REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PORFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #007 - JUNIO 2022



PROTAGONISTA DEL MES

JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ

LA FRONTERA MÁS PELIGROSA DE LA TECNOLOGÍA en EDITORIAL con Javier Peris

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN SE ENCUENTRA DE BAJA en Proyectos Singulares

en Proyectos Singulares con Carlos Pampliega

LA OPORTUNIDAD DE APROVECHAR LA (TECNO)TRANSFORMACIÓN DIGITAL en TECNOTRANSFORMACIÓN con Juan Jesús Urbizu

LA MIRADA LATERAL en STEERING COMITEE con Pedro Balsa

UN NUEVO FORO (MUNDIAL) PARA LA RESILIENCIA en CONTINUIDAD Y RESILIENCIA con Juan Manuel Domínguez

EL CAMBIO COMO CONSTANTE en SUPER PMOS con Ricardo Sastre

EL ZAPATO DE CENICIENTA en TRANSFORMACIÓN AGILE con Ángela Plaza

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL CV EN TU CARRERA PROFESIONAL? en EMPLEO Y FUTURO con José Luis Portela

FERRÁN ADRIÀ NO LO ENTIENDE, PERO TU SÍ DEBES ENTENDERLO en PERSONAS Y PROCESOS con Julián Gómez

SEIS GRADOS DE SEPARACIÓN en EL LADO HUMANO con Charo Fresneda

0 2 0 -Z 0 0 0 # ഗ ≥ ш z S \simeq ш 0 I STA

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

(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace

(Business&Co.*) Business, technology & Best Practices, S.L. et hinguri caso y bajo liniguri supuesto se nace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.

Business&Co.*, Escuela de Gobierno eCob*, 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.



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

Edición Marzo 2022

miercoles 3 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Criștal Paseo Castellana 259 C

28046-Madrid

Business&Co®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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

Stakeholders

NÚMERO #007 - JUNIO 2022

SUMARIO

- **02.** REDACCIÓN
- **04** SUMARIO
- **06.** LA FRONTERA MÁS PELIGROSA DE LA TECNOLOGÍA

EDITORIAL con Javier Peris

10. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN SE ENCUENTRA DE BAJA

PROYECTOS SINGULARES con Carlos Pampliega

14. LA OPORTUNIDAD DE APROVECHAR LA (TECNO)TRANSFORMACIÓN DIGITAL

TECNOTRANSFORMACIÓN con Juan Jesús Urbizu

18. JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ PROTAGONISTA DEL MES

24. LA MIRADA LATERAL

STEERING COMITEE con Pedro Balsa

28. UN NUEVO FORO (MUNDIAL)
PARA LA RESILIENCIA

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA con Juan Manuel Domínguez

32. EL CAMBIO COMO CONSTANTE

SUPER PMOS con Ricardo Sastre

36. EL ZAPATO DE CENICIENTA

TRANSFORMACIÓN AGILE con Ángela Plaza Lora

40. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL CV EN TU CARRERA PROFESIONAL?

EMPLEO Y FUTURO con José Luis Portela

444 FERRÁN ADRIÀ NO
LO ENTIENDE, PERO TU
SÍ DEBES ENTENDERLO

PERSONAS Y PROCESOS con Julián Gómez

48. SEIS GRADOS DE SEPARACIÓN

EL LADO HUMANO con Charo Fresneda

52. UNE DIRIGE SUS ESFUERZOS A APOYAR LA RECUPERACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

NORMALIZACIÓN



Formamos y Acreditamos Directivos y Profesionales en Gestión de Proyectos, Gestión de Programas, Gestión de Portafolios, Gestión de Oficinas de Porfolios, 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 Gobiemo de Información y Tecnología.

