

# Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO # 005 - ABRIL 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA  
DEL MES

## CARMEN BAUSET

LA EJECUCIÓN DE  
LA ESTRATEGIA.  
en EDITORIAL  
con Javier Peris

UNA ARQUITECTURA SIN  
ARQUITECTOS O, CÓMO  
INVOLUCRAR A LOS  
INTERESADOS EN PROYECTOS  
DE CONSTRUCCIÓN  
en Proyectos Singulares  
con Carlos Pampliega

(TECNO)TRANSFORMANDO  
NUESTRO TERRITORIO.  
APROVECHANDO  
OPORTUNIDADES CON  
NÓMADAS DIGITALES  
en TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

DESMONTADO MITOS:  
CONOZCAMOS EN QUE EMPLEAN  
SU TIEMPO LOS CEOS  
en STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

ORGANIZACIONES Y  
SISTEMAS (2)  
en CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

LA MADUREZ DE LA PMO  
en SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

THE WALKING DEAD  
en TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza

¿QUÉ DIFERENCIAS EXISTEN  
ENTRE UN PROYECTO DE  
CONSULTORÍA Y UN PROYECTO  
DE INTERIM MANAGEMENT?  
en EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

JORGE Y EL LARGO  
ENTRENAMIENTO  
en PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

PERSONAS Y EL CAMBIO  
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. LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

EDITORIAL  
con Javier Peris

## 10. UNA ARQUITECTURA SIN ARQUITECTOS O, CÓMO INVOLUCRAR A LOS INTERESADOS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

PROYECTOS SINGULARES  
con Carlos Pampliega

## 14. (TECNO)TRANSFORMANDO NUESTRO TERRITORIO. APROVECHANDO OPORTUNIDADES CON NÓMADAS DIGITALES

TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

## 18. CARMEN BAUSET

PROTAGONISTA  
DEL MES

## 24. DESMONTADO MITOS: CONOZCAMOS EN QUE EMPLEAN SU TIEMPO LOS CEOS

STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

## 28. ORGANIZACIONES Y SISTEMAS (2)

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

## 32. LA MADUREZ DE LA PMO

SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

## 36. THE WALKING DEAD

TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza Lora

## 40. ¿QUÉ DIFERENCIAS EXISTEN ENTRE UN PROYECTO DE CONSULTORÍA Y UN PROYECTO DE INTERIM MANAGEMENT?

EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

## 44. JORGE Y EL LARGO ENTRENAMIENTO

PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

## 48. PERSONAS Y EL CAMBIO

EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

## 52. ¿UNE APOYA EL PLAN NACIONAL DE COMPETENCIAS DIGITALES

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 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 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.





**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 Ejecución de la Estrategia.

## Del dicho al hecho hay mucho trecho

La ejecución de la estrategia es una de las asignaturas pendientes de las organizaciones porque fracasa estrepitosamente en la mayoría de las ocasiones o cuanto menos consume una cantidad ingente de recursos por no ser adecuadamente gestionada, no en vano una gran frase castellana nos recuerda que del dicho al hecho hay mucho trecho y en las organizaciones más aún.

Los niveles más operativos o tácticos creen erróneamente que el mecanismo o recurso más adecuado para la implementación de la estrategia es la Dirección o Gestión de Proyectos (Project Management) y ello suele ser debido a que desconocen los entresijos de la complejidad organizacional ignorando que por encima de los Proyectos están siempre los Programas de Proyectos (Programme Management) y por encima de estos Programas de Proyectos se encuentra siempre la Gestión del Porfolio (Portfolio Management), lo que viene a representar la Santísima Trinidad del Cambio Organizacional y la Transformación Digital.

Pero, aun así y entendiendo que se puede, o no, llevar a cabo una adecuada Gestión de Porfolio (Portfolio Management), Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management) y Gestión de Proyectos (Project Management) o incluso si se aplica Objetivos y Resultados Clave, Design Thinking, Innovation Management, Agilidad Estratégica o Agilidad Táctica existen otros factores comunes a estas disciplinas que serán determinantes para una adecuada Implementación de la Estrategia y por tanto del cumplimiento de los Objetivos de la Organización.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

En las Sesiones Ejecutivas de la Escuela de Gobierno eGov® que tengo el inmenso honor y el gran placer de impartir tituladas "Ejecución de la Estrategia" explico con todo detalle cada una de estas palancas logrando el consenso entre los directivos y ejecutivos que acuden a ellas sobre la falta de Información y Formación sobre los aspectos esenciales para tratarlas como merecen siendo para muchos asistentes su asistencia a estas Sesiones Ejecutivas una verdadera epifanía que mejora sus resultados organizacionales cambiando incluso en algunos casos el rumbo de su carrera profesional.

Veamos cuales son las palancas determinantes para llevar la estratégica a la táctica

- Focalización
- Participación
- Anticipación
- Medición
- Información

Partamos de la premisa que la elección de la estrategia es responsabilidad de Gobierno Corporativo, a quien no aplica el PDCA, sino el EDM, algo que no todo el mundo conoce y lleva a acometer enormes disparates a importantes consultoras en sus implementaciones de Sistemas de Gobierno o Gobernanza que más bien les llamo yo implementaciones de Gestión o "Gestionanza".

A saber, Gobierno Corporativo (Corporate Governance) y por ende Gobierno IT (Govenance I&T) no aplica el PDCA, es decir no Planifican (Plan), no Hacen (Do), no Verifican (Check) y no Actúan (Act). Gobierno, ya sea Gobierno Corporativo (Corporate Governance) o Gobierno de Información y Tecnología (Governance I&T) se rige por el ciclo EDN, es decir Evalúa (Evaluate), Dirige (Direct) y Monitoriza (Monitor) siendo ciclos absolutamente distintos porque Gobierno y Gestión son funciones absolutamente diferenciadas.

Entendiendo que desde el paso Dirigir (Direct) del ciclo de vida EDM de Gobierno Corporativo tiene la responsabilidad de transmitirnos esa estrategia vamos a comenzar entendiendo que nos encontramos con una estrategia bien formulada que deberemos acometer en el nivel de responsabilidad que nos encontremos ya sea a nivel de Alta Dirección, Mandos Intermedios o incluso Nivel Táctico u Operativo y para ello gestionaremos las cinco palancas de la ejecución de la estrategia, que no son secuenciales sino que se encienden de manera paulatina pero quedan encendidas y activadas mientras estamos en esa ejecución de la estrategia que tanto necesitan nuestras organizaciones.

**Focalización:** Partiendo de una estrategia bien definida, debemos disponer de medios y recursos que no nos hagan perder el foco de lo realmente importante, evitando distracciones y logrando que permanezcamos en todo momento absolutamente alineados con la estrategia, desde el nivel más alto de responsabilidad hasta el nivel más operativo o táctico.

**Participación:** Mantener la participación de los distintos interesados en cada área, tarea o responsabilidad no es algo que podamos dejar al azar, es más si no tenemos una adecuada gestión de las expectativas y trazamos proactivamente una adecuada participación de los interesados la ejecución de la

estrategia se puede convertir en un verdadero problema que nos impida lograr nuestro propósito.

**Anticipación:** Debemos de poner el foco en los indicadores predictivos que nos permitan tomar decisiones acertadas y en tiempo, no podemos basar nuestra medición en KPIs que miden el pasado o los logros o no sobre los resultados, debemos saber si estamos en el camino adecuado de acertar, no si hemos acertado o no pues esa alerta anticipada, esa información predictiva es la que os permitirá tomar las decisiones adecuadas para lograr el objetivo de una manera mas eficiente.

**Medición:** El gran Edward Demming nos reveló que sin datos no somos más que personas con opinión. Necesitamos evidencias, realidades con las que contrastar el logro de los objetivos, o no, para tomar acción. Para ello deberemos conocer como establecer, mantener y mejorar cuadros de mandos que nos permitan no solo evidenciar la realidad sino tomar decisiones en base a información veraz. Tomar decisiones sin información con información falsa o inadecuada es uno de los mayores riesgos estratégicos que acechan a las organizaciones hoy día.

**Información:** Pero estos cuadros de mandos solo servirán para el seguimiento y consecución de la estrategia si son alimentados desde todos los niveles de responsabilidad de manera automatizada si es posible o con el menor coste en caso de que debamos de reportar, pero no reportar los datos imprescindibles que permitan obtener la información necesaria para hacer seguimiento de la acción no es una opción.

Las cinco palancas de la ejecución de la estrategia fluyen de manera paralela a las actividades que haga cualquier nivel de responsabilidad, es decir son totalmente compatibles Objetivos y Resultados Clave OKR, Design Thinking, Innovation Management, Agilidad Estratégica y Agilidad Táctica, o como citábamos anteriormente con la Dirección y Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios, con la Gestión de Servicios, es decir son absolutamente transparentes y deben llevarse a cabo por todos los niveles de responsabilidad de la organización. De lo contrario tendremos equipos que gestionen bien o no los proyectos, equipos que gestionen bien o no los servicios, pero pasara inadvertido porque no habrá una práctica consolidada embebida en la cultura de la organización que permita que todo se manifieste de manera organizada y funcione como un sistema.

Esto va de hábitos, hay que asumirlo de una vez, implementar la estrategia no se consigue en la inmensa mayoría de las ocasiones por casualidad, se trata de trabajo duro, constante, tenaz, exhaustivo, mejorado que lleva a los equipos a su nivel de rendimiento óptimo. Es una coreografía de acciones, hábitos, rutinas y reportes que permite a la organización maniobrar adecuadamente en el mar embravecido del mercado actual. Si el lector está interesado en conseguir que su organización lleve a cabo una adecuada Ejecución de la Estrategia recuerde que en esta vida hay dos precios que pagar: el del sacrificio o el del arrepentimiento.





## 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**



CARLOS J. PAMPLIEGA

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

PROYECTOS SINGULARES

# Una arquitectura sin arquitectos o, cómo involucrar a los interesados en proyectos de construcción

In Memoriam, Christopher Alexander.

El mundo de la Arquitectura y los proyectos está de luto tras la noticia de que el arquitecto, urbanista, premio del Instituto **Americano de Arquitectura (AIA)** y profesor de **Berkeley, Christopher Alexander**, falleció el pasado mes de marzo.

