y cómo se implementan (normalmente cuando el conflicto ya es patente). En última instancia terminaron actuando contra los intereses de las comunidades y organizaciones sociales.

El hecho de que en 2015 estallara el conflicto con las comunidades locales evidencia que esta percepción de que el proyecto era un ejemplo a seguir en otros proyectos mineros no se ajusta totalmente a la realidad. Muchas instituciones e investigadores afirman sobre las mesas de diálogo: no solucionan los auténticos problemas, son medecedoras, o “engañamuchachos”, utilizando la terminología más utilizada por la prensa del Perú para referirse a este instrumento.

### CONFLICTO SOCIAL DEL PROYECTO MINERO LAS BAMBAS, PERÚ.

Otro motivo relacionado con el conflicto es el cambio de dueño de los yacimientos mineros que, a su vez, generará cambios en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) original aprobado en 2011.

En 2013 se anunció la fusión entre Xstrata y Glencore. Esta fusión debió contar con la aprobación de los cuerpos regulatorios de la Unión Europea, Reino Unido, Sudáfrica y China. Para evitar monopolios, China aceptó la fusión antes mencionada a cambio de la venta de Las Bambas a un consorcio estatal chino (MMG Limited), promoviendo un cambio en el EIA.

En el caso de la mina Las Bambas, el gobierno y la compañía no informaron a las comunidades sobre las modificaciones en el EIA que se dieron luego de que la fusión Glencore-Xstrata vendieran el proyecto a la empresa China MMG.

Debido a las modificaciones del EIA disminuyeron también áreas de influencia directa e indirectamente de las comunidades locales. Las comunidades del área de influencia directa pasaron de 43 a 17, dejando excluidas a la mayor parte de comunidades campesinas.

Por otra parte, MMG desconoce los compromisos asumidos por Xstrata y Glencore con las comunidades locales. Cuando se producen las modificaciones del EIA original la información debería haber sido amplia y transparente para toda la población directa e indirectamente afectada, pero fue minúscula y solo se informó a las autoridades locales y no a los pobladores de las comunidades.

En consecuencia, con el cambio de propietario quedaron excluidas muchas comunidades y centros poblados de los posibles beneficios del proyecto minero.

### CONCLUSIONES: MONITOREO DE LAS EXPECTATIVAS Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Sobre el proyecto de la mina Las Bambas con la administración de MMG, podemos sacar algunas conclusiones extrapolables a otros proyectos mineros:

La empresa y el gobierno se enfocan en un primer momento en difundir las grandes bondades del proyecto, pero apenas entro en la etapa de operación, se develo la falta de ajuste de las estrategias y planes de involucramiento de los stakeholders con Glencore-Xstrata y menos con MMG.

Las relaciones entre los distintos interesados se muestran asimétricas, lo que facilita el que los instrumentos de comunicación sean utilizados para proyectar una imagen de armonía hacia el exterior, que no se sustenta en relaciones sólidas.

La empresa MMG amparada por las leyes que facilitaron el cambio del EIA, estaría imponiendo sus beneficios y dejando aparcados los intereses pactados por los interesados precedentes, desconociendo los compromisos asumidos por Glencore-Xstrata.

Tanto Glencore-Xstrata y MMG posiblemente no realizaron un monitoreo o lo hicieron deficientemente de cómo se veían afectadas las expectativas de las comunidades y las consecuencias en los cambios de su postura, hasta llegar al rechazo y conflicto con la empresa.

#### Referencias:

- Favio Cueva Lozano, E. 2022 Gestión de Interesados y Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.
- Pinto Herrera, H. Luyo Quiroz, A. (2017) Las Bambas: conflicto social 2015. Investigaciones sociales Vol. 212 N° 39 pp.215-236
- Villaruel, C. (2022) Los stakeholders vinculados a la Licencia Social para Operar (LSO) en la minería de Chile. PMIdeas.es
- Wiener Ramos, L. (2018) Gobernanza y Gobernabilidad: el caso Las Bambas CooperAcción.



## 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.

# IA ¿Qué es la IA? ¿Y tú me lo preguntas? ... ¡ja eres tú!

En el número anterior de esta revista, os hablaba de alguna de las tendencias clave a tener en cuenta en el proceso de transformación digital. Dado que el asunto es relevante y que en dicho artículo solo introducía muy brevemente dichas tendencias, creo oportuno que entremos un poco más en detalle en alguna de ellas, empezando por la Inteligencia Artificial.

Nos puede parecer que no, pero si pensamos un poco nos daremos cuenta de que responde a cada búsqueda online, a nuestras órdenes en casa y a las de empresas y todo tipo de organizaciones, Gobiernos incluidos. Los teléfonos móviles, que son la puerta a multitud de servicios y aplicaciones y sin los cuales nos resulta complicado vivir, pero también podríamos decir que lo mismo limpia el suelo, que escribe noticias, traduce textos, recomienda estrategias de negocio o una buena dieta, analiza nuestra salud, ayuda en la investigación de nuevas vacunas, realiza previsiones meteorológicas, nos aconseja qué series tenemos que ver, nos asiste en la conducción, en la selección de recursos humanos, filtra nuestro correo en Gmail, el suministro de noticias en Twitter o está presente en los asistentes de voz como Siri de Apple o Cortana de Microsoft. Aprende de nosotros para mejorarse a sí misma. Es la Inteligencia Artificial, a la que a partir de ahora llamaremos IA. Pero ¿qué es la IA?

Estos logros son posibles gracias al aprendizaje automático (más conocido por su nombre en inglés Machine Learning o ML) y al aprendizaje profundo (Deep Learning-DL). Tanto el ML como el DL son ramas de la IA que permiten a las máquinas aprender una tarea concreta sin ser programadas explícitamente. Por un lado, esto se consigue entrenando a las máquinas con grandes volúmenes de datos (ML) y, por otro creando redes neurona-

les para imitar el funcionamiento del cerebro humano (DL).

La IA está jugando un papel vital en nuestras vidas sorprendiéndonos con sus notables desarrollos. En la actualidad, las máquinas pueden pensar de forma lógica, pero también existen ciertas limitaciones que sin duda se superarán en el futuro (cercano), de modo que se formará un nuevo mundo con el desarrollo de la potencialidad de la inteligencia artificial. Nos encontramos a punto de pasar de la inteligencia artificial específica (débil), por ejemplo, una máquina que sepa jugar al ajedrez, a la inteligencia artificial general que se centra en el aprendizaje y la comprensión de las capacidades intelectuales del ser humano y que incluye otras capacidades como la capacidad de sentir, la capacidad de percibir, la capacidad de actuar, la toma de decisiones, etc. y al momento de la "singularidad tecnológica" que se define como el momento en el que una máquina alcanza un nivel de inteligencia humana, donde el crecimiento tecnológico se vuelve incontrolable dando lugar a cambios imprevisibles

En ese momento, incluso si me permitís, yo diría que antes y, a ser posible, desde ya, se deben establecer y cumplir algunas normas para desarrollar determinados valores éticos y morales. La superinteligencia artificial es el futuro, pero debe ser una máquina con cerebro y valores.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**



## 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.

Pero..., todavía no lo he dicho, ¿qué se entiende por inteligencia artificial?

Aunque no os lo creáis, se trata de una disciplina, que existe desde mediados del siglo XX, dentro del ámbito de la ingeniería informática y que tiene como objetivo desarrollar sistemas automatizados que sean inteligentes -tomando como referencia la inteligencia humana-

La IA, resumiéndolo mucho, se basa en algoritmos, que son secuencias de pasos que ejecuta un ordenador (máquina), dichos pasos son condicionales, es decir, se darán unos u otros según se cumplan o no ciertos requisitos. Si pasa X harán una cosa y, si pasa Y, harán otra. La capacidad de aprender por sí sola de la IA se conoce como aprendizaje profundo (DL), ya que los algoritmos funcionan como conexiones neuronales que se ajustan automáticamente.

Dentro de esta disciplina nos encontramos 3 niveles de complejidad:

### 1.- Inteligencia artificial específica (o IA débil).

Que es la que existe hoy en día y que es capaz de hacer muy bien una tarea o conjunto de tareas previamente acotadas. Sin embargo, es incapaz de sumar aprendizajes como las personas: un sistema de IA puede saber jugar muy bien al ajedrez, pero ser incapaz de encontrar un tumor en una imagen. Y, si aprende a identificar tumores, se olvidará de cómo jugar al ajedrez. Es lo que se conoce como 'olvido catastrófico'

2.- Inteligencia artificial general (o IA fuerte). Con todas las habilidades y capacidades que tienen los humanos.

3.- Superinteligencia (o IAG). Será una capacidad informática general que superará a la inteligencia humana y es el momento, como comentaba antes, de la singularidad tecnológica. La IAG aprovechará el desarrollo de la computación cuántica, el Deep Learning y un entendimiento de nuestras capacidades cognitivas y nuestras emociones que aún no hemos sido capaces de alcanzar, para dotar de razonamiento, abstracción, comprensión y habilidades de comunicación a las máquinas. Este nivel de evolución tecnológica implica que estas máquinas serán ya capaces de pensar como los humanos y, por tanto, es posible que empiecen a tener conciencia de sí mismas y emociones.