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

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



EDICIONES MENSUALES

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



EN DIRECTO EN REMOTO

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



TRIPLE VALOR

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



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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











Entonces, ¿Como podemos ordenamos esta coreografía entre ambos mundos? Pues lo que parece evidente es que el negocio precisa de cambios, está sometido a constantes presiones, abierto a nuevas oportunidades, debe mitigar sus riesgos, mantener rigor normativo y cumplir con la legislación, es decir, vivimos en una época de cambios donde no podemos disfrutar de demasiada tranquilidad respecto ni uso de las tecnologías ni de los procesos de negocio de las organizaciones los cuales siempre tienen que estar potenciados por la mejora continua.

Seguro aquellos lector más tecnológicos ya estarán pensando en que la solución empieza por "Dev" y acaba por "Ops", acrónimo que se refiere a una metodología de desarrollo de software que se centra en la comunicación, colaboración e integración entre desarrolladores de software y los profesionales de sistemas en las tecnologías de la información (IT) pero ojo, no es esta la solución por si mismo, DevOps puede ser parte de la solución pero fracasa estrepitosamente cuando obvia u olvida a los usuarios afectaos por el cambio que ni son desarrolladores de software ni son profesionales de sistemas TI y a los cuales no involucra en la solución.

Los cambios que se introducen desde el "Change the Business" en el "Run the Business" afectan a grupos de interés muchos mas amplios que los profesionales de uno y otro mundo, los servicios deben conceptuarse desde el origen con una serie de procesos que garantizaran o no una correcta operación en el futuro. Es demasiado frecuente ver servicios en operación que no han tenido en cuenta ni contemplan como atender las incidencias más usuales que generara la nueva aplicación o funcionalidad dejando solo ante el peligro al área de operación y provocando en la mayoría de los casos innumerables problemas durante la operación.

Encuentro en demasiadas ocasiones servicios puestos ya en operación que no cuentan ni han contado jamás con ninguna estrategia de crecimiento, plan de capacidad, estrategia de disponibilidad ni mucho menos un plan de continuidad que siempre y ante la tormenta perfecta ha causado importantes pérdidas económicas a la organización pues los equipos de proyectos en vez de anticiparse a problemas han causado problemas mucho mayores que los que pretendían resolver. No hay que olvidar que aportar valor a la organización es tanto generarlo como evitar perderlo.

Un panorama desolador en muchas organizaciones donde predominan las entregas incompletas, las soluciones cortoplacistas y las puestas en operación apresuradas cuyo ruido parece justificar "que se hacen cosas" cuando la realidad es que se confunde precipitación con agilidad y ese ruido en la mayoría de las ocasiones es debido a fallos, problemas que evidencia que las cosas posteriormente funcionan mal, se funciona sin estrategia, generando conflictos y problemas innecesarios, definitivamente desgobierno

organizacional. En lo que llevamos de año he llevado a cabo siete intervenciones relacionadas con crear una Cultura As-a-Service que permita a las organización adoptar una estrategia "end to end" de operación y mejora del servicio de manera gil, ordenada, eficaz y con el foco en el valor y en todos los casos el éxito lo han producido dos medidas basadas en el mas absoluto sentido común.

- •Gestionar el Servicio como un Programa (Programme Management) y no como un Proyecto (Project Management)
- •Formar adecuadamente a Programme Managers y Project Manager en Gestión del Servicio (Service Management)

Lo primero permite a la organización adoptar el enfoque adecuado ya que lo que se pretende conseguir a través del servicio son beneficios y no meramente resultados, es decir usar el modelo de Gestión adecuado, para ello siempre me baso en las metodologías Open Source de la Comisión Europea OpenPM² (PgM) y en la Norma Internacional ISO 21503 para Gestión de Programas y en la Metodología OpenPM² (PjM) y la Norma ISO 21502 para la Gestión de Proyectos.