Concluye una carrera prolífica en la teoría de la planificación arquitectónica y el urbanismo cuyo impacto se extendió más allá del diseño, llegando a las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento.

Como teórico, jugó un papel decisivo en el desarrollo de métodos de planificación que aún se utilizan, es conocido por la influencia que ha tenido el desarrollo del concepto Lenguaje de Patrones en la comunidad de profesionales dedicados al desarrollo de proyectos informáticos y de gestión de la información.

Alexander fue un teórico y uno de los primeros defensores del movimiento del **Nuevo Urbanismo**. Autor de varios textos cruciales, incluidos **The Timeless Way of Building**, en el que describe la teoría de planificar y construir edificios y ciudades siguiendo esencialmente los principios que construyeron las más bellas construcciones anteriores a la era post-industrial; **A Pattern Language** de 1973, donde recoge de forma explícita un conjunto de instrucciones y patrones o buenas soluciones para la construcción y el diseño comprendiendo distintas escalas de objetos, edificios, hasta el urbanismo. Aplicados a la práctica, sus teorías tomaron forma en procesos de diseño colaborativo, publicados por primera vez en **The Oregon Experiment** en 1975, en el que se describe el proceso de planificación del máster plan para la Universidad de Oregon.

La idea central detrás de los tres textos men-



cionados es que “las personas deberían participar en el diseño de sus propias casa, calles y comunidades”, (literalmente: “deberían diseñar ellos mismos”).

### The Oregon Experiment

El ejemplo del máster plan para la **Universidad de Oregon** sirvió para recopilar toda una experiencia en la arquitectura colaborativa, y que tras 40 años de su publicación, aún hoy sirve de ejemplo para muchos procesos participativos y sociales.

El objetivo de Christopher Alexander y su equipo fue radical y transformador comparado con la forma habitual de elaborar un máster plan de estas características: **reemplazar el máster plan por un proceso de crecimiento gradual** en el cual cada incremento y proyecto incluido en dicho plan estaba propuesto y diseñado por sus usuarios.

*The Oregon Experiment* recoge la aplicación práctica de una serie de principios replicables a otros proyectos participativos, especialmente si están impulsados por un único promotor o propietario que maneje el presupuesto y el **programa de proyectos** que contendrá el master plan:

- Principio de un orden orgánico propio de los diseños que emergen de forma natural de las acciones puntuales e individuales.
- Participación, los usuarios toman el proceso participativo.
- Crecimiento gradual, mediante un programa de proyectos financiados y distribuidos en el tiempo, al modo en que se gestiona un programa.
- Uso de patrones de diseño comúnmente asumidos por la comunidad como buenas soluciones que guían el diseño.
- Diagnóstico sobre el estado de cada espacio, sirviendo para priorizar el programa de proyectos.
- Principio de coordinación de los distintos proyectos individuales impulsados de por cada usuario que genera un crecimiento orgánico.

La principal consecuencia de estos principios aplicados al caso de la Universidad de Oregon fue que, lejos de imponer un planeamiento rígido que definiera el diseño y forma de cada edificio del campus para los siguientes diez o veinte años, la comunidad de interesados del máster plan adoptaron este proceso participativo que generó un crecimiento orgánico del campus en base a distintas acciones y proyectos individuales que compartían los mismos principios.

### Proceso Participativo en Construcción

Este proceso participativo estuvo guiado por un *planning board* menor de diez personas que tomaban las decisiones en representación de toda la comunidad. Este comité estaba compuesto por usuarios del campus y administración a partes iguales. El *planning board* administraba el proceso de toma de decisiones de forma estratégica, pero no tenía capacidad de atender al detalle y requisitos de cada proyecto.

La gestión técnica del máster plan estaba a cargo de un rol similar a lo que podríamos entender como **Program Manager**, con un equipo compuesto por una persona por cada 2000 usuarios del campus. (En 1975 la universidad contaba con 15.000 estudiantes, más 3.000 profesores y administrativos).

Sin embargo, además de estos órganos estratégicos, el peso del proceso recaía sobre los usuarios. Para corregir el problema natural que puede ocurrir en cualquier sistema en el que el poder pueda estar centralizado, primero y más importante, todos los proyectos eran iniciados por sus usuarios, alrededor de 60 proyectos al año.

Si nos centramos en el principio más representativo de este proceso para el título de nuestra revista: la **participación de los interesados o stakeholders en el proceso de diseño**, encontraremos la explicación por la que la gestión de los interesados fue clave para el programa de la Universidad de Oregon.

En palabras de Alexander, lo resumiríamos en dos razones esenciales. En primer lugar, la participación en un proceso colaborativo es inherentemente buena, aúna a la gente, la involucra en el mundo en el que vive. La colaboración crea el sentimiento de pertenencia de las personas con el medio que las rodea porque, en esencia, es el medio que han ayudado a crear.

La participación es intrínsecamente buena dado que las personas son capaces de sentirse involucradas en un mundo en el que han tomado parte de su diseño. Tienen la oportunidad de tomar decisiones activamente que impactan en su día a día. Creando algo nuevo.

Esta libertad cubre la necesidad que tiene cualquier persona de crear. Cuando una persona tiene la oportunidad existencial de crear algo alrededor suyo, obtiene una satisfacción por lo que ha hecho. De alguna manera, se siente dueño del entorno en la medida en que el espacio y los edificios son algo propio, creado. Esta es una cuestión vital que enraíza con lo que somos como personas.

La primera razón que justifica la participación sería, por tanto, que permite a las personas involucrarse en la comunidad, gracias a sentirse dueños y controlar el proceso de creación.

En segundo lugar, los usuarios de un edificio conocen mejor que nadie acerca de sus necesidades; de tal manera que el proceso de participación tiende a crear lugares que se adaptan mejor a las funciones y actividades humanas, que aquellos edificios creados por un proceso de planificación centralizado y ajeno a sus usuarios.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Es prácticamente imposible diseñar un edificio adaptado a las necesidades de los usuarios si las personas que lo van a utilizar no participan activamente en su diseño.

#### Ideación y toma de decisiones sobre el programa

Siguiendo el principio de fomentar la participación, todas las decisiones sobre qué proyectos construir y cómo hacerlo, estarían en manos de los usuarios. Para poner en marcha cada iniciativa, cualquier grupo de interesados podía proponer un nuevo proyecto. Ningún proyecto se aprobaba por el comité si no era promovido por algún grupo de interesados.

Este grupo de usuarios conformaba un equipo de diseño para realizar un esquema de diseño que representaba sus necesidades. Estaba asistido por técnicos y Arquitectos del equipo del programa del campus que sólo apoyaban y aportaban al equipo de usuarios los patrones de diseño para realizar la propuesta. Así, las propuestas de nuevos proyectos eran diseñadas por el equipo conformado por sus usuarios antes de que Arquitectos, Ingenieros y demás técnicos tuvieran un papel más preciso en el proceso.

Este proceso de participación supuso una transformación para la comunidad de la Universidad de Oregón, tanto para los docentes, administrativos y estudiantes. Para la mayoría de ellos supuso la primera experiencia en un proyecto relacionado con el diseño. Al reto de tener que expresarse en términos espaciales, había que añadir la propia experiencia de tratar con múltiples interesados directamente mientras diseñaban su proyecto, aunque fuera esquemáticamente. El equipo de técnicos sólo participaba como apoyo, no para orientar el diseño. En definitiva, todos eran conscientes que el resultado final era algo que, en esencia, había sido creado por todos los interesados, no por un grupo centralizado de técnicos y administradores.

El principal reto al que se enfrentó Alexander y su equipo fue asegurarse de que cientos de pequeños diseños e iniciativas fueran creando gradualmente una unidad más compleja pero coherente. En otras palabras: cómo generar un orden global para el campus en base a cientos de iniciativas. Este no es un problema nuevo si observamos el crecimien-

to orgánico de las ciudades, y los edificios más complejos de la antigüedad como las catedrales. Éstas construcciones no surgen como soluciones cerradas y completas, sino que son fruto de una evolución y un crecimiento temporal, asumiendo añadidos, adaptaciones y reformas en torno a una idea ordenada y coherente.

Para asegurar esta coherencia sirvieron los principios de diagnóstico y coordinación. Se utilizó un diagnóstico anual del estado del campus que establecía en detalle qué espacios estaban infrutilizados o necesitaban mejorarse. Este diagnóstico del estado del campus era redactado por el equipo de proyecto en colaboración con toda la comunidad, y servía al planning board para visualizar un mapa de necesidades global de todo el campus. El comité ejercía también de coordinador, esencialmente mediante la gestión económica del programa o máter plan.

*The Oregon Experiment* no fue el único ejemplo de proyecto arquitectónico colaborativo construido por Christopher Alexander. La experiencia se replicó con el diseño del refugio habitacional en **Julian Street**, en la ciudad de San José; y el diseño del **Campus de la Escuela Eishin** en la Prefectura de Saitama, Japón. Un campo de té a las afueras de Tokio cobra vida con decanos, profesores y estudiantes recorriendo los campos "adueñándose" del terreno en el que construirán sus aulas.

#### Arquitectura sin Arquitectos

Las ideas y teoría sobre los procesos de diseño siguen influyendo hoy en día, tanto en la Arquitectura y el movimiento del **Nuevo Urbanismo**, como en otros ámbitos. Como arquitecto, Christopher Alexander demostró un esfuerzo por utilizar estos procesos participativos para conseguir lo que él llamó "integridad" o "totalidad", utilizando teorías que se articularon en su trabajo de 2012 **La batalla por la vida y la belleza de la Tierra**, y que resulta una respuesta contra el proceso de diseño centrado y autoritario que deja aparte a los usuarios.

En el proceso colaborativo, el **Lenguaje de Patrones** juega un papel crucial como herramienta de diseño fundamental. Hay quien ha llegado a tomarlo como un muestrario de diseños atemporales, usado por muchos usuarios como una manera de hacer una Arquitectura sin Arquitectos.

Algunos han criticado a Alexander por ser más un teórico social que un visionario de la arquitectura. Pero su trabajo ha salido durante mucho tiempo en su defensa. Por encima de esto, el Lenguaje de Patrones ha trascendido como herramienta de diseño más allá del mundo de la Arquitectura, trasladando el modelo a los **Patrones Organizacionales**; PLoP sobre **Pattern Languages of Programs**, transformándolo a un pensamiento sistémico; o la comunidad en torno a los patrones para implantar y mejorar **Scrum Pattern Community**.