Ya se empiezan a intuir los avances en este campo, como reconocimiento del lenguaje natural, de imágenes o más allá de los modelos avanzados de modalidad única, también estamos empezando a ver modelos multimodales a gran escala. Son modelos más avanzados porque pueden aceptar múltiples modalidades de entrada diferentes (por ejemplo, lenguaje, imágenes, voz, video) y, en algunos ca-

sos, producir diferentes modalidades de salida, por ejemplo, generando imágenes a partir de oraciones o párrafos descriptivos, o describiendo el contenido visual de las imágenes en diferentes idiomas. Se ha creado una máquina que ha aprendido un juego tan complejo como el "GO" (y gana no solo a cualquier humano sino también a otras máquinas especializadas en el juego) sin ningún tipo de interacción humana, demostrando que podía reunir una gran cantidad de datos, más allá de cualquier cosa que cualquier humano pudiera manejar, y usarlos para aprender a predecir un resultado.

Pero, al mismo tiempo, surgen preguntas como, ¿se debe seguir considerando a un ente con conciencia y emociones como una máquina? ¿Quién y de qué manera determinará la ética por la que se guiarán sus decisiones? ¿Quién se hará responsable de las actuaciones de estos nuevos seres en caso de que lleven a cabo actuaciones cuestionables? ¿Cómo se organizará el trabajo y la economía en un mundo en el que los sistemas artificiales son capaces de ejecutar todas las tareas de un humano de una manera más eficiente? O quizás la más inquietante ¿se convertirá la IAG en un agente exterminador y se hará cargo de la civilización humana?

Y, ¿a partir de aquí?

Pues creo que veremos una serie de avances emocionantes en los próximos años, avances que, en última instancia, beneficiarán las vidas de millones de personas con un mayor impacto que nunca.

Evidentemente se está comprobando cómo las presiones sociales y regulatorias sobre el uso ético de los datos y la IA desempeñan -y lo harán aún más- un papel fundamental en la competencia tecnológica entre países, ya que el acceso a datos es clave para el desarrollo de estas tecnologías. También se observa el papel de la confianza como activo esencial para que los usuarios compartan sus datos. Ambas, uso ético de los datos y confianza, están directamente relacionadas. Si la primera no se da, la segunda tampoco.

Hay que favorecer e impulsar el desarrollo de un marco ético como, por ejemplo, la Comisión Europea (CE) con los documentos relativos a las directrices éticas para una IA fiable, que pretenden ofrecer orientaciones sobre el fomento y la garantía de una IA ética y robusta.

Otro aspecto importante es el de la educación y así, la CE también habla en sus directrices de promover la formación y la educación, de manera que todas las partes interesadas sean concededoras de la IA fiable y reciban formación en la materia.

Y no debemos olvidar los derechos digitales casi como una extensión de los derechos humanos poniendo de manifiesto compromisos, políticas y prácticas empresariales que afectan la libertad de expresión y la privacidad de los usuarios o la propiedad de los datos valorando si las empresas deben pagar a los usuarios por sus datos, dado que estos son la base del modelo de negocio de muchas de las grandes tecnológicas.

En definitiva, la IA está aquí y forma y cada vez más va a formar parte de nuestras vidas.

¡Hasta nuestro siguiente encuentro!



## Curso Doble Certificación **FitSM + ISO 20000** Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información

FitSM es una familia simplificada de estándares dirigidos a facilitar la gestión en el aprovisionamiento de servicios de TI, incluidos escenarios federados. La meta principal de FitSM es ser un estándar claro, pragmático, liviano y realizable, que permita la gestión efectiva de servicios TI (ITSM).

FitSM es y continuará siendo libre para cualquiera. Esto abarca a todas sus partes, incluido el núcleo y las ayudas a la implementación del estándar. Todas las partes del estándar FitSM y material relacionado, publicado por el grupo de trabajo de FitSM, están licenciados bajo una Creative Commons International License.

El desarrollo de FitSM fue soportado por el Séptimo Programa Marco de la Comisión Europea. En la actualidad, FitSM pertenece y es mantenido por ITEMO e.V., una asociación sin ánimo de lucro de especialistas en el campo de la gestión IT, que incluye a expertos de la industria y académicos.

FitSM está diseñada para ser compatible con el Estándar Internacional ISO/IEC 20000 y la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (IT Infrastructure Library® - ITIL®).

Aunque el modelo de procesos, los requerimientos, las actividades recomendadas y modelo de roles de FitSM apuntan a una implementación simplificada, FitSM puede servir como el primer paso en la introducción completa de ITSM, por ejemplo, aplicando buenas prácticas de ITIL® y/o alcanzando cumplimiento de ISO/IEC 20000.



### 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 MGETT®



### 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.

# Xavier Mulet

***Muchas gracias por aceptar el reto de contestar unas preguntas acerca de tu visión de la Dirección de Proyectos y permitirnos conocer el resultado de tu amplia e intensa trayectoria, siendo como fuiste uno de los primeros PMP® certificados en España.***

Gracias a vosotros, es un placer compartir un café con unos amigos y un gran honor que me permitáis asomarme a vuestra magnífica revista que mes a mes se va consolidando como referente a nivel nacional y en la que siempre aprendes visiones novedosas. Efectivamente, me dedico a la Dirección de Proyectos y Programas desde 1990 y conseguí la certificación PMP® a principios de 1998 junto con otros añorados amigos de ATT-GIS (antigua NCR).

***Después de más de 30 años aplicando la Dirección de Proyectos ¿nos podrías compartir tu visión acerca de la naturaleza de esta disciplina?***

La Dirección de Proyectos es una forma de entender los negocios y una filosofía de vida, un modo de pensar y de afrontar los retos, que asegura con cierto nivel de certidumbre la maximización de los resultados con unos recursos escasos y una limitación temporal.

***¿Cuáles han sido las claves principales del avance experimentado en estos últimos años en la implantación de la Dirección de Proyectos?***

Para entender los avances de los que me hablas, y que ciertamente son indiscutibles, debemos analizar las causas y consecuencias de las crisis mundiales más recientes que hemos sufrido.

Bien es sabido que las grandes y disruptivas transformaciones del mundo de los negocios, y de la sociedad en general, casi siempre se producen al socaire de las crisis mundiales.

La crisis financiera de 2008 recordemos que se debió al colapso de la burbuja inmobiliaria en USA, la cual se había iniciado entre 2006 y 2007 con las hipotecas subprime y que degeneró en una crisis de liquidez, bursátil, económica y alimentaria, generando una gran recesión que afectó a la empleabilidad a todos los niveles, a todos los sectores y en todos los países.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**

Protagonista  
**DELMES**



Ante esa situación se generó una necesidad de maximizar la utilidad de los recursos y asegurar un mayor éxito en el desarrollo de los proyectos emprendidos para llevar a cabo las inversiones que se necesitaban para salir de la crisis.

Fue un caldo de cultivo perfecto para que se despertara un enorme interés por la Dirección de Proyectos y se originara una necesidad de Directores de Proyecto cualificados.

La obligación de buscar nuevos sectores y distintos países donde encontrar empleo, o donde mejorar el existente, generó una avalancha de profesionales en busca de una certificación profesional que acreditara la capacidad de dirigir proyectos, y ese gran público de pronto descubrió el Project Management Institute (PMI®) y sus certificaciones profesionales, en especial la de Project Management Professional (PMP®).

Todavía recuerdo las reuniones que mantuve con la Secretaria de un colegio profesional en la que me pedía consejo para sus asociados que hasta entonces habían gozado de pleno empleo y que de pronto sufrían atónitos un índice de paro, nada menos que del 6% (seis) por ciento (sic) (en España el número de desempleados en 2008 había aumentado un 66% respecto del año anterior, situándose en una tasa del 14%).

Hablemos de otra crisis más reciente, la de 2020, aunque de consecuencias similares tuvo un origen bien distinto como fue, recordemos, una crisis motivada por la gran pandemia y el parón repentino de la economía que se produjo para hacer frente a la emergencia sanitaria.

La reactivación de la economía tras la pandemia, en el caso de España, dicen que vendrá de la mano de la entrada en los mercados de unos fondos financieros, provenientes de la Unión Europea, para la ejecución de gran cantidad de proyectos que necesitarán, otra vez, de profesionales que puedan acreditar su valía en la Dirección de Proyectos.

Falta por ver todavía el impacto que esta circunstancia provocará en el mercado laboral ya que, en el momento de escribir estas líneas, los medios de comunicación están anunciando la locura del inicio de la invasión de Ucrania por parte de Rusia.

En resumen, las perspectivas en cualquier caso son muy buenas para los Directores de Proyecto ya que tenemos una demanda en aumento y un considerable déficit de estos profesionales.

### ***¿Cómo definiría la situación actual en España del Project Management?***

Es una situación con evidentes claroscuros. Por una parte, existe un gran interés en la Dirección de Proyectos, tanto en el ámbito de las empresas privadas como, también, en la Administración Pública.

En el primero de estos ámbitos creo que lo tienen perfectamente claro, si desean una seguridad razonable en el éxito de los proyectos no tienen más remedio que poner al frente de los mismos a profesionales capacitados.

En la Administración Pública la tendencia es similar, aunque la forma de hacerlo es un poco distinta. Pensemos que la Administración Pública es el mayor contratista del mercado, por ello es muy importante la actitud de sus responsables hacia el Project Management.

Cada vez con mayor frecuencia, la licitación pública de los concursos para la contratación de servicios incluyen, en los criterios de evaluación de las ofertas, la aportación en el Equipo de Proyecto de un profesional certificado en Dirección de Proyectos.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** 

Protagonista  
**DELIMES**





Recuerdo que hace un par de años me llamaron con urgencia desde una Organización porque necesitaban formar y certificar en el plazo de un mes a un equipo de Directores de Proyecto debido a que querían presentar una oferta en un concurso público que exigía al menos un perfil PMP® en el equipo a proponer.

Ante este hecho incuestionable que tiene visos de continuidad en el futuro, las empresas licitadoras no dudan en contratar para su plantilla a estos profesionales o contratar los servicios de una consultora que les provee de los mismos durante la ejecución del Proyecto.