Lo segundo permite siempre a la organización que todos los profesionales implicados tanto en la estrategia, como en el diseño, la construcción, incluso en las pruebas, por supuesto el despliegue y puesta en operación, entiendan con rigor y tengan conocimientos suficientes sobre todo aquello que necesita tener un servicio, todo lo que implica, todo lo que hay que tener presente para generar servicios realmente valiosos, resilientes, capaces y disponibles que de verdad aporten valora a la Organización, para lograr en absolutamente todos los casos cuento con la Metodología Open Source de la Comisión Europea de Gestión de Servicios FitSM y la Norma ISO 20000 de Servicios de Tecnologías de la Información

En definitiva, preocúpese de que profesionales proporcionen los conocimientos y las herramientas necesarias a cada uno para que entienda a su vecino, fomente la colaboración, use un idioma común, asese en estándares de código abierto no propietarios, establezca puentes y mejore las relaciones entre ambos mundos que se necesitan y se complementan logrando unirlos alineando la tecnología al negocio y no viceversa.

Como me dijo en una ocasión un director general de una importante organización que citando sus palabras nunca me agradecerá bastante que le ayudara a poner en sintonía su organización con el fin de poder competir en la era digital: Esta tan claro el camino que hasta causa dolor.



PM² es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM² y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La Gestion 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 PM²-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 PM²-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 da 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 MGEIT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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







El sector de la construcción se encuentra de baja

Las secuelas post-COVID deja a los trabajadores de este sector al borde del colapso personal

Intento llamar desde hace días al responsable de la empresa a la que hemos contratado para un proyecto de reforma. Sólo recibo como respuesta el tono monótono del teléfono sin atender.

Imposible contactar con él. Algo raro en un gran profesional, siempre atento, rápido en las comunicaciones a cualquier hora del día y de la semana, y eficiente a la hora de encontrar soluciones a los problemas del tajo. La persona a la que intento contactara es el empresario de una constructora familiar de mediano tamaño, con muchas nóminas, y mayor número preocupaciones.

Cuando descubro el problema, aún sin poder hablar con él, no me sorprende: **Baja por estrés laboral**. Sin previsión de fecha de alta. Sin perspectivas de mejora a corto plazo.

Aumento de la presión en los proyectos

Los trabajadores del **sector AEC** (Architecture, Engineering and Construction) en todo el mundo sufren de estrés a medida que aumentan los problemas en sus proyectos y la presión laboral.

El caso de nuestro empresario no es puntual. Muchos profesionales han estado constantemente bajo presión desde el confinamiento por Covid-19 debido a proyectos retrasados por escasez de materiales y mano de obra. Estos problemas derivados de la situación postpandemia generan una presión sobre el sector para mantener al día los proyectos con tiempos de respuesta cortos y sin suficientes herramientas en la práctica.

La presión después de dos años de pandemia está obligando a los profesionales de la construcción a tomarse un descanso o sufrir crisis personales derivadas del estrés.

Muchos profesionales evidenciamos este problema de forma extensiva no sólo en los constructores, sino también entre los diseñadores, técnicos y managers que se ven obligados a tejar temporalmente sus trabajos debido al estrés o, en algunos casos, simplemente abandonan la industria para escapar de la presión que se ha vuelto insoportable.

Es probable que la presión que enfrentan los trabajadores del sector dure un tiempo y afecte tanto a los dueños de negocios como a sus empleados. Los síntomas en las empresas involucradas denotan una serie de riesgos relacionados con la salud mental

que sobrepasan con mucho los riesgos por accidente propios de la obra. El riesgo al que nos enfrentamos hoy principalmente es que el estrés y la presión crónicos pasen de cambios de humor y ansiedad a corto plazo a una crisis emocional con consecuencias muchas veces dramáticas. No en vano, la mala salud mental es la principal causa de muerte en la industria de la construcción.

La mayoría de los interesados estaban desesperados por que el mercado volviera a la normalidad anterior a la pandemia. Sin embargo, tras la pandemia (si es que ya podemos utilizar esta expresión), ha habido una mezcla tóxica de presiones en la industria de la construcción que no ha hecho sino empeorar la presión. Distintos informes sobre el impacto de la pandemia en la industria de la construcción evidencian una serie de problemas que generan esta presión, como un aumento de los costos, problemas en la cadena de suministro o dificultad para encontrar empleados.