Christopher Alexander nos deja un amplio legado, no sólo en la teoría aún sin asimilar completamente la profundidad de los cuatro volúmenes de la **Síntesis de la Forma**; sino también en forma práctica con ejemplos y diseños participativos que transformaron, tanto el espacio como a las personas que lo hicieron.



## 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.



# (Tecno)Transformando nuestro territorio. Aprovechando oportunidades con Nómadas digitales



**JUAN JESÚS URBIZU**

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

TECNOTRANSFORMACIÓN

Si me lo permitís, hoy voy a hablar de un proyecto Tecno-transformador, pero casi sin hablar de tecnología.

Los tiempos están cambiando y cada vez más de prisa. Creo que todos somos conscientes de ello.

Hace ya (o apenas) 2 años, de repente, nuestra vida cambió de la noche a la mañana. Un virus "nuevo" nos hacía ver lo muy insignificantes que somos y, sin darnos tiempo para reaccionar, nos vimos abocados a un "lockdown". La economía, las fábricas, ...la vida, tal como la conocíamos hasta entonces se apagó, sin más, sin opción y, nos vimos abocados a reinventarnos para sobrevivir.

Los conceptos Agile (perdóname Ángela por meterme en un jardín del que sabes mucho más que yo) tomaron por completo nuestra nueva realidad, fundamentalmente porque no nos quedaba otra. Hubo que im-



plementar rápido, probar, fallar, encontrar una solución, volver a fallar, intentar otras ideas...y volver a empezar. El producto mínimo viable, la prueba de concepto en sí misma, era poder sobrevivir ante este nuevo escenario y, de repente, ideas o realidades como el teletrabajo -nuestros salones o el cuarto de nuestros hijos pasaron a ser los nuevos despachos- y un poco más tarde, los nómadas digitales - porque nos cansamos de que nuestras casas fuesen nuestros despachos y, ya, si podemos trabajar desde casa, por qué no me llevo la casa a otro lado-, aparecieron en nuestras vidas, posiblemente para quedarse entre nosotros y para siempre.

Las infraestructuras, sorprendentemente, al menos para mí, aguantaron más que perfectamente, el chaparrón y muchas empresas consiguieron adaptar sus procesos productivos a la nueva situación en un breve espacio de tiempo y gracias a la tecnología y a herramientas hasta entonces más o menos anecdóticas en el ámbito profesional, como Skype, Teams, Zoom, Google meets, Jitsi...conseguimos seguir manteniéndonos en contacto, coordinando los equipos de trabajo (en aquellas organizaciones más o menos digitales) y gracias a las VPN, servidores y servicios cloud, herramientas colaborativas (estas ya sí consolidadas como Jira, Confluence, Trello, Slack... ) conseguimos mantener a flote

nuestros proyectos, al menos, todos aquellos que nos podemos considerar afortunados por seguir adelante.

La vida se abrió camino de nuevo y, aquellos que supieron adaptarse, incluso consiguieron ser más grandes y más fuertes, tal como postuló acertadamente Darwin.

Sin duda y, como siempre ocurre, también aparecen nuevos riesgos y amenazas, ya que especialmente los ciberataques y los robos de información también empiezan a ser visibles en nuestras vidas, en algunos casos, de forma especialmente dramática. Las organizaciones empiezan a tomar consciencia de la relevancia de lo que significa invertir adecuadamente en ciberseguridad y de la importancia de trabajar con colaboradores que les aporten confianza en la medida que sus procesos y soluciones sean seguras (y a ser posible estén avaladas por certificaciones como ISO27001 o ENS)

Tal como adelantaba hace un momento, en nuestras vidas profesionales aparecen conceptos nuevos como el nomadismo digital. (**Nómada digital**: profesional que usa las nuevas tecnologías para trabajar, y que lleva a cabo un estilo de vida nómada. Por lo general, los nómadas digitales trabajan de forma remota -desde casa, cafeterías o bibliotecas públicas- en lugar de hacerlo en un lugar de trabajo fijo [...]) Un/a nómada

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



digital acostumbra a vivir un estilo de vida basado en una gran libertad geográfica, viviendo donde quiera por el tiempo que quiera. Aunque viaja mucho o vive en lugares distintos, no se considera como una persona viajera tradicional, pues su trabajo siempre la acompaña. Fuente Wikipedia)

Y así, sin más, de la noche a la mañana, territorios, hasta ahora más o menos olvidados o simplemente utilizados estacionalmente como lugares de descanso, empiezan a convertirse en elementos relevantes de la propuesta de valor de todas estas personas que son parte fundamental, a su vez, de la propuesta de valor de las organizaciones.

Y es aquí a donde quiero llegar. Creo que es importante, como elemento estratégicamente diferenciador que los territorios (sin entrar en ningún tipo de disquisición política, pero que resultan imprescindibles) y, por ende, sus gobernantes apliquen las teorías darwinianas para adaptarse a esta nueva realidad y coloquen a nuestros respectivos territorios entre los favoritos de esta nueva población itinerante, pero que a su vez, puede ser generadora de oportunidades que no deberíamos ignorar.

Entre esta población nómada, sin duda, existe un enorme talento y profesionalidad, ¿por qué no podemos aprovechar la oportunidad de que una vez atraídos a nuestro territorio (y me da exactamente igual que sea por la playa, por la montaña, por la tranquilidad del entorno rural o por la excelente gastronomía) para fomentar (y otra vez entran en juego las personas que están al mando de los territorios, ayudando a que sea posible facilitando trámites, ayudas, etc.) que junto con el talento local (igual o mejor de bueno) se creen mejores empresas llevando adelante proyectos innovadores y que triunfen en una nueva era de economía globalmente digitalizada?

Las personas que sean nómadas de vocación, lo seguirán siendo, pero si consiguiéramos aprovechar su talento mientras estén aquí para que su estancia sean un auténtico win&win, fomentando la cultura de la innovación, generando el caldo de cultivo apropiado para llevar a cabo esas ideas

mediante la creación de startups o facilitando su salida dentro de las organizaciones ya existentes, sería mucho mejor que sólo quedarnos con sus euros y esperar a que vuelvan.

Tenemos la inmensa fortuna de contar con un territorio, si me lo permitís, privilegiado en todos los sentidos. Tenemos costas maravillosas, un interior no menos maravilloso, tenemos un clima privilegiado, una gastronomía envidiable, tenemos un entorno rural impresionante y ansioso de acoger a nuevas gentes que aporten vida... ¿qué más se puede pedir?

Esto permitiría transformar nuestra economía hacia una sociedad donde, además de los servicios, que sin duda deberían ser una parte importante, podríamos pasar a formar una parte relevante de la nueva economía que ya no es tan nueva y que, a su vez, retroalimente a nuevas generaciones a nuevos nómadas y a nuevo talento, sea de donde sea, a intentarlo en un terreno fértil para innovar y crear valor.

Creo que, entre todos, debemos ayudar para que podamos poner en valor nuestras capacidades como territorio, no obviando, ni por supuesto minusvalorando que, sin duda, este es un camino de dos sentidos y que otros muchos (pero MUCHOS) territorios tienen otro tanto que ofrecer y, por tanto, deberíamos saber adaptarnos mejor a este nuevo escenario para que consigamos hacernos un hueco predominante en esta realidad.

Aquí es donde se deberían tener claros, para aplicarlos adecuadamente, conceptos como cambios organizacionales, agilidad, gestión de portafolios, programas y proyectos, para que desde la visión estratégica se puedan llevar a cabo los programas que, divididos en proyectos, nos permitan ir avanzando, dentro de un plan estratégico claro, en una verdadera transformación digital como sociedad para que podamos afrontar el futuro desde una mejor posición competitiva.

¡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.

# Carmen Bauset

**Estoy absolutamente encantado de poder conversar con Carmen Bauset, una de las personas más valoradas e influyentes del Sector de las Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión quien nos comparte su experiencia y nos ofrece sus lecciones aprendidas de una exitosa vida empresarial.**

Gracias a ti Javier por tus palabras e invitación es un placer para mi poder compartir con vosotros un poco más de mis experiencias profesionales, así que vamos a ver que seguro que me sorprendes con tus preguntas.

**Carmen, eres una gran profesional con mucha experiencia y conocimientos alrededor de la calidad y la organización empresarial, por favor hablemos de tu trayectoria profesional desde los orígenes**

La verdad es que me siento afortunada ya que, sin moverme de empresa he cambiado cómo 5 veces mis funciones/role en mi trayectoria en Indra y eso me ha hecho crecer profesionalmente en una organización que ofrece grandes posibilidades como la nuestra.

Dejé la dirección técnica en un partner gold de Microsoft para pasar a ser la responsable de sistemas de una empresa que compró Indra ya hace más de 15 años. En aquella etapa llevaba un equipo de 10 personas que ofrecíamos soporte de sistemas a una empresa con más de 2.000 empleados trabajando principalmente para el sector banca: cambiamos el CPD que fue un proyecto de una gran exigencia pero al mismo tiempo gratificante permitiéndome diseñar un nuevo CPD de cero, migramos las VPN de las oficinas a la macrolan y finalmente corporativizamos dichas oficinas como una extensión más de la red de Indra.

Fue ahí cuando mi carrera profesional dio un giro importante ya que dejé mi gorra técnica y se me ofreció liderar la implantación de la norma ISO 20000 e ITIL en la dirección de sistemas de Indra, había habido varios intentos frustrados, pero gracias a la implicación de la dirección, la dedicación del equipo y la colaboración de los responsables de sistemas que son unos grandes profesionales todo salió adelante y nos certificamos en 2010 con Aenor. Certificación que mantenemos a día de hoy, aportando un sólido modelo de gestión de los servicios basado en procesos y la medición.

Otro reto más llegó hace 2 años, por el cual pasé a asumir el área de gobierno de sistemas de información un área transversal a la dirección con dependencia directa del CIO. En esta etapa he podido crecer mucho profesionalmente evolucionando de la visión táctica a la estratégica y el gobierno de TI, una etapa profesional con muchos retos, intensa y en la que he seguido sin duda aprendiendo liderando 5 áreas: la oficina gobierno del dato, la gestión del cambio organizacional, la oficina SAM, la oficina gestión del servicio y el área de arquitectura.