Personalmente, como directivo que soy de un organismo público, me sirven tanto profesionales certificados PMP® como Prince2 Practitioners, lo determinante es que sean personas que hayan recibido una formación específica seria y que hayan acreditado su aprovechamiento académico.

Sin embargo, esa situación optimista no debe enmascarar una cruel realidad como es la baja tasa de Proyectos que se ejecutan con los parámetros definidos al principio de los mismos. Algunos estudios fijan esta tasa de éxito entre el 20% y el 30% lo cual, a mi entender, nos debe de llevar a reflexionar seriamente lo que estamos haciendo mal.

No podemos conformarnos con estos pobres resultados y debemos buscar soluciones imaginativas para ofrecer a nuestros clientes/interesados unas tasas de éxito muy superiores.

***Da la sensación de que tienes claro el diagnóstico, pero ¿tienes alguna propuesta de solución?***

Efectivamente tengo claro un diagnóstico, que seguro que no es compartido por todos mis colegas, pero es el mío que formulo por si puede serle útil a alguien. A mi edad creo que puedo permitirme el lujo de decir lo que pienso aunque no sea políticamente correcto.

Respecto de la solución que me pides no tengo una varita mágica porque creo que no existe.

Sin embargo, creo que debemos profundizar en el enriquecimiento del armazón ideológico que nos ofrece la Guía metodológica del PMBOK®. Creo que hemos perdido una oportunidad con la publicación de la 7ª Edición de esta Guía, dicho sea esto desde el máximo respeto que me merecen todos los magníficos profesionales que han intervenido en su elaboración, sin embargo, creo que ha faltado un poco de ambición.

En mi opinión se debería haber creado una pequeña revolución integrando sin ningún reparo la gestión Agile.

Es cierto que la filosofía Agile no puede aplicarse con todas sus consecuencias en todos los Proyectos.

Es difícil imaginar que un patrocinador promueva ante su Presidente o Director General un Proyecto sin concretar su presupuesto ni su duración, que es lo que en definitiva significa la aplicación rabiosa de la filosofía Agile.

Además, en los concursos públicos de la Administración Pública de cualquier país del mundo occidental siempre debe especificarse el presupuesto máximo del que se dispone para la ejecución del Proyecto y la duración máxima en que se debe de ejecutar. Pero a pesar de todos estos inconvenientes creo que la Guía del PMBOK® debería revisarse para dar cabida en la mayor amplitud posible a la filosofía Agile estableciendo tipos de proyecto en los que aplicarla en toda su magnitud, por ejemplo, en los proyectos de investigación o sujetos a una gran incertidumbre, o las partes de un Proyecto en que debe aplicarse el enfoque tradicional, por ejemplo, en los entregables con menor incertidumbre o en las fases con los riesgos más controlados.

Es solo una propuesta que creo merece la pena explorar, en mi opinión es preferible cualquier opción frente al conformismo que mostramos ante unos resultados tan pobres en el éxito de los proyectos.

## 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 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.



# Gestión de los patrocinadores a través de la PMO

En un artículo en nuestro anterior número Antonio Nieto definía con su habitual maestría los patrocinadores ejecutivos como uno de los eslabones más débiles en la gestión de proyectos. Suelen serlo por varias razones: primero por la escasa dedicación dedican al proyecto, por la falta de una definición clara de su rol y por cierta habilidad para “transferir” la responsabilidad del fracaso del proyecto al Project Manager. Nunca olvidemos que son personas de mucho poder en la compañía y su involucración es clave para el éxito del proyecto por su capacidad de interlocución directa y en condiciones de igualdad con otros directivos.

En este artículo voy a abordar la gestión de los Business Sponsors desde una perspectiva ligeramente distinta, la de la PMO. Voy a compartir experiencias directas en las PMOs que o bien he dirigido o conozco a través de mi labor de consultoría.

¿Por qué pienso que la PMO esta en mejor posición que los Project Managers para la gestión de patrocinadores ejecutivos? Hay varias razones, pero tres fundamentales: porque interacciona con más frecuencia con ellos y por tanto le es más fácil establecer una relación de confianza; porque si consigue aceptación se puede considerar un mediador imparcial en controversias en-



tre el Project Manager y el patrocinador; y por último por tener una visión mas amplia de la empresa y su cartera de proyectos. No olvidemos como siempre repite Ricardo Sastre la "P" del acrónimo PMO es personas.

La primera pregunta a hacerse es ¿El Project Manager "elige" al patrocinador para su proyecto o viceversa? No suelo ser taxativo en mis afirmaciones o al menos trato de serlo lo menos posible. En este caso lo soy El Business Sponsor debe estar nominado antes que el Project Manager, la responsabilidad del proyecto en fase de propuesta es del patrocinador. En cuanto hacemos al patrocinador "accountable" del éxito del proyecto desde etapas muy tempranas la tasa de éxito de los proyectos se dispara. Si llegamos a la situación de que el proyecto esta en marcha y el patrocinador no está ni siquiera nominado el riesgo de fracaso se multiplica exponencialmente.

**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 COMMITTEE





¿Qué características debe tener el Business Sponsor? Hay dos fundamentales: tener mucho poder dentro de la compañía y tener tiempo para dedicar al proyecto. Cumpliendo esto el resto lo podemos solucionar desde la PMO con guías, coaching y reuniones periódicas.

Conviene definir desde la PMO el nivel formal que requerimos a los Business Sponsors. En una de las implantaciones requeríamos Vicepresidentes, Function Heads (HR, Finance) o como mínimo directores generales de las filiales nacionales de la multinacional. En cuanto al tiempo a dedicar a cada proyecto nosotros propusimos establecimos medio día a la semana.

En grandes proyectos, afectando a múltiples áreas de la compañía, es muy útil el nombrar un Steering Comitte del proyecto, pero siempre recomendando nombrar al Business Sponsor como Presidente de este comité para facilitar transparencia en la rendición de cuentas.

Una figura que en nuestra experiencia puede ayudar mucho es nominar un coordinador dentro de ciertas áreas de negocio o divisiones de la compañía que ayuda a

compilar la información precisa para los casos de negocio o reportes financieros descargando de ello al Sponsor. Este rol también puede llevarse desde la PMO a través del PMO Analyst pero en algunos casos es mas eficaz personas de dentro de las unidades de negocio.

Recordemos que los Business Sponsors son personas muy ocupadas. Facilitémosles desde la PMO su trabajo; solicitémosles la mínima información posible y de un modo muy simple. Analicemos sus preferencias de comunicación. Hay lectores que prefieren detallados informes como J.F. Kennedy y oyentes como Ronald Regan que prefieren actualizaciones a través de reuniones cara a cara o llamadas telefónicas

Sesión Directiva sobre

# Agilidad Estratégica

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: [admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

**Business&Co.<sup>®</sup>**

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.



## 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.

# Organizaciones y sistemas

## DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO CUANDO HABLAMOS DE CAOS Y COMPLEJIDAD

Para entender la resiliencia organizacional y sacarle partido, es necesario clarificar algunos conceptos. A eso vamos a dedicar este artículo y el siguiente. Así que demos un par de pasos hacia atrás, para coger carrerilla.

### ¿POR QUÉ A VECES LOS EXPERTOS NO SE ENTIENDEN CON EL COMÚN DE LOS MORTALES?

Hay algunos términos cuyo uso común reflejado en el diccionario y su uso en el campo más científico digamos que no siempre van de la mano. Y eso no facilita el entendimiento. En el mejor de los casos, tenemos **ambas definiciones en el mismo lugar** y, según el contexto, podemos elegir qué aplicar. Por ejemplo, con la palabra caos.

**Caos** (Del lat. chaos, y este del gr. χάος cháōs; propiamente 'abertura', 'agujero').

- Uso "común" (RAE). Confusión, desorden.
- Uso "científico" (RAE). Comportamiento aparentemente errático e impredecible de algunos sistemas dinámicos deterministas con gran sensibilidad a las condiciones iniciales.

Vaya que cuando llegas a la habitación de un adolescente y dices "es caótica", lo que pretendes manifestar es un lío completo, sin ningún tipo de regla ni sentido. Sin embargo, si estás describiendo un sistema, lo que pretendes decir es que no eres capaz de entender la lógica subyacente y que para ti tiene apariencia desordenada algo que, en realidad, es determinístico (esto es, lo contrario a aleatorio) y desde otra óptica (por ejemplo, de dimensión o temporal) muestra patrones evidentes.

En otros casos, cuando las acepciones no se recogen simultáneamente en el diccionario y no son de uso habitual, es difícil que una persona experta y una persona de la calle se entiendan. Esto pasa, por ejemplo, con el concepto complejidad.

**Complejidad** (Cualidad de complejo, del lat. complexus, part. pas. de complecti 'enlazar').

1. Uso "común" (RAE). Cualidad de algo de difícil comprensión. Algo complejo es enrevesado, enmarañado, complicado.
2. Uso "científico" (Wikipedia). Comportamiento de un sistema cuyos componentes interactúan de múltiples maneras y siguen reglas locales, lo que significa que no hay una instrucción superior razonable para definir las diversas interacciones posibles. El estudio de estos vínculos complejos a diversas escalas es el principal objetivo de la teoría de los sistemas complejos.

Así que hablar de complejidad de forma general implica señalar la dificultad para entender algo (también se suele describir de forma general como la cantidad de información requerida para definir algo). Si se hace desde una perspectiva científica se refiere a un comportamiento de alta interacción entre muchos componentes que genera resultados impredecibles.