El reto de captar nuevo talento para la construcción

En el anterior artículo de **Stakeholders.news** comentábamos las dificultades con las que se enfrenta el sector AEC para captar talento. La construcción está sintiendo la presión de la escasez de mano de obra, que no ve alicientes para enrolarse en un sector considerado sucio y poco tecnificado.

Con muchos profesionales en la industria acercándose a la edad de jubilación y sin suficientes trabajadores nuevos para reemplazarlos, algunas empresas de construcción están enfocando sus esfuerzos en la captación y la retención del talento existente.

La forma de captar nuevo talento entre la generación de millennials debería adaptarse a los medios usados por estos profesionales: reclutamiento en línea, anuncios o mensajes en redes sociales. El medio de comunicación es lo más sencillo de adaptar. Más complejo es adaptar los procesos, la cultura y los incentivos alineados con una generación cuyos valores distan mucho de los tradicionales del sector.





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.



El mercado laboral es altamente competitivo para contratar talento, particularmente para los puestos más cualificados, como los gerentes de proyectos y Project managers.

La segunda estrategia, la de retención es la que más retos presenta para las empresas. ¿Cómo convences a un project manager con síndrome de *burnout* que vuelva a su puesto de responsabilidad cuando abandone la baja?

Competencia por los mejores subcontratistas

El problema de la competencia que otros sectores están ejerciendo para contratar a nuevo talento también se observa desde hace tiempo para la contratación de proveedores y subcontratistas.

El parón debido a la pandemia originó que muchos subcontratistas tuvieran una carga de trabajo atrasada a la que dar salida. Al mismo tiempo, estos subcontratistas afrontan desafíos similares que podrían evitar que asuman más trabajo, incluidos problemas laborales, bajas por enfermedad, interrupciones en la cadena de suministro y aumento de precios. A medida que bajamos en la cadena de subcontratación, la escala de las empresas disminuye, y aumenta de forma inversa el impacto de estos problemas sobre pymes y autónomos.

Para los subcontratistas, la sobrecarga de trabajo actual no es una situación positiva a largo plazo, como pudiera parecer. Para estas pequeñas empresas y autónomos, poco acostumbrados a la gestión eficaz de su tiempo profesional y personal, también está generando problemas de salud mental y estrés laboral.

La incapacidad de asumir más carga de trabajo está **provocando más retrasos en los proyectos**. A mayores, los problemas se escalan de abajo hacia arriba, aumentando también los sobrecostes.

Las empresas que mejor están lidiando la situación son aquellas que tienen la capacidad de involucrar a sus proveedores principales como interesados clave del proyecto, llegando a tomar parte en la toma de decisiones.

Una cadena de suministro con eslabones rotos

Otro de los quebraderos de cabeza de todos los **construction managers** son las continuas interrupciones de la cadena de suministro y la inflación continua en los precios de los materiales. Una mezcla de presiones que muchas empresas, especialmente los operadores más pequeños con recursos limitados no pueden manejar.

Muchos proyectos concedidos se están quedando sin ejecutar por la imposibilidad para afrontar la subida de precios en los materiales. Actualmente, asegurar el coste de la construcción es el mayor riesgo a considerar en la planificación de los proyectos.

Otros proyectos ni si quiera llegan a poder contratarse debido a que los contratistas no se arriesgan a estimar el presupuesto de un proyecto con 12 meses de anticipación.

La situación está lejos de aclararse, al menos a corto plazo. Muchos esperan que los efectos postpandemia en los fabricantes disminuyan y alivien la cadena de suministro, los precios se estabilicen y la industria vuelva a un modo de operación más normal. Pero, lo que se ha convertido en norma son las llamadas de teléfono preguntando por los continuos retrasos. Muchos dejaron de coger el teléfono.