**En todo este recorrido seguro que ha habido hechos o circunstancias que han marcado tu camino, cuántos que ha sido lo más relevante de tu trayectoria, aquello que más positivamente te ha impactado o de lo que te sientes o estas más orgullosa de haber vivido.**

Desde luego algo que cambió la perspectiva y visión de las cosas, fue los estudios de doctorado que finalicé en 2012 en el departamento de organización de empresas de la Universidad politécnica de Valencia. Fue una etapa que me exigió mucho profesionalmente y personalmente, ya que elaborar una tesis, trabajando y siendo mamá de un niño pequeño no es tarea fácil la verdad en esa etapa la ayuda de mi marido y los abuelos fue fundamental para poder conciliar. La tesis fue aplicada en Indra, versaba sobre un modelo de medición para analizar el aporte de valor que puede aportar en una organización implantar la norma iso 20000, artículo que publiqué junto con mi director de tesis al cual solo tengo palabras de agradecimiento por todo lo que me enseñó. Cuando recuerdo aquella etapa me siento orgullosa de todo lo que aprendí y que luego he podido aplicar en mi vida profesional.

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



.....  
*Protagonista*  
**DEL MES**

*Protagonista*  
**DEL MES**



**Con los conocimientos y experiencia que posees y gracias a esa privilegiada perspectiva directiva que siempre te ha acompañado, qué opinas deberían hacer las organizaciones para mejorar su rendimiento, resultados o cual deberían ser sus áreas prioritarias.**

La verdad es que se enfrentan a retos importantes, la que mejor se adapte en tiempo y forma saldrá reforzada.

Por ejemplo: el internet de las cosas y la transformación digital de las organizaciones harán más que necesario un gobierno del dato, ahí el nuevo reglamento europeo sobre consumo y uso del dato, así como la ISO 38505 podrán servir de palancas a las organizaciones.

Otro reto que veo es la gestión del capital humano, la pandemia ha hecho mella en las personas y los profesionales han cambiado sus prioridades nos encontramos por lo general con una alta rotación, imponiéndose el teletrabajo y con ello un nuevo modelo de liderazgo y gestión de equipos. La gente confunde a veces la cercanía con proximidad, puedes tener a tu equipo a 30 cm y al mismo tiempo estar a años luz. Poner foco en objetivos semanales, con sesiones daily de 10 minutos para establecer prioridades y resolver posibles problemas puede ser de ayuda.

La pandemia también ha reforzado lo importante que es disponer de planes de continuidad de negocio ofreciendo confort a sus clientes con certificaciones como la ISO 22301, pienso que este tipo de certificaciones va a ir in-crescendo para estar mejor preparados y poder afrontar posibles catástrofes que pueden poner en jaque a una organización.

Por otro lado, pienso que seguiremos evolucionando los servicios on premise a entornos cloud, ya se percibe una menor reticencia a alojar datos en la nube ya que las organizaciones han reforzado las medidas de seguridad en dichos entornos para que puedan ser una extensión más de la organización.

Y por últimos los procesos de externalización seguirán siendo seguramente algo que en mayor o menor medida estará en las estrategias de las organizaciones, en este tipo de proyectos la clave del éxito está en cerrar un alcance adecuado para no perder el gobierno del servicio, identificar los perfiles que se necesitan retener y definir un modelo de relación que facilite la gestión/operación del servicio y facilite su posible evolución.

**¿Cuáles son tus claves principales a la hora de abordar un programa o proyecto tecnológico? ¿Qué importancia tiene en todo esto las personas? ¿Como manejas la gestión del cambio organizaciones? ¿Estos consejos, ideas o soluciones solo aplican a grandes corporaciones o son exportables también a startups o emprendedores? ¿Qué pasos le dirías que debe seguir o en qué debe poner el foco una empresa que quiere implantar sistemas de gestión o calidad?**

Javier no hay como sabes 2 proyectos iguales, ni barita mágica, pero adicionalmente a los 3 ejes de la gestión de proyectos (coste, tiempo y calidad) debemos poner foco desde el inicio en los beneficios que el cliente espera percibir en términos medibles que podamos evidenciar y en la gestión del cambio organizacional con especial foco en las personas.

Para reforzar la gestión del cambio organizacional que creo que es fundamental para garantizar el éxito del proyecto, hay que considerar muchas variables y definir un plan desde el inicio con el cliente a quien hay que implicar de lleno. No podemos caer en definir desde TI los mensajes a trasladar a los usuarios ni los beneficios del proyecto, aquí es donde el cliente debe participar, hacer suyos los mensajes y nosotros darles forma.

De poco sirve un proyecto que haya terminado en presupuesto y en tiempo si al final los usuarios no utilizan la nueva aplicación bien porque no la saben utilizar o porque no entienden que beneficio les aporta y pierden el interés. La gestión del cambio organizacional debería aplicarse en todas las organizaciones con independencia de su tamaño y para los que se inician en esta materia metodologías como ADKAR y el artículo que escribí hace poco en Computerworld donde describo la metodología propia que utilizo en los proyectos podría servirles de ayuda. A continuación algunos tips...

Está claro que en la gestión del cambio organizacional hay variables del contexto que afectan de lleno y que hay que considerar al inicio como: el idioma, la cultura del país, los horarios de otros países, así como si hay o no un alto grado de resistencia al cambio. Luego es muy importante aprovechar todos los medios tecnológicos que tengamos a nuestra disposición, como plataformas elearning para formación, los famosos "team" que han proliferado en la pandemia y que hacen muy fácil el poder de convocatoria, así como canalizar el soporte a las dudas que surgen durante el proyecto a los usuarios. Otra gran palanca es identificar a los key users que nos ayuden a capi-

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



larizar los mensajes y nuevas funcionalidades que vayamos liberando durante las N fases del proyecto.

Y en cuanto a materiales, nada de manuales mamotéricos que nadie se quiere leer para encontrar lo que buscan, hay que preparar los materiales que faciliten inmediatez al usuario en formato de FAQs o guías rápidas. Por último, no hay que descuidar las campañas de difusión, cuanto más marketing y visuales con videos de no llega a 1 minuto mejor que mejor.

**Después de la primera pregunta te has quedado bastante tranquila, pero no te iba a dejar que te libraras de responder a la misma pregunta, pero en sentido inverso, es decir ¿Qué es aquello que cambiarías, no volverías a hacer o evitarías de todo lo que has visto alrededor de tu experiencia profesional?**

Javier soy del pensamiento que veo los “problemas” como “retos” que te ayudan a crecer. Algo que cambiaría si tiro de memoria pues te diría que quizás cuando tuve al nene. Creía que podía ser una “super mamá”: seguir con el mismo ritmo o más nivel de exigencia incluso en el trabajo y con la nueva faceta de madre que ya sabemos que no vienen con manual de instrucciones. Ahora con otra perspectiva creo que cada etapa de la vida tienes que disfrutarla, saborearla más no tanto siempre correr y correr, el camino es lo que importa no las metas, éstas no es lo que te dan la felicidad.

**Me consta que actualmente estás inmersa más que nunca en programas y proyectos de envergadura, cuéntanos como se presenta esta nueva etapa de retos a la que te enfrentas.**

Pues te resumo los proyectos de los últimos meses, que te anticipo que son muy vario pintos:

Implantar la oficina del dato de sistemas, en la que estoy trabajando con un caso de uso de recursos humanos que les permita con un datalake evolucionar a un modelo de autoconsumo para extraer y explotar la información de los sistemas así como utilizar modelos predictivos.

Otro proyecto en el que he estado trabajando ha sido un in-source de la operación del servicio de sistemas, concretamente con el modelo de relación, sla’s, modelo medición.. En paralelo otro proyecto estratégico que aún no he terminado ha sido el de identificar servicios y apps a decomisionar, analizando: consumos, costes, viabilidad técnica con los responsables. A veces caemos solo en poner foco en nuevos servicios, pero es igual o más importante eficientar los recursos e higienizar el portfolio de servicio/aplicaciones y más en la situación actual.

Implantar la certificación de continuidad de negocio en la ISO 22301 por Aenor finales año pasado, primera certificación de Indra en dicha competencia con una certificación global.

En el área de nueva creación de gestión del cambio organizacional de Sistemas o agileshift, apoyar la integración de sistemas de nuevas empresas del grupo, así como realizar planes ad hoc para los comerciales y jefes de proyecto.

Construir y diseñar un canal único de soporte al empleado llamado Service Point con los diferentes catálogos de servicios que puede necesitar un empleado: no solo de sistemas, sino de recursos humanos, seguridad física, servicios generales, servicios a proyectos, la idea es centralizar la demanda e integrar ésta full con los equipos de soporte ofreciendo una medición end-to-end del servicio.

Por último, en al área de oficina SAM hemos definido un decálogo de uso del sw y estamos elaborando un curso para seguir reforzando esta materia poniendo foco en la sensibilización y concienciación.

Bueno como ves Javier no me da tiempo para aburrirme, pero siempre encuentro hueco para disfrutar de la family, amistades, nadar, disfrutar de la naturaleza y cuidar el jardín que me sirve de desconexión total. Así como la pasión por la música eso de haber estudiado de niña en el conservatorio superior de música y tocar el clarinete en la banda pues siempre deja huella, la música nos dulcifica y nos transforma. Más música creo que habría que haber en la vida ya me entiendes, menos problemas tendríamos seguro en la sociedad...

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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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





# Desmontado mitos: conozcamos en que emplean su tiempo los CEOs

En mi artículo del anterior número de la revista indicaba la importancia de los Business Sponsor para el éxito de los proyectos y que características debieran reunir. Hoy voy a centrarme en sus modos de trabajo. Recordemos cuanto mejor conozca a mi sponsor mejor podré ayudar a mi proyecto, a mi PMO y a mi organización.

Nos basaremos en el informe del HBR How CEOs Manage de Michael E. Porter and Nitin Nohria de 2018 que estudio durante tres meses a 27 ejecutivos (25 hombres y 2 mujeres) durante 3 meses midiendo su dedicación en intervalos de 15 minutos. El gran interés de este informe es que proviene de la observación directa, mide lo que los ejecutivos realmente hacen; no lo que "deberían hacer" como algunos famosos estudios que relacionan el éxito de los líderes con lo temprano que se levantan. También utilizaremos como fuente libro "Minzberg y la Dirección" de Henry Minzberg más antiguo, pero más mucho más detallado. Ambos estudios están muy alineados en sus conclusiones indicando que la profesión de director general no ha cambiado tan muy significativamente en los últimos años.