### MI VIAJE DE LA RAE A LA WIKIPEDIA

Cuando era más joven (sí, era un guiño a Sabina) y tenía alguna duda sobre significados, iba a consultar el diccionario de la RAE, incluso el Panhispánico de Dudas (en papel).

Hace un tiempo que he cambiado el orden y cuando quiero buscar significados, primero consulto la Wikipedia, que ofrece una visión más amplia. Si el tema es muy sesudo, busco en español y en inglés, que suele tener más contenido.

Ojo, el objetivo de esto no es comparar el diccionario de la RAE con la Wikipedia. No creo que uno sea mejor que el otro. Son diferentes. Cada uno tiene sus funciones y finalidades.

Lo que pretendo es señalar la necesidad de ampliar las miras y de obligarnos a un cierto rigor en el uso de las palabras, especialmente para conceptos abstractos.

También es necesario un ejercicio de empatía, tanto si uno es experto o no, con voluntad de descifrar lo que la persona que tengo delante quiere decirme. Las mismas palabras tienen significados diferentes. Si, como profanos, tenemos una paleta incompleta de significados, será más difícil entendernos. Y si hablamos como expertos y queremos hacernos entender, hemos de ser conscientes de que ciertos enfoques nos alejan del público general.

Por eso, merece la pena que vayamos a la casilla de salida y definamos algunos conceptos básicos.

### PONIENDO EN ORDEN ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE: LOS SISTEMAS

Bueno, pues vamos a aplicarnos el cuento. Como punto de partida, vamos a usar un enfoque sistémico: la organización como un sistema. Empezaré por ahí y trataré de simplificar todo lo posible, pero no más. Si buscamos sistema en Wikipedia (este es uno de los casos en que la versión inglesa tiene más información), aparece algo así: "un sistema es un grupo de elementos que

interactúan o se interrelacionan y que funcionan según un conjunto de reglas para formar un todo unificado". Esto lo podemos desglosar fundamentalmente en elementos, interacciones y reglas para generar un comportamiento unificado.

Hay muchas formas de clasificar a los sistemas. A continuación, empleamos una de las más frecuentes :

- Sistemas simples:** formados por pocos elementos, que funcionan de acuerdo con reglas muy sencillas.

- Sistemas complicados:** formados por muchos elementos, cada uno con funciones determinadas, que operan de acuerdo con reglas muy sencillas.

- Sistemas complejos:** compuestos por muchos elementos que interactúan entre sí (y que pueden también ser, a su vez, complejos), y cuyas repetidas interacciones producen un rico comportamiento colectivo que retroalimenta el comportamiento de las partes individuales.

- Sistemas caóticos:** formados por pocos elementos que interactúan siguiendo procesos simples y no aleatorios que generan dinámicas aparentemente erráticas.

Nota. Esta clasificación tiene ciertos paralelismos con **Cynefin** , el modelo planteado por **Dave Snowden** para **optimizar la toma de decisiones en función del contexto** y que es ampliamente reconocido en el ámbito empresarial, especialmente en entornos que emplean metodologías ágiles (tenéis el enlace en referencias, lo describiremos en próximas entregas).

Volviendo a la importancia de los significados, las diferencias clave entre un sistema complicado y uno complejo tienen que ver con el nivel y riqueza de las interacciones y la generación de comportamientos colectivos e individuales. Os recuerdo que en el diccionario, las acepciones "comunes" de complicado y complejo se identificaban como sinónimas.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

### HAY SISTEMAS QUE EVOLUCIONAN

Un sistema dispone de una serie de propiedades, normalmente definidas en forma de variables con diferentes rangos de posibilidades. De esta forma, el **estado de un sistema** se corresponde con el valor que toman esas variables en un momento dado.

Si el estado de un sistema evoluciona en el tiempo, estamos hablando de un **sistema dinámico** en contraposición con un **sistema estático**, en el que las variables se mantienen constantes.

Aquí tenemos una **primera afirmación: una organización es un sistema dinámico** (sí, aunque algunas no lo parezcan).

### BE NON-LINEAR, MY FRIEND

En función de esa evolución, de cómo se producen los cambios de estado en un sistema, podemos encontrarnos sistemas lineales y no lineales.

En los **sistemas lineales** se puede calcular el todo como la suma de las partes (principio de superposición). Sin embargo, los **sistemas no lineales** muestran una falta de proporcionalidad en las respuestas. Esto es, un cambio pequeño (o grande) en las condiciones iniciales no tiene por qué suponer un resultado pequeño (o grande) en las condiciones de salida.

Aunque, como personas, nos encanta la linealidad y la comodidad que aporta esa sensación de proporcionalidad y cierta previsibilidad, lo cierto es que **estamos rodeados de relaciones que, en muchos casos, no son lineales**. Segunda afirmación.

Los sistemas complejos y los sistemas caóticos antes mencionados son ejemplos de sistemas dinámicos no lineales.

### LO CAÓTICO FRENTE A LO COMPLEJO

Si antes hemos definido caos y complejidad, ahora nos enfocaremos en la comparación entre sistemas caóticos y sistemas complejos.

A estas alturas de la película, ya tendríamos que tener una idea de por dónde van los tiros. Ambos son dos tipos de sistemas dinámicos y no lineales. Incorporan algunas similitudes y diferencias, pero se basan en conceptos muy distintos:

• **Los sistemas caóticos** generan comportamientos enrevesados, aperiódicos y aparentemente aleatorios (pero realmente determinísticos, esto es, no aleatorios) a partir de la **iteración de una regla simple**. Se trata de un concepto de caos muy matemático.

• **Los sistemas complejos** generan una gran variedad de comportamientos colectivos y dinámicos **derivados de interacciones simples entre una multitud de subunidades**.

Es decir, en el caso de los sistemas caóticos, la dificultad para interpretarlos recae en la alta sensibilidad del sistema a pequeños cambios que, a pesar de repetir una regla simple, los hace muy impredecibles. Por el contrario, en los sistemas complejos, es la riqueza de las interacciones y los nuevos comportamientos generados lo que alimenta su complejidad y dificulta entender su evolución.

### LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Hasta ahora hemos indicado que las **organizaciones** son **sistemas dinámicos** (evolucionan en el tiempo) y **no lineales** (las interacciones no siempre son proporcionales).

Teniendo en cuenta que, en general, están formadas por un importante número de elementos que interactúan entre sí que generan comportamientos globales y locales, parece lógico concluir que podemos definir las como **sistemas complejos**.

No creo que esta conclusión os haya sorprendido. Probablemente es algo que conocíais. La ventaja es que ahora tenemos una idea común de lo que significa. Y eso es importante para entendernos.

Cierro con la recomendación de un único autor, **Nassim Nicholas Taleb**, pero con varios libros, de los que destaco tres.

• Desde que publicó su libro **El Cisne Negro** (2007), ha tenido un lugar destacado en las bibliotecas de cualquiera interesado en temas de *management*, probabilidades y espíritu crítico.

• **Antifrágil** (2012) sigue la estela, enfocándose en cómo algunas organizaciones conviven mejor con el desorden (usa el término antifrágilidad como una cualidad incluso más allá de la resiliencia).

• **Jugarse la Piel** (2018) se centra en la relación entre toma de decisiones e implicación en sus consecuencias.

Nos vemos el mes que viene.



## 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.

# La mejor PMO de Europa

El artículo de esta edición, está dedicado a la PMO que fue galardonada en la última edición de los PMO Global Awards como mejor PMO de Europa. Para lograr dicho galardón, tuvieron que superar en las semifinales a la PMO de Telefónica Customer Experience, PMO que representó a España en la última edición de este prestigioso evento, PMO que bien conozco ya que fui yo su fundador y responsable hasta la celebración de este evento el año pasado.

Desde que inicié mi colaboración con esta revista, tenía en mente escribir sobre esta PMO, ya que de manera merecida fue galardonada como la mejor de Europa, y, por tanto, entra en la categoría de esta sección: "SuperPMOs". En mis planes no estaba escribir sobre ella en esta edición, sin embargo, los recientes acontecimientos bien conocidos por todos, han provocado que sea en esta edición en la cual escriba sobre ella:

## La PMO de Raiffeisen Bank Aval de UCRANIA.

Raiffeisen Bank Aval, es la filial en Ucrania del grupo bancario austriaco Raiffeisen Bank International. Su misión es "Transformamos la innovación continua en una experiencia de cliente superior". Su visión es "Ser el grupo de servicios financieros más recomendado". Y sus valores son: "Colaboración, Proactividad, Aprendizaje y Responsabilidad". En el año 2020 fueron galardonados como mejor banco de Ucrania por organizaciones como, "Global Finance", "The banker", "Euromoney" y "EMEA Finance".

Antes de entrar en detalles sobre la PMO, merece la pena examinar el formato y los criterios que sigue el jurado de los PMO Global Awards de cara a determinar que PMO es la mejor. El modelo de competición está inspirado en el campeonato del mundo de fútbol. Para acceder al "campeonato", en primer lugar, la PMO debe ser galardonada como representante de su país. Entre las 64 PMOs de todo el mundo galardonadas como representantes de su país, se crean unos grupos, en los cuales a modo liguilla, todas las PMOs se enfrentan entre todas, en encuentros uno a uno, en los cuales el jurado elige en base a los criterios que a continuación detallaré, cual es la mejor PMO de las dos. De esta manera, una vez finalizados todos los encuentros de la liguilla, las 2 PMOs con mayor puntuación en cada grupo, pasan a la siguiente ronda, la ronda del KO, donde en encuentros de uno contra uno, se va compitiendo desde octavos de final, hasta la final.



**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 portafolios.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





Los criterios que evalúa el jurado de cara a seleccionar cual es la mejor PMO son:

- Trayectoria (20%)
- Servicios (15%)
- Mejores prácticas (15%)
- Innovación (15%)
- Comunidad (10%)
- Creación de valor (25%)

En la pasada edición, donde tuvimos el honor mi equipo y yo de representar a España en el evento, en la fase de liguilla de grupo ganamos todos los “partidos” quedando como primeros de grupo destacados, al igual que hizo la PMO de Ucrania en su respectivo grupo. Curiosamente, en nuestro grupo estaba la PMO representante de Rusia. Tras la liguilla, avanzamos las diferentes rondas de clasificación hasta alcanzar la semifinal, en la cual nos cruzamos con la también imbatida hasta entonces, PMO de Ucrania. Y allí finalizó nuestra trayectoria en la competición.... Pero volvamos al objetivo inicial de este artículo, escribir sobre la PMO de Raiffeisen Bank de Ucrania.

La historia de esta PMO empezó en el año 2008, cuando el banco decidió agrupar en una única organización reportando al CIO a los diferentes jefes de proyecto que trabajaban en aquel momento en la empresa en diferentes áreas, con el objeto de crear un centro de competencia en gestión de proyectos, mediante la identificación y selección de las mejores prácticas empleadas hasta entonces por los jefes de proyectos con mayor experiencia en el banco. En el año 2010 estandarizaron la gestión de proyectos y todas las actividades las dividieron en 2 grupos: “Run the bank” and “Change the bank”. En el año 2011 incluyeron el servicio de gestión de portfolio. A partir de ese año, fueron incorporando servicios adicionales adaptándose a las necesidades del banco, con objeto de asegurar la continuidad en la creación de valor en los nuevos contextos organizativos, siempre ligados con la gestión de proyectos, programas y portfolios en el ámbito IT, hasta lograr en el año 2020

posicionarse como una PMO cuyo objetivo principal es la implementación de la estrategia del banco, no solo en el ámbito relacionado a IT sino en todas las áreas.

Tal como ellos describen, su PMO es una unidad de servicios, orientados a todas las actividades de “Change the Bank” de todas las áreas del banco, y los logros que destacan son:

- Transparencia en la gestión del portfolio y sus resultados.
- Creación del proceso de decisión de inversiones.
- Planificación de gestión de portfolio alineada con el plan estratégico del banco a 3 años.
- Creación del proceso de revisión de resultados de los proyectos
- Organización del comité de inversiones y entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.
- Definición de los métodos de priorización del portfolio, coordinando el proceso y asegurando la transparencia en la definición de las prioridades.
- Establecimiento de cooperación eficiente entre las diferentes unidades del banco en términos de la identificación de las dependencias y gestión a diferentes niveles.

Sin embargo, en mi opinión, el mayor logro es sin lugar a dudas, que el “Chairman of the Board” del banco diga en sus propias palabras: *“El valor que aporta nuestra PMO es el alineamiento entre las prioridades estratégicas del banco y los proyectos. La PMO asegura que todo lo que el banco hace, y todo en lo que el banco invierte, está totalmente alineado con nuestras prioridades estratégicas”*

Esperemos que a la fecha de la publicación de esta edición se haya ya alcanzado algún acuerdo que haga posible que la guerra finalice y se eviten más víctimas.

Sesión Directiva sobre

# Business Model Generation

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: [admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

## Business&Co.<sup>®</sup>

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.



## ANGELA PLAZA

Soy Manager y Scrum Master en una de las consultoras más importantes del país. Tuve la suerte de nacer en Sevilla y de haber podido desarrollar mi carrera profesional aquí. En mis ratos libres podrás encontrarme disfrutando de mi pequeña, paseando por las calles de mi ciudad o leyendo un buen libro.

TRANSFORMACIÓN AGILE



# Claves para descubrir a un impostor

Más de una vez desde que comencé en el agilismo he hablado con personas o leído artículos, o visto vídeos en los que he dicho para mi misma “aquí hay algo que no encaja”, o como diría la generación Z, “esto es una #redflag”. Y es que hay determinados comportamientos sospechosos que nos deberían alertar que nos hemos topado con un impostor Agile.

En el artículo de este mes, repasaré algunos puntos clave para que sepas cómo descubrir al lobo con piel del cordero, a ese jefe de proyecto que se ha sacado la certificación de Scrum master y que está dispuesto a toda costa a llevar a cabo una “transformación agile” en su proyecto/departamento u organización pero que no sabe nada de Agile; o a esa empresa consultora que disfraza a sus consultores de PMO ágiles para venderte la “agilización” de un proyecto puramente waterfall, o a ese Agile Coach que propone como punto de partida de la estrategia de cambio, el llenar las paredes de post-its...¡vamos a ello!

## Clave nº1: “Metodología Ágil”

Primera red flag de manual, y esta es de las importantes, de las que no deben suceder. Los que me conocen saben bien que cada vez que escucho esta frase, cortocircuito. Metodologías son: PRINCE2®, la del PMI o el PM2, todas ellas proponen una serie de fases, procesos y procedimientos para llevar a cabo de manera exitosa un objetivo, en este caso, un proyecto. Teniendo en cuenta esto, ¿cómo podemos decir que Agile es una metodología? Agile, cuyo origen es una página web, con un diseño más que mejorable (todo hay que decirlo), con 4 valores y 12 principios cuya misión es descubrir la mejores formas desarrollar software. ¿Dónde podemos encontrar ahí los procesos o pasos a seguir para desarrollar software?, ¿dónde está, entre esos valores y principios, el “ABC para la gestión de proyectos con Agile”? Si alguien te menciona esto, puedes tener claro que los pilares básicos y orígenes de Agile no los conoce muy bien.

## Clave nº2: “Soy Scrum Master y trabajo con metodología Scrum”

Aquí otra muestra de que has dado con un impostor o con alguien que hace Agile de postureo. Puede que esta persona incluso tenga la certificación de Scrum Master, la exhiba orgulloso, y de charlas sobre Scrum e incluso

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

formaciones...pero te puedo asegurar que no se ha leído ni el comienzo de la guía de Scrum. Al igual que Agile no es una metodología, Scrum, XP, DSDM o FDD tampoco lo son. Son marcos de trabajo, de hecho, en el caso de Scrum, como mencionaba en las líneas anteriores, en la guía hace referencia clara a que se trata de un marco de trabajo ligero, no es pues una metodología, si no un conjunto de ideas y reglas básicas. De ahí que los marcos de trabajo ágiles sean tan fáciles de entender, pero tan difíciles de dominar.

### **Clave nº3: "Hacemos dailys para saber qué hizo el equipo ayer, qué va a hacer hoy y cuáles son los bloqueos"**

Hacer una reunión diaria o daily con el equipo no es ser ágil, hacer este tipo de sesiones no significa que tu equipo esté haciendo Scrum, y, convertir la reunión en una sesión de reporting mucho menos. Simplemente significa que esa persona ha visto u oído lo que es una daily y lo está implementando. Otra cosa muy distinta es que lo esté haciendo correctamente... Que no te engañe el supuesto agilista, por hacer dailys, no eres ágil, quizás de hecho, seas incluso menos que ágil y no estés más que ocupando el tiempo de las personas de tu equipo en reuniones innecesarias. Y por supuesto, si la estructura de la reunión que usa es la de las famosas 3 preguntas "¿Qué hice ayer? ¿Qué voy a hacer hoy? y, ¿qué bloqueos o impedimentos tengo?" estamos ante alguien muy desactualizado, que, en caso de ser un Scrum Master, estaría haciendo lo que muchos en Scrum conocen como "Zombi Scrum" ¿Confiarías en un Zombi? Yo desde luego no...

### **Clave nº4: "Nuestro equipo es multifuncional, tenemos personas especializadas en diferentes tecnologías"**

Los equipos multifuncionales, muchos lo mencionan, pero pocos saben verdaderamente lo que es y que significa tener equipos multifuncionales en Agile. Un equipo no es multifuncional porque tengamos diferentes miembros en el equipo con conocimiento concreto en tecnologías o procesos. De hecho, si nuestros equipos tienen miembros con conocimientos concretos y tenemos que esperar a que lo que estamos construyendo pase de uno a otro para que se complete, el conocimiento se encuentra en silos y se está ocultando un proceso en cascada dentro de una iteración ágil. ¿Qué pasa si alguien del equipo especializado está sobrecargado o no puede realizar todas las tareas? Pues sencillamente, el equipo no podría acabar lo que se le ha pedido, se retrasaría o esa persona se convertiría en un cuello de botella. Un equipo es multifuncional cuando es autosuficiente y solo



necesita a sus miembros para construir, desarrollar o implementar lo que se les ha pedido, ya sea un producto, un servicio o proceso. Para ello necesitamos personas con conocimientos clave, si, pero también que sean capaces de desarrollar otras tareas adicionales más allá de las que son especialistas, es decir, que sean capaces de llevar a cabo las tareas de otros miembros del equipo, los famosos profesionales T-Shaped. Mucho ojo por tanto con aquellos que nos digan que hacen agile y que una de las razones por las que son ágiles es porque sus equipos son multifuncionales, la multifuncionalidad mal entendida, puede llevar al fracaso de muchas implantaciones, transformaciones e iniciativas ágiles.

### **Clave nº5: "En nuestra empresa hacemos Agile"**

Si alguna persona te dice esta frase, recuerda sin más las palabras de Alistair Cockburn (uno de los firmantes del manifiesto ágil) que decía lo siguiente: "Agile es una actitud, no es una técnica con límites. Una actitud no tiene límites, así que no debemos preguntarnos ¿puedo usar aquí Agile? Si no, ¿cómo puedo actuar de manera ágil en esta situación? O ¿cómo podemos ser ágiles aquí?" Reformulando la famosa frase de Macbeth (con permiso del gran Shakespeare): "Ser o hacer, esa es la cuestión". En este caso, solo hay que echar un vistazo a lo que nos dice Cockburn: hay que ser Agile, no hacer Agile.