Los CEOs siempre están activos y siempre hay trabajo por pendiente. Los ejecutivos trabajaron 9.7 horas por día laborable. También realizaron negocios el 79% de los días de fin de semana, con un promedio de 3,9 horas diarias, y el 70% de los días de vacaciones. En total, los directores ejecutivos de estudio trabajaron un promedio de 62,5 horas a la semana y dormían 6,9 horas por noche.



**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.

STEEERING COMITEE

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**



¿Por qué un horario tan agotador? Porque es esencial para el rol. Cada departamento de una empresa quiere contacto directo con la persona en la parte superior.

Por mucho que los directores ejecutivos confíen en la delegación, no pueden delegar todo. Deben pasar al menos algún tiempo con cada miembro del equipo directivo para brindar orientación, crear alineación, ganar apoyo y recopilar la información necesaria para tomar buenas decisiones.

Viajar también es una necesidad absoluta. No se puede dirigir una empresa nacional, y mucho menos una global, solo desde la sede central.

Los ejecutivos disponen de un 25% de tiempo libre al día ¿Qué hacían los ejecutivos con ese tiempo cuando los directores ejecutivos estaban despiertos y no trabajaban? Por lo general, pasaban la mitad de esas horas con sus familias, la siguiente actividad reportada era unos 45 minutos de ejercicio físico.

El puesto más alto de una empresa implica principalmente interacciones cara a cara, que ocuparon el 61 % del tiempo de trabajo de los directores ejecutivos en el estudio. La Información que buscaban era diferente, pero la buscaban de la misma forma, de palabra. Recuerde esto cuando este redactando un informe para su CEO. Otro 15% se gastó en el teléfono o leyendo y respondiendo correspondencia escrita. El 24% final

se gastó en comunicaciones electrónicas. Alguien comentó medio en broma que el director es la persona que atiende a las visitas para que todos los demás puedan seguir trabajando.

Los directores ejecutivos se copian sin cesar en los correos electrónicos. Se sienten presionados a responder porque ignorar un correo electrónico parece de mala educación. Minzberg relata que un ejecutivo fue a trabajar un sábado para contestar 300 mails irrelevantes para él.

El estudio se llevó a cabo en tiempos pre-pandemia pero ya citaba la tendencia a reemplazar parte de los contactos cara a cara con videoconferencias.

Descubrimos que los directores ejecutivos invirtieron una cantidad significativa de tiempo (43 %, en promedio) en actividades que no estaban originalmente en sus agendas. Un estudio sobre 160 directivos medios ingleses indica que solo trabajaron media hora sin interrupción cada dos días.

Una buena parte del tiempo de nuestros directores ejecutivos (alrededor del 36 % en promedio) se dedicó a un modo reactivo, manejando problemas en curso, tanto internos como externos. Una fracción sorprendentemente significativa (11 %, en promedio) del tiempo de trabajo de nuestros directores ejecutivos se consumía en tareas rutinarias.

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 (2)

## De la complejidad a la resiliencia

En la entrega anterior revisamos los conceptos de complejidad y caos y vimos algunas definiciones generales relativas a los sistemas. Así que retomamos donde lo dejamos: las organizaciones como sistemas. Como sistemas complejos, dinámicos, capaces de evolucionar. Veamos qué tiene todo esto que ver con la resiliencia...

### LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS QUE SE ADAPTAN

Vamos a acabar de concretar nuestra visión de las organizaciones. De un tiempo a esta parte se ha venido identificando a las organizaciones como **sistemas adaptativos complejos** (en inglés, CAS, *complex adaptive systems*).

El adjetivo **complejo** se vincula, como vimos, con un importante número de unidades que interaccionan entre sí y cuyo comportamiento conjunto no puede ser reducido a la suma de las partes. El adjetivo **adaptativo** tiene que ver con su capacidad para que los comportamientos tanto a nivel de unidades como de sistema puedan evolucionar y modificarse en función de los estímulos que recibe.

Para acabar de describirlos, las **principales características** que definen a este tipo de sistemas (a partir de *Turner&Baker* y *Rickles et al*) se muestran a continuación.

1. **No son lineales**, sus respuestas no son proporcionales a los estímulos.
2. Son **sensibles a sus condiciones iniciales**. Dos sistemas similares en condiciones iniciales diferentes pueden presentar trayectorias muy distintas. Esta sensibilidad dificulta sobremanera la posibilidad de realizar predicciones.
3. **Son sensibles a su historia**, tanto el punto de partida como su evolución posterior tienen influencia sobre los comportamientos futuros. Tienen memoria.
4. Tienden a **autoorganizarse** de manera natural.
5. Tiene mecanismos de **retroalimentación** de información que les permiten ajustar sus comportamientos.
6. Emergen **nuevos comportamientos**, los sistemas son capaces de introducir nuevas formas de comportarse por las dinámicas internas del sistema y por su interacción con el entorno.
7. **Son capaces de adaptarse**, fruto de esa flexibilidad organizativa y capacidad de modificación de comportamientos.

Todo lo anterior resume bastante bien los planteamientos que hemos ido introduciendo sobre las organizaciones y la visión sobre las mismas: un ente complejo con capacidad innata para evolucionar, aunque no siempre sea el caso. Y sin embargo, pese a estas capacidades, muchas organizaciones se comportan de forma rígida, lenta, incluso torpe.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

Aquí me viene a la cabeza un mensaje que lanza habitualmente mi compañero de revista José Luis Portela, aplicado a los profesionales: “muévete, no eres un árbol”. Según lo visto, quizás esto también sea aplicable a las organizaciones.

## MIRANDO DIFERENTE, PENSANDO DIFERENTE

Aunque parezca algo relativamente novedoso, esto de la complejidad y las organizaciones como sistemas que evolucionan lleva bastante tiempo rondando. Por ejemplo, Margaret J. Whitley (autora del best-seller *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*, en 1992), ya incorporaba muchas las ideas que hemos abordado y abordaremos.

Voy a recuperar algunas de sus reflexiones, procedentes de una sesión que impartió a comienzos de los 90 (*Chaos and Complexity: What Can Science Teach?*) y que tenéis disponible en referencias. En ella realizaba varias hipótesis que iba desmontando posteriormente.

**La primera.** La visión de la economía industrial, con organizaciones como máquinas, con todo tipo de herramientas, tecnologías, procedimientos que permite su funcionamiento “como un reloj”. Y sin embargo, las organizaciones son sistemas vivos y dinámicos, capaces de evolucionar y adaptarse.

**La segunda.** El cambio es resultado de una influencia externa, que fuerza a las organizaciones a evolucionar. En realidad, el cambio es inherente a cualquier sistema complejo que evoluciona. Los propios sistemas, debido a sus dinámicas internas, incorporan mecanismos que introducen cambios.

**La tercera.** Si no hacemos algo, todo se desmorona. Sin embargo, el orden es inherente al universo, hay una tendencia natural a organizarse.

A lo que urgía Wheatley, tres décadas atrás, era a **cambiar de gafas**. Y citaba a otro reconocido autor, Joel Barker: “**lo que es difícil o imposible bajo un paradigma, puede ser sencillo bajo otro**”. Y desde este nuevo paradigma, de buscar orden en el desorden, ofrecía **tres lecciones** que resumo a continuación:

**1. Para entender lo que pasa, es necesario perspectiva.** Mirar algo de forma demasiado cercana o demasiado frecuente no permite ver ni entender, es necesario dar espacio o dar un paso atrás para ganar perspectiva.

**2. El caos**, entendido como desorden, tiene una función: **pone a prueba los sistemas**, alimentando su auto-organización y su creatividad para salir adelante. Algo así como que los retos hacen crecer.

**3. Lo complejo surge de lo simple**, si nos acostumbramos a mirar de otra manera, a buscar patrones, se puede atisbar ese orden dentro del desorden.

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

Desde el punto de vista de sistemas, desde los 90 parece que algo **hemos avanzado**, al menos en cuanto a la utilidad de incorporar el **pensamiento sistémico como marco conceptual** y la visión de las organizaciones como sistemas complejos que pueden adaptarse.

También parece claro que hay **mucho camino por recorrer**, especialmente en su aplicación porque en un contexto en el que el **entorno cambia a gran velocidad**, las capacidades de adaptación de las organizaciones están **cada vez más presionadas**.

¿Recordáis la **definición de resiliencia** que empleamos? Os la recuerdo: “capacidad de una organización para absorber y **adaptarse en un entorno cambiante** para poder cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar”.

Es decir, la resiliencia está estrechamente relacionada con las capacidades de adaptación. Pues eso, que viendo la que está cayendo, no es de extrañar que **la palabra resiliencia esté de moda**.

Y como hacen falta herramientas, vamos a acabar con una. Hace pocas semanas salió publicado el libro “**La Resiliencia de las Organizaciones. El secreto está en el sistema**” de Santi García (2022, Libros de Cabecera). El libro recoge de forma sencilla y accesible los conceptos, con frecuentes referencias al ámbito académico y también con ejemplos prácticos. No sólo incorpora aspectos descriptivos, también recomendaciones prácticas y contenidos sobre algunos de los principales retos de las organizaciones y las tendencias del management actual. Muy útil.

Nos vemos en un mes.

Mucha salud.



## 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 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.





## RICARDO SASTRE

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

>>> SUPER PMOS





# La Madurez de la PMO

En la edición anterior presentamos los criterios que se evalúan en unos los premios más prestigiosos en el ámbito de las PMOs, los "PMO Global Awards" de la PMO Global Alliance:

- Trayectoria
- Servicios ofrecidos
- Mejores prácticas
- Innovación
- Comunidad
- Creación de valor

Siendo el último criterio, creación de valor, el de mayor peso de todos, ya que el fin último de toda PMO es crear valor para sus "clientes". De hecho, la pregunta recurrente en todos los eventos sobre PMOs, foros y ponencias, es siempre: ¿Cómo se genera y demuestra el valor?

En esta edición vamos a cubrir una manera a través de la cual algunas organizaciones miden la generación de valor. Esta manera es a través de los índices de "MADUREZ".

En línea con la nueva edición del PMBoK v7 donde se incluye por primera vez un apéndice en exclusiva para las PMOs (Apéndice X3 : La oficina de dirección de proyectos), apoyando de esta manera el valor y la importancia que tienen / pueden tener las PMOs, el PMI en colaboración con PWC ha elaborado recientemente un informe titulado "PMO Maturity", donde examinan el nivel de madurez de las PMOs en base a un índice que han diseñado conjuntamente, el "Global PMO Maturity Index".

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**



Este índice se compone de 5 dimensiones:

- Gobierno
- Integración y alineamiento
- Procesos
- Datos y Tecnología
- Personas

Y cada una de las dimensiones contiene una serie de elementos:

**•Gobierno:**

- Medición y revisión del rendimiento de la PMO de manera constante.
- Gestión efectiva del gobierno, riesgo y cumplimiento (compliance).
- Aseguramiento de la visibilidad de los proyectos (reportes, tableros compartidos, comunicación a interesados)
- Acometimiento de todos los roles y responsabilidades con el soporte de los líderes de la organización.
- Contribución al desarrollo de la estrategia

**•Integración y alineamiento:**

- Efectividad en la gestión de la integración de los proyectos (coordinación de tareas, recursos, interesados)
- Integración de los procesos de la PMO en las funciones del negocio (compras, recursos humanos, etc..)
- Alineamiento de las iniciativas y los KPIs con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Interacción de manera regular con los líderes senior y comunicación a los mismos de los hitos e impactos de los proyectos.

**•Procesos:**

- Estandarización y documentación de la estructura de la PMO, políticas, procedimientos, procesos, etc...
- Adopción de herramientas de gestión de proyectos, metodologías y prácticas en los diferentes proyectos y equipos.

- Uso de herramientas, metodologías y prácticas de manera alineada con los estándares de la industria y mejores prácticas.
- Impulso de una cultura basada en consecución de resultados y gestión de beneficios.
- Aseguramiento de la calidad de los procesos, metodologías, aproximaciones y estructuras.

**•Datos y tecnología:**

- Uso de las últimas herramientas a nivel gestión de proyectos
- Uso de las últimas herramientas a nivel gestión de programa / portfolio.
- Uso extensivo de datos para la toma de decisiones basada en evidencias.

**•Personas:**

- Desarrollo de habilidades personales tales como liderazgo, colaboración y creación de relaciones en los jefes de proyecto.
- Desarrollo de flexibilidad y adaptación en los jefes de proyecto
- Desarrollo de habilidades de negocio en los jefes de proyecto
- Inversión en formación y desarrollo de los jefes de proyecto
- Fortalecimiento de la formación interna a través de la creación de comunidades y gestión de conocimiento.
- Adecuada evaluación, reconocimiento y recompensa al rendimiento de los miembros del equipo.

¿Consideráis que en base a estos elementos se puede demostrar el valor que aporta una PMO?

¿En qué elementos creéis que destacan las mejores PMOs?

Las respuestas a éstas y otras preguntas, en la próxima edición....

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

TRANSFORMACIÓN ÁGILE



# The walking dead

¿Has visto equipos Scrum que deambulan sin rumbo, como elefantes cansados de andar todo el día por la sabana, cada vez que acaba un sprint? ¿Saltando de reunión en reunión, con la vista perdida y con cara de indiferencia? ¿Equipos que hacen reuniones diarias donde siempre se habla de lo mismo, y no aportan valor y en las que no se revisa el objetivo del sprint? ¿Equipos que no toman decisiones? ¿Sprint reviews donde no hay Stakeholders y no se recoge feedback y donde el equipo siempre se excusa de no haber acabado con lo que se ha comprometido a hacer? ¿Retrospectivas en la que la única persona que participa es el Scrum Master y en la que ni siquiera el Product Owner está presente porque curiosamente siempre le coincide con alguna reunión más importante?

Si tú equipo o equipos están en esta situación, lamento decirte que no estáis haciendo Scrum, sino, Zombi Scrum.

Zombi Scrum, tal y como lo definen los autores de "Zombie Scrum Survival Guide: a journey to recovery", es como Scrum, pero sin el "palpitar" de la entrega de servicio/producto funcionando.

Cuando los equipos son Zombis de Scrum, aparte de realizar algunos, si no todos, los comportamientos arriba mencionados, parecen robots. Son equipos que siguen la Guía de Scrum a rajatabla, pero que se quedan en lo superficial de la misma: llevar a cabo los eventos, tener un equipo reducido y que estén presentes los tres roles principales: Desarrolladores, Product Owner y Scrum Master.

Tratan la guía como una mera lista de comprobación que hay que cumplir: "¿hacemos reuniones diarias? Sí, entonces podemos tacharlo de la lista" Sin embargo, estos equipos se olvidan de lo más importante, que no es hacer una Sprint Review al final de cada iteración o tener sesiones de Refinamiento del Backlog cada X días según la duración del sprint como indica la guía. Lo más importante al final de cada sprint es que el equipo haya sido capaz de entregar una pieza de valor, un incremento que sea potencialmente usable y, en algunos casos, potencialmente comercializable (si es que ese es el fin de la iniciativa en la que está envuelto el equipo)

¿Cómo llegan los equipos a esta situación? La verdad es que depende mucho de cada equipo e incluso de la organización y la cultura que esta tenga.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Muchos equipos nacen ya siendo zombies. Suele tratarse de equipos que no tienen una persona que les sirva de guía para comenzar a trabajar con Scrum o que simplemente buscan el postreo, la publicidad, el decir: “¡Mira mamá, estoy haciendo Scrum!”. La falta de un liderazgo ágil sólido en estos equipos, de una persona con un conocimiento y experiencia extensas en Scrum en particular y en Agile en general y la necesidad de exponer de cara a la galería que la empresa es ágil o que está transformándose sin que exista una verdadera transformación de fondo, es lo que provoca que muchos equipos sean zombi Scrum desde su formación.

Otros equipos, sin embargo, comienza trabajando con Scrum, pero poco a poco es como si el virus zombi empezara a extenderse entre ellos, y te encuentras que, unos meses después, ese equipo con tanto potencial, y que tan bien había empezado, comienza a perder fuelle, y se convierten en un equipo de muertos vivientes. Son equipos que normalmente pierden el foco en lo importante, se centran en cumplir y que el proceso se cumpla tan a rajatabla que olvidan la necesidad de la mejora continua, de la inspección y de la adaptación y por supuesto olvidan que el propósito final de cada iteración es la entrega de valor. Son equipos que, aunque parezca que comenzaron muy bien, por lo general tienen contratos con fechas límite muy agresivas, alcances muy definidos y con poco margen de cambio lo cual provoca que se centren únicamente en la entrega y poco más, clientes que repriorizan cada dos por tres, lo que provoca que los equipos pierdan el foco con facilidad y por tanto se dediquen a obedecer órdenes como autómatas, equipos donde el conocimiento técnico es escaso, por ejemplo, porque haya una mayoría de perfiles con poca experiencia, o equipos donde el conocimiento está muy concentrado en personas concretas (silo) o dividido por tecnologías y donde la multifuncionalidad es nula.

¿Cómo podemos revertir esta situación? Lo primero es reconocer que estamos ante un zombi Scrum, que se están dando los comportamientos que hemos indicado arriba. ¿Tengo que ser el Scrum Master del equipo para hacerlo? No, cualquiera puede, quizás ni siquiera formes parte del equipo de Scrum, si no que puede dar la casualidad de que seas un mentor de Scrum, un Agile coach o un stakeholder del proyecto, y que estés notando que las cosas no van bien. Ante esta situación te recomiendo una serie de pasos:

1. Identifica aquellas cosas que no están yendo como deberían, como si estuvieses haciendo una retrospectiva.
2. Busca aliados. Quizás haya otras personas que hayan notado que el equipo no funciona como debería, recuerda que la unión hace la fuerza.
3. Cread un listado con lo identificado y con potenciales planes de acción
4. Ordenadlos por nivel de importancia
5. Crea conciencia. Debes de hacer ver al equipo que hay un problema y que necesita ser solucionado. Vamos, necesitas hacer una intervención en toda regla
6. Desvitaliza al equipo. Pon en marcha acciones de tu lista. No lo hagas todo a la vez, ve poco a poco, iterando, viendo qué resultados obtenéis. Inspecciona y adapta de acuerdo con dichos resultados. No pretendas hacer todos los cambios a la vez.
7. Algunos miembros del equipo empezarán a notar los cambios y a ayudarte. Apóyate en ellos para reforzar los mensajes y conseguir que se materialicen las acciones y así erradicar el virus zombi por completo

Y recuerda, el virus “Walking dead” de Scrum siempre está presente, no bajas la guardia, ¡no permitas que tu equipo sea una manada de zombies!



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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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



## JOSÉ LUIS PORTELA

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

EMPLEO Y FUTURO





# ¿Qué diferencias existen entre un proyecto de consultoría y un proyecto de Interim Management?

Cuando se compararan cosas, tenemos la tendencia de pensar que una es mejor que la otra. En este caso concreto no sería la forma correcta de leer este artículo, ya que ambas disciplinas son muy validas e incluso diría que complementarias. El motivo de este artículo es enseñar a los directivos que si aplican lo que hacían en proyectos de consultoría a proyectos de Interim Management fracasarán, y por otro lado reflexionar que la mayoría de los directivos que han trabajado en consultoría, no encajan como Interim Managers precisamente por este motivo, porque lo enfocan como proyectos de consultoría.

## **Las diferencias más significativas son las siguientes:**

- El Interim Manager ocupa un puesto organizativo dentro de la empresa y el consultor no.
- La edad media de un consultor va de 25-40 años y los Interim managers entre 50-70 años.
- El consultor siempre trabaja dentro de un equipo de consultores que pone la empresa de consultoría. El Interim Manager trabaja solo, y su equipo siempre son los directivos de la empresa que ya trabajan ahí.
- El consultor representa una firma de consultoría que posee una identidad y marca propia, y por lo tanto está respaldado por dicha firma. El Interim manager se representa así mismo y en ocasiones va a través de una firma de Interim Managers, que aunque pueda tener marca propia, no suele tener el renombre de las grandes firmas de consultoría.
- El Interim Manager siempre es parte del comité de dirección de la empresa. El consultor esta dentro de una oficina de proyecto que se ha creado para hacer ese proyecto concreto.
- Los proyectos de consultoría suelen tener como fin el implementar un sistema o una metodología de trabajo nueva. El Interim manager tiene como fin siempre impactar en la cuenta de resultados de la compañía.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘**



Estas diferencias hacen que la forma de hacer proyectos sea totalmente distinta, tanto en la metodología usada como en la forma de ejecutar las acciones del proyecto.