Quizás tras leer estas claves, puede que ya hayas descubierto a algún impostor, e incluso se te haya pasado por la cabeza pensar que a veces tú mismo lo has sido. Y, si no lo has hecho ya, ¿a qué esperas para desenmascarar a alguno?



## 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.

# Números Interim Management

Fernando Sanchez, profesor de dirección comercial del IE Business School, solía decir que si alguien le decía que algo era barato o caro, si era Dios le creía, sino tendría que traerle datos.

Si bien es cierto que los datos son condición necesaria para analizar cualquier proceso o mercado, también es cierto que los datos hay que saber interpretarlos y sacar conclusiones correctas. Que la mayoría de las personas que mueren lo hacen sobre una cama, no quiere decir que dormir en una cama sea malo para la salud.

Partiendo de la premisa que hay poca información sobre los Interim Managers y que mucha es recogida a través de encuestas, y por lo tanto difícil de cotejar la veracidad, los datos que presento aquí son una interpolación de todos los estudios que he leído, tanto nacionales como internacionales, a los cuales añado algún comentario de mi experiencia como dueño de una empresa de Interim Management.

## ¿CÚALES SON LOS DATOS MÁS RELEVANTES DEL MERCADO DEL INTERIM MANAGEMENT?

La media de edad de los Interim en Europa es de 54.5 años. El 49% tiene entre 50 y 60 años, estando por debajo de 50 años tan solo el 20%. Estos datos corroboran el perfil del Interim Manager, ya que a partir de 50 años se encuentran la mayoría de los grandes directivos con experiencia suficiente y mentalidad para trabajar bajo este formato.

El 24% de los Interim son mujeres, que si lo comparamos con el % de mujeres directivas trabajando con contratos fijos, que se sitúa en el 18,8% según EADA, se puede sacar la conclusión, que el trabajo de Interim Manager se adapta muy bien a las mujeres y está muy demandado por las directivas. Si comparamos estos dos porcentajes, vemos que existe un 27% más de directivas que prefieren el formato Interim vs el formato permanente.

Otro datos que sorprende muy positivamente, es el número de años que estos directivos trabajan bajo este formato. La media es de 10,4 años y el 67% lleva más de 5 años y el 42% más de 10. Lo que se deduce que los directivos que deciden trabajar como Interim Managers, luego no lo abandonan y continúan su carrera profesional bajo ese paraguas.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**



## JOSÉ LUIS PORTELA

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

>>> EMPLEO Y FUTURO



En Europa tan solo el 3% lo ha realizado bajo una etapa de transición. Aquí he de apuntar, que el dato concreto que yo manejo para España es mucho mayor, siendo alrededor del 20%. En mi libro sobre Interim Management, explico que esta profesión no se debe enfocar como algo temporal, esperando a que vuelva a aparecer un contrato permanente.

El Interim Management, tiene que ser visto como un cambio en la forma de trabajar y enfocar la vida profesional y personal.

Otro dato muy relevantes es la duración media de los proyectos. Esta se sitúa en 10.3 meses en Europa. El 27% entre 4-6 meses y el 28% entre 7-12 meses y el 20% por debajo de 3 meses. El 25% restante por encima de un año, lo que demuestra que, aunque si bien son proyectos temporales, un % importante tienen larga duración.

Si atendemos por las posiciones de los Interim Managers por las cuales son contratados, todos los informes tanto locales, europeos o internacionales coinciden que las posiciones más demandadas bajo este perfil son las de director financiero y director general. Aquí el % varía según el informe,

pero todos coinciden en estas dos posiciones como las más demandas. En algunos informes aparece como segunda o tercera posición la de director de proyectos. Tiene mucha lógica, ya que la profesión de director de proyectos, en muchos casos las realizan profesionales que son contratados de forma temporal para dirigir un programa o proyecto concreto. De esto se deduce que la profesión de director de programas y proyectos, se puede enfocar también bajo el formato interino en lugar del formato permanente y que estos profesionales siguen estando como los más demandados.

Por último señalar, que si bien varios directores de programas y proyectos trabajan bajo contratos mercantiles en lugar de contratos permanentes, este tipo de trabajo no debería ser considerado Interim Management, ya que no realizan labores de dirección general y se deberían de llamar Interim Project managers.

<https://elsemanal.com>

# El Semanal

DE Tecnología &   
Sentido Común



**TODOS LOS LUNES A LAS  
15:00 HORAS TU CITA SEMANAL  
CON LA ACTUALIDAD RELACIONADA  
CON LA TECNOLOGÍA Y POR SUPUESTO  
CON EL SENTIDO COMÚN.**

**Con:**

- Javier Peris
- Almudena Anocibar
  
- Manuel Serrat
- Eva Blanco
- Alberto Rodríguez
- Juan Carlos Muria
- Marlon Molina
- Ricard Martínez
- Catalina Valencia
- Marcos Navarro
- Víctor Almonacid
- Shirley Aristondo
- Madelaine Castro
- Fernando Ley

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



**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.

# El libro de Ángela o el feminismo de la educación

Ángela mira a los niños con sus pesadas carteras llenas de libros. Se le parte el corazón cada vez que los ve arrastrar con sus cuerpecillos las pesadas maletas y atillos de libros de casa a la escuela y de la escuela a casa.

Enseña gramática y ortografía. Le encanta su trabajo, para ella es algo más que trabajo es contribuir a un futuro mejor a través de la enseñanza y para aprender son necesarios los libros, pero... ¿habrá alguna solución para que los niños puedan aprender todo lo que necesitan sin tener que llevar tanto peso?

-¡La encontraré! – se grita para sí misma y se pone a trabajar en ella.

No es un brindis al sol. No en vano es una persona con inquietudes que no se detiene al primer desaliento.

Había enseñado en diversas escuelas llegando a ser directora. También creó su propia academia para adultos donde se impartían clases para opositores. Llegó a escribir dieciseis libros y a realizar conferencias por toda la geografía de España. Estaba acostumbrada a asumir retos, no en vano era la España de la post-guerra, de una guerra civil.

Volvió a pensar en el tema de los pequeños y el peso de su educación y se le ocurrió una idea.

-Si todo hoy se resuelve a base de máquinas, ¿por qué no también los libros?

Y con esta idea en la mente Ángela comenzó a trabajar duro. Quería mecanizar los libros, quería crear una máquina que incluyera todos los libros que necesitarían los niños en su día a día en la escuela.

Hoy en día nos parece muy fácil la solución: un ebook. Cada uno de nosotros dispone de un lector de libros electrónicos donde puede leer y comprar casi cualquier libro que exista (que esté editado digitalmente), incluso disponemos de libros electrónicos en los que podemos escribir y tomar notas sobre los propios libros, como si fuera un cuaderno (no sé qué haría sin mi reMarkable en mi día a día), pero Ángela no podía contar todavía con esta tecnología.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





El libro electrónico tal como lo conocemos hoy no se desarrolló hasta 1971. Los ordenadores personales en las mismas fechas. ¿Cómo podría crear Ángela algo similar a un libro electrónico en la España de la postguerra?

El 7 de diciembre de 1949 publicó la patente 190698 que rezaba así *procedimiento mecánico, eléctrico y a presión de aire para lectura de libros*. Este primer acercamiento al libro electrónico permitía seleccionar las lecciones a aprender a través de una serie de pulsadores. Incluía hasta una luz para leer. No podríamos calificarlo de libro electrónico, pero sí de libro mecánico.

No tuvo mucho éxito. Ningún empresario se interesó por el invento. Pero Ángela no se detuvo.

El 10 de abril de 1962 patentaba un nuevo invento que denominó como enciclopedia mecánica. Más refinado que el anterior, permitía a través de unos rodillos ir accediendo al contenido de las lecciones e incluso permitía tomar notas en los mismos a los alumnos.

El invento obtuvo muchos reconocimientos en España, en Francia, en Bélgica y una única propuesta desde Estados Unidos, propuesta que rechazó esperando en vano que alguna entidad española se interesara en financiar su proyecto.

Ángela Ruíz Robles es un ejemplo de la capacidad de salir a flote que tiene el talento. En una España

de posguerra, en plena dictadura, machista con una tradición religiosa que restringía la implicación de la mujer a las tareas del hogar y facilitar el reposo del guerrero mostró con el ejemplo que su mejor capacidad era pensar e innovar.

Como diría Mary Wollstonecraft, madre de Mary Shelley y luchadora por los derechos de la mujer, en el siglo XVIII en su libro *Vindicación de los derechos de las mujeres*, las diferencias principales (en su sociedad) entre hombres y mujeres se debe a las diferentes educaciones que reciben cada uno de ellos no a la capacidad innata.

En los proyectos lo sabemos. Estamos acostumbrados a ver que el talento no conoce de color, de raza, de altura, de género, las personas se dividen únicamente entre las que valen y las que no.

Es bueno recordarlo hoy tras el reciente desplante que recibió Ursula von der Leyen del representante ugandés de la unión africana. Éste sólo saludó a los representantes hombres de la unión europea y la ignoró a ella.

Conviene grabarse a fuego que el talento no conoce de color, de raza, de altura, de género, de idioma, de gustos, de banderas, de ... las personas tienen una capacidad y ese debe ser el único criterio a la hora de juzgarlas aptas para su trabajo, aptas para tu proyecto todo lo demás no sirve para nada.