Por lo tanto, las claves para hacer un proyecto de Interim Manager son las siguientes

- El Interim manager para poder realizar su trabajo necesita empoderamiento real del dueño o presidente de la empresa. Para poder impactar en la cuenta de resultados de las empresas, hace falta hacer grandes cambios, no basta con hacer mejoras y por lo tanto dichos cambios necesitan ser respaldados por el empresario.

- El Interim manager no debe gastar tiempo en hacer presentaciones para justificar su trabajo. Se tiene que enfocar en acciones muy concretas y por lo tanto usar mucho Excel y papel, en lugar de PowerPoint.

- Aunque si bien es cierto que no debe gastar tiempo en documentar, si tiene que diariamente registrar las acciones concretas que realiza y los impactos que consigue. En los

proyectos de Interim Management, los empresarios suelen olvidarse de las acciones concretas que se consiguen y pueden caer en la sensación que el Interim no está haciendo su trabajo. Esto sucede sobre todo en los proyectos de mayor duración.

- El Interim se tiene que centrar en solo aquellas acciones que impacten en la cuenta de resultados y por lo tanto tiene que dedicar mucho más tiempo a ejecutar que a analizar. Los Interim son directivos con más de 25 años de experiencia que no necesitan justificar tanto su trabajo, y se dedican a “hacer” en lugar de “decir”.

- La empresa tiene que ver al Interim Manager como al gran líder que dirige el gran cambio dentro de la organización y por lo tanto se tiene que portar como tal. Al estar solo, todas las miradas se van a centrar en él y cualquier acción, conversación, hecho, va a tener mucho más relevancia que si fuera consultor. Por lo tanto, la imagen que proyecta en todo momento, debe ser impecable.

<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.

PERSONAS Y PROCESOS

# Jorge y el largo entrenamiento

Los jugadores estaban cansados. Se quejaban. Había sido un entrenamiento duro y el entrenador era un nombre recio. Volvían a empezar. Carreras y más carreras. Estaban cansados.

Jóvenes acostumbrados a ser estrellas en la liga de su país empezaron a quejarse como un coro de plañideras.

**-Míster el entrenamiento está bien largo.**

El entrenador permaneció silencioso. Calló. Los que le conocían se fijaron en que había torcido el gesto. Algo pasaría. Seguramente mañana.

Terminaron todos la sesión y fueron al hotel. Después de la ducha de rigor, de un rato de charla, cenaron, compartieron unas risas, se relajaron tranquilamente y se fueron a la cama.

Al día siguiente el entrenador les despertó a las 5 de la mañana, según cuenta Jorge Valdano. Se dirigieron todos a la sala del desayuno, pero les dijeron que no, que no iban a desayunar. Les indicaron que tenían que tomar el autobús. Todos debían subir rápido.

Pensaron en lo peor. El entrenador solía castigar las insolencias con un día de trabajo extra, trabajo físico, trabajo duro, que les haría sudar y pensárselo mejor la próxima vez que se creyeran con derecho a quejarse.

Les pesaban los pies mientras se subían al autobús y no solo por el sueño. Empezaban a mentalizarse para la jornada que se avecinaba, ésta sí que iba a ser larga.

Sin embargo, el autobús se paró tras haber recorrido apenas 400 metros, justo enfrente de una parada de metro. Todos se miraban sin entender. El entrenador les señaló la boca del metro, donde a esa hora una miríada de tipos y tipas salían y entraban sin cesar. Decenas, cientos de personas sin dirigirse la palabra entraban y salían del agujero movidos por un impulso automático.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





Eran personas normales, humildes, que iban de su casa al trabajo. Gentes vestidas de lo más común, sin ningún lujo, llevando bajo el brazo o a la espalda el almuerzo de ese día. Se iban bien temprano y no volverían a casa hasta bien entrada la noche.

Después de un rato de dejar que sus jugadores observaran este espectáculo en silencio, el entrenador se dirigió a ellos y les dijo.

**-Estas personas salen de su casa ahora, dejando a sus hijos durmiendo y no vuelven hasta la noche cuando ya están acostados. No me digan nunca más que su entrenamiento es largo, esto sí que es largo.**

El camino de vuelta fue completamente en silencio, ninguno de los jugadores fue capaz de articular una palabra. Para ellos nunca más un entrenamiento volvería a ser largo.

Los laboratorios Bell han sido siempre una punta de lanza en cuanto al desarrollo de nuevas patentes. Dentro de todos sus equipos tenían superestrellas que eran los que más patentes lograban. Se decidieron a analizar cuales eran las características principales de esas superestrellas. Tuvieron que definir una palabra para describir perfectamente a estas personas: Humbición.

Esta palabra aunaba dos conceptos. Habían encontrado que dichas personas eran lo suficientemente ambiciosas como para buscar el éxito en todo lo que comenzaban. Eran personas perseverantes, no les gustaba perder, querían conseguirlo todo. Eran ambiciosas por lo que perseguían.

Pero también eran lo suficientemente humildes como para darse cuenta de que el éxito no lo habían logrado por sí mismos, sino que lo habían logrado por la colaboración de todos los miembros del equipo y compartían dicho éxito con ellos. Esto hacía fortalecer el vínculo entre estas su-

perestrellas y las personas de su entorno para seguir consiguiendo éxitos.

Dos constantes en las dos historias: la humildad.

La humildad es algo que se debe fomentar en los equipos, lo acabamos de ver. El éxito de los lobos solitarios capaces de cercenar cualquier garganta por conseguir quedar los primeros es algo que no funciona en los proyectos, bueno, que no funciona en los proyectos con éxito en los que son un fracaso si funciona.

Una de las definiciones de un proyecto podría ser el trabajo de un equipo de personas, no de un grupo, por lo que la humildad se postula como un bien indispensable ¿te imaginas una lucha de egos productiva? Puede ser, pero si alguien no practica la humildad acabará con el proyecto en la basura. Ser humilde consiste en reconocer que cada persona que participa en un proyecto, por poca que sea su colaboración, ha ayudado a lograr el éxito del mismo. La humildad consiste en reconocer que somos un equipo, que no actuamos como individuos independientes, humildad significa que juntos valemos más que la suma de nuestras individualidades.

Para lograr la humildad en tu proyecto focalízate únicamente en tres cosas:

Sé humilde. Actúa reconociendo a todos y cada uno su trabajo. Reconoce que cuando el proyecto fue un éxito el responsable fue el equipo, que cuando el proyecto no fue tan bien lo hicimos entre todos y que cuando fue mal el responsable fuiste tu.

Sé el ejemplo. No hay nada más efectivo que ser el ejemplo de lo que se predica. Nunca se consigue que la gente haga algo más que cuando te ven hacerlo a ti mismo, cuando tu misma eres justo aquello que quieres lograr.

Sé fiel a los dos preceptos anteriores. No los rompas nunca.

Ahora a ser un ejemplo de humbición.

# 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.





## 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

# Personas y el Cambio

Hace unos días leía *"cuando la mente cambia del enfoque en el problema al enfoque en la solución, las preguntas que inconscientemente nos hacemos toman un nuevo rumbo"*. En mi anterior artículo decía, para cambiar hay que tener una visión de donde hay que llegar, y aquí está el primer inconveniente en un proyecto de cambio.

La información incompleta en un proyecto es el día a día, esto lo sabemos todos. En un proyecto de cambio ocurre igualmente, y la solución pasa por preguntar, siempre, preguntar y preguntar es la única forma de obtener las respuestas para dar con la solución o al menos comenzar a tener un reflejo de hacia donde hay que llegar, "el resultado, lo llamamos".

Iniciar un proyecto de gestión del cambio requiere de entrada comunicar los detalles a través de un plan definido con canales estructurados sobre el resultado deseado y la necesidad de cambio, con ello ponemos en valor la transparencia del proyecto hacia la organización. El **plan de comunicación** junto a conversaciones, dinámicas de equipos, cafés, reuniones, "el aquí te pillo" y toda la batería de herramientas puestas a disposición para conocer y analizar el clima organizacional la reacción al cambio nos sirve para **documentar y evaluar las áreas de resistencia y puntos débiles tanto para la organización como para el proyecto**.

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



H A N C  
G E



En un proyecto de gestión del cambio la pregunta hacia las personas interesadas es ¿Cómo les afectará el cambio? razón de mas para identificarlas junto a los usuarios finales, con un objetivo, involucrarlas en el diseño de la solución. La pregunta es ¿Quién me puede ayudar? Aquí no hay una fórmula mágica para acertar sobre a quien hay que involucrar, pero lo que si nos ayuda, es saber, quién estará a favor del cambio, quién necesitará mas soporte, quién sufrirá mas, quién se beneficiaría si las cosas se mantuviesen como están, quién podría perder algo si se implementara el cambio...de esta forma los participantes en el proyecto podrían ser: los más afectados, los mayores oponentes, el/los ganadores, es decir, consideran que el cambio es importante, y el neutro (menor afectado y menor oponente). **Llegar a este equipo implica evaluar, analizar, preguntar y preguntar.**

Iniciar un cambio implica pedirle a alguien que cambie sus hábitos, seguimos hablamos de **personas que hay que gestionar**, y en un proyecto de gestión del cambio consideramos tres tipos: los conservadores considerados como los

más precavidos, prefieren retener la estructura actual, cuando se enfrentan a un cambio necesitan mucha información y mucho tiempo, previenen que la gente tome decisiones impulsivas, son **los guardianes de la cultura, historia, grandes conocedores de la organización** y prefieren que el cambio ocurra de forma gradual. Por otro lado, están los pragmáticos, que actúan como **mediadores son prácticos y razonables**, aunque con un punto de indecisión, prefieren el cambio que sirva a una función. Y por ultimo, los creadores/creativos, les encanta el riesgo y se sienten cómodos antes los cambios, son **los propulsores e innovadores generadores de ideas**, prefieren que el cambio sea rápido y radical. Estos tres tipos de personas son los protagonistas de un plan de cambio con ellos comenzamos y son ellos los que ayudan a que se lleve a cabo. Un proyecto de cambio envuelve a las personas, los procesos y la cultura organizacional donde el tiempo pasa interactuando unos con otros, para influir, convencer, por tanto, el dominio del diálogo y la proactividad es clave en este tipo de proyectos.

**La proactividad es, por definición, la capacidad de tener la iniciativa de resolver, no sólo de juzgar. Es la predisposición natural hacia la solución de problemas.**

# 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.

# UNE apoya el Plan Nacional de Competencias Digitales

- La Asociación Española de Normalización publica un informe para facilitar la implementación de las medidas establecidas por el Gobierno de España a través de los estándares.
- Existen siete Comités UNE en los que se elaboran estándares que impulsan este Plan, enfocado a la profesionalización de las TIC y la digitalización de la educación.

La Asociación Española de Normalización, UNE, ha publicado el informe Estándares para el Plan Nacional de Competencias Digitales para impulsar la implementación de este Plan elaborado por el Gobierno de España y facilitar la transformación digital tanto en las organizaciones como en la sociedad. Existen siete Comités UNE en los que se elaboran estándares enfocados a la profesionalización y las competencias de las TIC y en la digitalización y calidad de la educación.

El Plan Nacional, enmarcado en la Agenda España Digital 2025, incluye siete líneas de actuación y 16 medidas para una transformación digital eficaz, con perfiles profesionales y con el foco en la educación y la ciudadanía para evitar la exclusión y brecha digital. Para la consecución de estos objetivos, UNE ha elaborado este informe de estándares para "especificar requisitos técnicos y definir criterios de seguridad, calidad e interoperabilidad, entre otros, mediante el trabajo de expertos", explica Paloma García, directora de Programas de Normalización y Grupos de Interés de UNE.

Uno de los principales ejes es conseguir la madurez de la profesión TIC en todos los sectores, para la que los diferentes comités están trabajando en una normalización del lenguaje y las competencias y en los sistemas de ciberseguridad y protección de datos y códigos éticos, entre otros ámbitos.

En los últimos años, y acelerado por la pandemia de la COVID-19, los perfiles más demandados han ido cambiando hacia un mayor interés por profesionales más técnicos, con un alto conocimiento de la tecnología y el mundo digital. Así lo muestra el informe del Foro Económico Mundial sobre el futuro de los trabajos, que señala a su vez cómo esta demanda ha penetrado en cualquier tipo de sector e industria.

Por ello, la digitalización de la educación y el desarrollo de las competencias digitales integrado en el sistema educativo son fundamentales. En esta línea, UNE trabaja para la normalización de la tecnología de la información destinada a la formación, de la calidad de los servicios educativos y los sistemas de gestión basados en las necesidades del mercado. Asimismo, la calidad de la formación virtual es otro factor clave y para su impulso existe un CTN específico que trabaja para que el incremento de la oferta vaya acompañado de una mejora de los sistemas de identificación y de gestión que aumenten la transparencia y confianza del mercado, permitiendo que satisfaga y cumpla las necesidades de la demanda.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





### **SOBRE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN, UNE**

La Asociación Española de Normalización, UNE, es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas, más conocidas como estándares. Las normas recogen el consenso del mercado sobre las mejores prácticas en aspectos clave para la competitividad de las organizaciones, siendo el resultado de la labor conjunta de los sectores económicos y administraciones. Así, UNE ayuda a las organizaciones a superar con éxito los desafíos a los que se enfrentan en campos como la innovación, digitalización e industria 4.0, ciberseguridad, exportaciones, compliance y responsabilidad social o el despliegue eficaz de políticas públicas.

Más de 12.000 expertos participan en su elaboración en alguno de los 226 Comités Técnicos de Normalización que desarrollan su trabajo en UNE.

Es el representante español ante los organismos de Normalización internacionales (ISO e IEC), europeos (CEN y CENELEC) y en COPANT (América); asimismo es el organismo de normalización español en ETSI. UNE lleva la voz de los expertos españoles a los foros mundiales en los que se discuten normas clave para su competitividad. Asimismo, desarrolla una intensa labor de Cooperación Internacional, con más de 900 actividades ya ejecutadas que apoyan el desarrollo de una infraestructura de la calidad sólida en regiones relevantes para los intereses comerciales españoles.




# Pasos firmes

Comprueba cómo los  
estándares ayudan  
a tu empresa

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



**UNE**  
Normalización en España

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

Organismo de normalización español en





# Nueva Junta Directiva de PMI-Madrid

## Continuidad en la estrategia y nuevo presidente

El pasado 22 de marzo tuvo lugar la Asamblea del Capítulo de Madrid España de PMI con las elecciones a distintos cargos de su Junta Directiva.

El evento sirvió de despedida a la anterior presidenta del capítulo, Susana Moreno, quien presentó las líneas estratégicas de PMI-Mad en consonancia con lo que PMI denomina su Chapters 4.0. Las líneas principales que engloban la actividad incluyen: Atención al socio, Crear comunidad y

Aportar a la sociedad, que siguen siendo nuestra seña de identidad, y mantienen la clara determinación de posicionarnos como un referente de alto valor.

Apoiados en estos tres pilares, y con una visión a futuro, PMI-Mad define su estrategia para este 2022, buscando un mayor acercamiento y atención personalizada al socio, y una presencia y reconocimiento crecientes en la sociedad.

En la línea orientada a Crear Comunidad, el capítulo fomentará las alianzas de alto impacto, tanto con asociaciones como con empresas con el objetivo de aumentar el impacto de la profesión y la demanda de Project managers.

El PMI-Mad participa dentro del marco del ECC (European Chapter Collaboration) en el Programa de Embajadores Corporativos (OLP) o CAP (Corporate Ambassador Program) que tiene como objetivo crear un programa de alianzas entre los Capítulos locales y las Organizaciones. Empresas como Telefónica, Ericsson o Red Eléctrica ya forman parte de este programa.

Como punto destacado de la Asamblea se procedió a la lectura de los resultados de las elecciones a distintos puestos de la junta.

Como resultado del proceso, Jesús Vázquez fue elegido nuevo presidente del capítulo, atesorando un largo currículum como voluntario, vocal y vicepresidente. Continúan como consejeros Francisco Astudillo, tesorero; y Carlos Pampliega como secretario. A los vocales con más experiencia que continúan como José Barato, Luis Reyes y Francisco Javier Díaz, se les suma un equipo de nuevos voluntarios que ya venían participando en las distintas actividades: Susana López, Bernardo Báiz, Manuel Ancizu y Carlos Palma.

La actividad de PMI-Mad se extiende en la geografía a través de sus Branches o delegaciones gracias a Pablo Castillo en Asturias, Ricardo Montaraz en Cantabria, Carlos Server en Canarias, José Luis Barbosa en Extremadura; y Fernando García en País Vasco.





# Tecnología y Sentido Común "Premio Sapiens" Medio de Comunicación 2022"

El pasado jueves 7 de abril en el marco de la Cena de Gala de Semana Informática 2022 el Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista hermana "Tecnología y Sentido Común #TYC".

El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realizando Tecnología y Sentido Común desde hace siete temporadas como su capacidad de adaptación y resiliencia adaptándose a nuevos formatos con los que continuar en su labor de evangelización en Buenas Prácticas al conjunto de los profesionales a pesar de la alerta sanitaria con nuevos formatos que partiendo de un programa de Radio y Podcast han permitido seguir llevando su mensajes



a través de la Revista Mensual, o el informativo televisivo "El Semanal" de Tecnología y Sentido Común.

Una iniciativa que está aportando un punto de vista responsable del uso de la Tecnología basado en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión al conjunto de la profesión y que ha adquirido ya madurez y proyección internacional por la calidad de sus contenidos y formatos.

El Pasado jueves por la noche el Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valencia COIICV entregó los prestigiosos Premios Sapiens 2022 en la Cena de Gala que sirve como colofón a Semana Informática. En dicho acto se dieron cita los principales profesionales del sector en la Comunidad Valenciana, así como los principales directivos de las empresas más importantes del sector nivel nacional. Evento que se llevó a cabo en el marco incomparable del restaurante "Veles e Ventas" de la Marina de Valencia. Los premiados en esta edición 2022 de los Premios Sapiens fueron:

- Premio Sapiens Empresa 2022:** Zeus Smart Visual Data
- Premio Sapiens Administración Pública 2022:** Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública de la Generalitat Valenciana
- Premio Sapiens Proyecto 2022:** Proyecto Automatización Procesos de Banco Sabadell
- Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022:** Tecnología y Sentido Común
- Premio Sapiens Profesional 2022:** Margarita Estellés
- Premio Sapiens Académico 2022:** Silvia Rueda Pascual

Desde Stakeholders.news queremos dar nuestra más sincera enhorabuena a todos los premiados con especial énfasis a nuestros compañeros del equipo de gran profesionales que hacen posible mes a mes, semana a semana desde hace ya siete temporadas Tecnología y Sentido Común #TYSC



#BestPractices #BetterProfessionals

# Cursos Doble Certificación

abril

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019  
+ ISO 38500**

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

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

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

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

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +  
ISO 20000**

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

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

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

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

GESTIÓN DE PROYECTOS

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

**PRIMERA SESIÓN:**  
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

mayo

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +  
ISO 20000**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 3 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 5 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 10 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 12 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019  
+ ISO 38500**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Viernes 6 de  
mayo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Sábado 7 de mayo  
de 2022 de  
09:00 a 14:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Viernes 13 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Sábado 14 de mayo  
de 2022  
de 09:00 a 14:00

GESTIÓN DE PROCESOS  
DE NEGOCIO

**BPM +  
ISO 19510**

**PRIMERA SESIÓN:**  
Martes 17 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

**SEGUNDA SESIÓN:**  
Jueves 19 de mayo  
de 2022 de  
16:00 a 21:00

**TERCERA SESIÓN:**  
Martes 24 de  
mayo de 2022  
de 16:00 a 21:00

**CUARTA SESIÓN:**  
Jueves 31 de mayo  
de 2022  
de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROYECTOS

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

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

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

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

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

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

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