# 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 Cambio, ¿Qué hay para mi en todo esto?

En mi anterior artículo con título “El impulso y la capacidad de las organizaciones temporales” hablaba sobre la importancia de que **trabajar en proyectos en una organización aportaba muchas ganancias**, cuando hay una respuesta rotunda y una dirección clara de donde hay que llegar, claro está, siempre que la organización tenga los conocimientos y la habilidad en el trabajo por proyectos. Llegar a la habilidad requiere un trabajo previo, un cambio en la mentalidad, que no es otro que alcanzar el nivel de competencia de esta forma de trabajar.

**Cambio** es la palabra clave. Si nos dicen “necesitamos cambiar para progresar y alcanzar nuevas oportunidades”, la respuesta normalmente es afirmativa, produce curiosidad, muchas expectativas, pero si nos preguntan ¿quién quiere cambiar? la respuesta es bien distinta; interiorizamos que hay que un esfuerzo.

**En una organización, cada persona tiene distintos intereses, objetivos, rutinas**, y el esfuerzo ante cualquier cambio si no viene acompañado de una visión clara del status futuro que provoque el deseo de ser parte, o dicho de otra forma “que beneficio o recompensa tiene para mi” tiene pocas probabilidades de “compra”. **En una organización el cambio individual es clave para llegar al cambio organizacional**, es decir, lo que se pretende cuando una organización lanza el mensaje de “tenemos que cambiar”. El cambio sea el que sea requiere de un esfuerzo individual para llegar a convertirse en un cambio colectivo, donde **la visión, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el reforzamiento es clave**.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘



## 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





Las personas son lo más importante, decimos por activa y por pasiva, la cuestión es, ¿las organizaciones ante un cambio tienen en cuenta a las personas? Un informe de Prosci sobre **la resistencia de los empleados ante un cambio revela que más del 47% de la resistencia se podría haber evitado, si la información sobre el motivo del cambio al estatus futuro hubiese sido clara.**

Volviendo al trabajo por y en proyectos cuando no forma parte del día a día, supone en algunos casos multiplicar la carga de trabajo, por un lado, está el trabajo operacional y además los proyectos, os suena la expresión: “me han metido en este proyecto no sé para qué, lo que sí sé es que se ha duplicado mi trabajo”. Es lo que toca y en lo que estamos hoy.

El viaje del trabajo por proyectos comienza como bien sabemos por saber traducir que objetivos, que mejoras, que oportunidades, que beneficios (el change) tiene que alcanzar una organización para poner en marcha proyectos que alimenten al negocio habitual a través de su resultado. **¿Qué hay para mí en todo esto?**

# Curso Doble Certificación 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>
- Inscripciones: [admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

**Business&Co.<sup>®</sup>**  
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.

# La Comisión Europea publica la nueva Estrategia Europea de Normalización

La Comisión Europea ha presentado la nueva Estrategia Europea de Normalización, que refuerza el papel clave de las normas técnicas para un mercado único europeo, resiliente, ecológico y digital.

El Comisario europeo de Mercado Interior, Thierry Breton, ha sido el encargado de presentar la nueva estrategia, que permitirá un mayor apoyo a la autonomía estratégica y competitividad europeas, facilitando una economía resiliente, ecológica y digital y la adopción de las innovaciones europeas en el mercado global a través de normas técnicas europeas e internacionales, en línea con los valores e intereses de la Unión Europea.

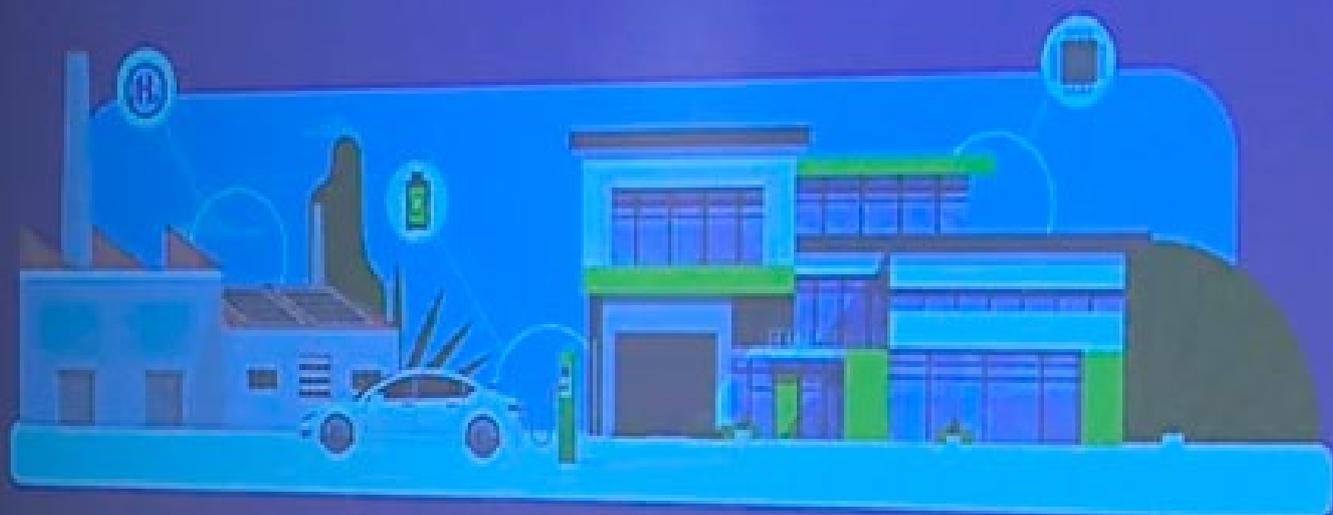
La Estrategia reafirma el importante rol de los organismos europeos de normalización CEN, CENELEC y ETSI, de los que la Asociación Española de Normalización, UNE, es el miembro español, en el desarrollo de normas que faciliten el sostenimiento del Mercado Interior y el despliegue de las Transiciones Digital y Verde.

Igualmente, la Estrategia subraya la importancia del principio de delegación nacional en el desarrollo de las normas europeas y el necesario liderazgo de los miembros europeos en el desarrollo de normas internacionales en ISO e IEC, en áreas de prioridad estratégica para las instituciones y agentes económicos europeos.

Así mismo, la Estrategia defiende el carácter único del Sistema Europeo de Normalización, basado en los mercados, inclusivo, estructurado mediante una colaboración público-privada, coherente, eficaz y robusto.

Junto a la Estrategia se ha presentado la Propuesta de modificación del Reglamento 1025/2012 sobre la normalización, un informe relativo a su aplicación, y el Programa de trabajo de la Unión sobre normalización europea para 2022.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



An  
of



La Comisión Europea indica que «la gran velocidad de la innovación, nuestras ambiciones ecológicas y digitales, y la implicación de las normas tecnológicas para los valores democráticos de la UE requieren un enfoque cada vez más estratégico en materia de normalización. La UE no puede lograr sus ambiciones en relación con la neutralidad climática y con una economía resiliente y circular sin normas europeas. Para seguir siendo un referente mundial en materia de normalización, la UE debe influir de manera significativa en las actividades en este ámbito y es crucial que lidere el trabajo en los foros e instituciones internacionales más importantes. Mediante el establecimiento de normas a nivel mundial, la UE consigue transmitir sus valores, a la vez que proporciona a las empresas europeas la importante ventaja del pionero».



## CINCO SON LOS EJES PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA EUROPEA DE NORMALIZACIÓN:

**1. Anticipar, priorizar y abordar las necesidades urgentes de normalización en ámbitos estratégicos:** elaborando normas con mayor rapidez alineadas con la agenda política y de innovación europea. La Comisión ha identificado áreas urgentes para el desarrollo de normas (la producción de vacunas y medicamentos contra la COVID-19, el reciclaje de las materias primas fundamentales, la cadena de valor del hidrógeno renovable, el cemento de bajas emisiones de carbono, la certificación de los chips, los semiconductores, la inteligencia artificial y los datos).

En este sentido, se creará un foro de alto nivel en el que participarán representantes de los Estados miembros, las organizaciones europeas de normalización y los organismos nacionales de normalización, la industria, las pymes, la sociedad civil y el mundo académico que identificará futuras prioridades en materia de normalización. Así mismo la Comisión establecerá la función de Chief Standardization Officer que se encargará de proporcionar orientaciones de alto nivel sobre las actividades de normalización a todos los servicios de la Comisión y coordinará el Hub de excelencia en Normalización.

**2. Mejorar la gobernanza y la integridad del sistema europeo de normalización:** el sistema europeo es abierto, transparente, inclusivo e imparcial y debe recaer en los agentes europeos (es decir las delegaciones nacionales –los organismos nacionales de normalización– de los Estados miembros de la UE y del Espacio Económico Europeo (EEE) la decisión sobre las normas europeas, para limitar posibles influencias por parte de representantes de terceros países en las decisiones de sectores clave, como puede ser el caso de las normas sobre ciberseguridad o el hidrógeno).

Se velará, a través de un proceso de revisión por pares, para mantener la inclusividad del sistema, para que Pymes, usuarios y sociedad civil, sean parte activa de las organizaciones europeas de normalización y los organismos nacionales de normalización. Además, la Comisión publicará la evaluación de Reglamento sobre la normalización.

**3. Reforzar el liderazgo europeo en materia de normas mundiales:** el foro de alto nivel, junto con los Estados miembros y los organismos nacionales de normalización establecerán un mecanismo para compartir información, coordinar y reforzar el enfoque europeo en los foros internacionales normalización (ISO, IEC e ITU). Asimismo, la UE promoverá la coordinación con las regiones y países con las que Europa tiene diálogos en curso. Y financiará proyectos de normalización en África y en los países vecinos.

**4. Apoyo a la innovación:** la Comisión pondrá en marcha un «impulsor de la normalización» para poner en valor los proyectos de innovación y anticipar las necesidades tempranas de normalización. Analizado si los resultados de los trabajos de investigación deben trasladarse a normas. Se desarrollará un código de buenas prácticas sobre normalización para reforzar el vínculo entre la normalización, la investigación y la innovación a través del Espacio Europeo de Investigación (EEI).

**5. Formar a la próxima generación de expertos en normalización:** el desarrollo de las normas, tanto a nivel europeo como internacional, se basa en las aportaciones de los expertos, por tanto, la Comisión fomentará un mayor conocimiento académico sobre las normas, organizando jornadas universitarias y de formación a investigadores.

El Comisario de Mercado Interior ha destacado que «las normas técnicas revisten una importancia estratégica. La soberanía tecnológica de Europa, así como su habilidad para reducir dependencias y proteger los valores de la UE dependerán de nuestra capacidad para convertirnos en un referente normativo a escala mundial. Con la estrategia presentada hoy, dejamos claras nuestras prioridades en materia de normalización y creamos las condiciones para que las normas europeas se conviertan en referentes mundiales».

Más información sobre la Nueva Estrategia Europea de Normalización en la web de la Comisión Europea.

# Pasos firmes

Comprueba cómo los  
estándares ayudan  
a tu empresa

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



**UNE**  
Normalización Española

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

Organismo de normalización español en





# Semana Informática 2022

Semana Informática vuelve con una nueva edición presencial centrada en los paradigmas del desarrollo sostenible aplicados a las Tecnologías de la Información.

Una nueva edición de Semana Informática, que recupera en el 2022 la celebración presencial, tendrá lugar del 4 al 8 de abril bajo el lema Hacia una transformación digital sostenible, cuyo objetivo principal es abordar uno de temas que más preocupan en la actualidad, como es hacer el uso de la tecnología más sostenible y la necesidad de reducir el consumo energético y su efecto sobre el medio ambiente.

Entre los temas principales que se debatirán en SI2022, se encuentra el uso de la tecnología reacondicionada como alternativa sostenible, los pasos que está dando la UE para lograr la soberanía tecnológica europea, la salud del ecosistema valenciano de emprendimiento, y el empleo de las tecnologías habilitadoras que están transformado sectores como la salud, la energía o el transporte, entre otros.

Además, se ahondará también en cómo puede contribuir la nueva Formación Profesional al problema de la falta de talento en el sector, las oportunidades que se presentan para el Ingeniero en Informática en un mundo sin barreras, la transformación de los puestos de trabajo y la viabilidad de la jornada de cuatro días en empresas tecnológicas, las avances en materia de la ciberseguridad y la oportunidad para España de convertirse en un hub de centros de datos para Europa.

También se pondrá el foco en el metaverso y los criptoactivos, así como la evolución hacia la web 3.0.

Estas jornadas se desarrollarán en formato presencial, en Las Naves de Valencia, muestra de nuestro compromiso con el proyecto Missions 2030 del Ayuntamiento de Valencia y en Distrito Digital, en Alicante, uno de los polos tecnológicos más relevantes de la Comunitat Valenciana.

## ¿Cómo puedes participar en la Semana Informática 2022?

Si tienes una experiencia relacionada con los temas en los que se centrará esta edición y te gustaría compartirlos con los asistentes, puedes proponer contenido desde hoy hasta el próximo 10 de marzo. Haznos llegar tus ideas, estudios, experiencias y casos de éxito en el marco de las temáticas a desarrollar en el evento. Si estás interesado, puedes enviarnos tu propuesta, la valoraremos y te informaremos de la decisión del Comité Organizador.

Otra forma de participar en la Semana Informática es como patrocinador. Reunimos la oferta y demanda del sector en un espacio de encuentro para propiciar oportunidades de negocio a los colaboradores y patrocinadores del evento. Como cada año, en Semana Informática, diseñamos un contenido novedoso y atractivo para el asistente y atraemos a un público especializado mediante el despliegue de una campaña de medios propia, extensiva y multicanal. Si estás interesado puedes conocer las diferentes opciones aquí.

Además de estas opciones, también puedes participar en SI2022, presentando una candidatura a los Premios Sapiens 2022. Toda la información al respecto, así como las bases de los premios están ya a tu disposición en la Web del evento.

### Los premios a los que puedes optar son los siguientes:

- Premio Sapiens Profesional
- Premio Sapiens Empresa
- Premio Sapiens Administración Pública
- Premios Sapiens Académico
- Premio Sapiens Proyecto Fin de Carrera
- Premio Sapiens Proyecto

Próximamente iremos actualizando el programa y demás novedades del evento a través de nuestras redes sociales y página web. Síguenos en nuestro Twitter y LinkedIn para no perderte nada.

# La presidenta de Red Eléctrica, Beatriz Corredor, premiada y ponente de la Noche de las Finanzas en Forinvest 2022



Corredor, que ha sido ministra de Vivienda y presidenta del Consejo de Administración de la Entidad Pública Empresarial de Suelo, dará una ponencia magistral en la que abordará temas de actualidad.

Forinvest, el mayor espacio de networking financiero-empresarial de España que se celebra el 4 y 5 de mayo, arranca un año más con La Noche de las Finanzas, la gran gala del mundo económico y financiero, que tendrá lugar a las 19 horas el martes 3 de mayo en el Centro de Eventos de Feria Valencia.

Forinvest ya tiene ponente para La Noche de las Finanzas. Beatriz Corredor, presidenta del Grupo Red Eléctrica será la encargada de dar la conferencia magistral de la gran gala del mundo económico financiero del país. La cita será el martes 3 de mayo a las 19 horas en el Centro de Eventos de Feria Valencia.

Además de impartir esta ponencia, Corredor recibirá el galardón a su trayectoria profesional entre los premios que otorga Forinvest a empresarios, financieros o emprendedores de éxito.

La presidenta del Grupo Red Eléctrica, Beatriz Corredor, abordará temas como el reto de España ante la transición ecológica y la transformación digital, así como el papel esencial del Grupo para hacerlas efectivas con una posición de neutralidad y vocación de servicio público. Dos transformaciones que son palancas de la recuperación económica y social que afronta España en el escenario postpandemia y que son garantes de que esta recuperación construya un futuro más sostenible, justo e inclusivo para nuestro país.

Con la conferencia de la presidenta del Grupo Red Eléctrica dará comienzo la decimoquinta edición de Forinvest, el mayor foro financiero empresarial de España, que celebrará su 15 aniversario el 4 y 5 de mayo de 2022 en Feria Valencia.

El currículum de Beatriz Corredor es extenso. Preside el Grupo Red Eléctrica desde febrero de 2020, fue ministra de Vivienda de 2008 a 2010 y ha sido presidenta del Consejo de Administración de la Entidad Pública Empresarial de Suelo, SEPES. Asimismo, es vicepresidenta del Real Patronato del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, así como miembro del Consejo Asesor de Women in a Legal World (WLW) y del Consejo Asesor de Women Action Sustainability (WAS). Corredor se licenció en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid e ingresó dos años después por oposición en el Cuerpo de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España. Ha sido también directora de Relaciones Institucionales del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España y presidenta de la Fundación Pablo Iglesias.

En su trayectoria pública, además de los dos cargos ya mencionados, también ha sido secretaria de Estado de Vivienda y Actuaciones Urbanas, concejal en el Ayuntamiento de Madrid y consejera de la Empresa Municipal de Vivienda y Suelo, así como diputada en el Congreso de los Diputados.

En la vertiente académica, cabe destacar su experiencia como profesora asociada en la Universidad Nebrija, IE University y la Escuela Técnica Superior de Arquitectura, de la Universidad Politécnica de Madrid.

Ha recibido, entre otros reconocimientos, la Gran Cruz de la Real y Distinguida Orden Española de Carlos III.

En ediciones anteriores, el galardón que será entregado a Beatriz Corredor ha sido recibido por profesionales de la talla de Ignacio Galán, presidente de Iberdrola, Pedro Solbes, vicepresidente del Gobierno, Antonio Garrigues Walker, reconocido abogado, José María Viñals, alto directivo del FMI, José Manuel González-Páramo, miembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo o Nuria Oliver, experta internacional en inteligencia artificial y primera persona española en ganar el premio Innovadores por MIT.

## La Noche de las Finanzas

La Noche de las Finanzas vuelve con mucha ilusión tras un año sin celebrarse. Regresa en el año que Forinvest cumple 15 años. Un año de reencuentro en el que la presencialidad del certamen volverá a ser protagonista.

De este modo, la Noche de las Finanzas se convierte, un año más, en el prelude de dos días intensos de análisis, conferencias y debate con ponentes de primer nivel que convertirán a Valencia en el epicentro de la actualidad económico-financiera del país.

El acto reunirá a personalidades del mundo de la empresa, la economía, las finanzas, el sector asegurador y la sociedad valenciana y estará presidido por el President Ximo Puig, acompañado del conseller d'Hisenda i Model Econòmic y presidente de Forinvest, Vicent Soler.

El certamen cuenta como event partners con Santander, CaixaBank, Sabadell, Ibercaja y cuenta con el apoyo del Ayuntamiento de Valencia y de la Generalitat Valenciana a través del Instituto Valenciano de Finanzas (IVF), mientras que Mapfre es la aseguradora oficial.

Más información:  
[forinvest.es](http://forinvest.es)

#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

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

abril

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

GESTIÓN DE PROYECTOS

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

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 19 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

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

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 26 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 28 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS  
DE NEGOCIO

**BPM +  
ISO 19510**

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

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

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 29 de abril  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 30 de abril  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

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

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