La inflación se sustituye por algo desconocido: estanflación

La estanflación es un concepto económico que no es nuevo, pero desconocido si no te dedicas a las finanzas. Se trata de la aceleración de la inflación al mismo tiempo que aumentan las tasas de desempleo. Los problemas sociales siempre desencadenan crisis psicológicas en la población más vulnerable. La pregunta es cómo el aumento de las tasas de interés afectará a la marcha de los proyectos en curso; y cuánto tiempo tardaremos en notar el enfriamiento de la economía en la contratación con un sector tan diversificado. Un mercado financiero con tipos de interés al alza afectará en primer grado a los proyectos residenciales de viviendas y apartamentos, especialmente con un amplio sector de la población en paro y sin capacidad de endeudamiento. Pero no está claro el impacto que tendrá sobre proyectos logísticos, industriales, o sobre la hostelería.

Conclusiones

La construcción se enfrenta al momento más difícil debido al impacto del Covid-19.

Los empleados de la industria de la construcción perciben una presión cada vez mayor para cumplir con los plazos, una mayor carga de trabajo y demandas excesivas que no son capaces de gestionar emocionalmente. Los absentismos atribuibles al estrés mental van en aumento y provocan largos periodos de ausencia. La mayoría de los problemas a los que se enfrentan los profesionales de la construcción continuarán en 2023, y los rumores de una próxima crisis no ayuda a descansar la mente una vez te quitas el casco.

El absentismo provocado por el estrés mental en el sector de la construcción es una preocupación que requiere atención urgente. Comunicarlo y discutirlo con todos los interesados del proyecto es la mejor terapia para prevenirlo.



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 unica sesión de alto valor formativo.



TRIPLE VALOR

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



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.



https://escueladegobierno.es







La oportunidad de aprovechar la (Tecno)Transformación digital

Antes de continuar con nuestro, quisiera pensar que apasionante, viaje de tecno transformación, quisiera reflexionar sobre una cuestión puesta de manifiesto hace "algunos" años por un tal Heráclito de Éfeso (540 a.C.) que nos dijo "lo único que permanece constante es el cambio" y esta paradoja cada vez se hace más evidente.

Desde luego, estoy firmemente convencido de que, a cualquier nivel, pero sin lugar a dudas, en la empresa, la transformación digital no debería ser un proyecto o un plan, ni siquiera un programa. Creo que, al establecerse como generadora de valor y, por supuesto, de ahorro de costes, debe llegar a ser una nueva forma de entender, realizar y desarrollar el negocio, convirtiéndose en un (nuevo) modelo de gestión.

Limitarnos en nuestra propia evolución o en el desarrollo porque no tenemos cultura de innovación o porque una vez lo intentamos y no salió bien, permanecer en nuestra zona de confort, NUNCA es una buena opción, pero especialmente en estos tiempos en los que el cambio es continuo, resulta la peor decisión y, sin lugar a dudas, puede resultar fatal para el futuro de la empresa, ¡de NUESTRA empresa!

Las empresas (la nuestra también), a medida que se desarrollan, van adquiriendo más conocimiento, más capacidades y, en situaciones normales, un desarrollo estable y sostenible. La disrupción que se está produciendo en el ámbito de los negocios, fruto de la revolución digital que ofrece nuevas posibilidades, facilita salir de nuestra zona de confort y romper con las viejas rutinas.

La clave está en entender, aprovechar y acelerar la transformación digital (acordaos de que deberíamos tener y aplicar criterios coherentes en este proceso -ver número anterior-) para poder diferenciarnos a una velocidad que se incrementa de forma exponencial, de aquella competencia que se muestre más dubitativa o reticente.

Los cambios se están produciendo y sucediendo a un ritmo impresionante y a la vez, incremental. Las tecnologías y las posibilidades que ofrecen se multiplican cada vez más rápidamente, provocando una transformación global en la que los cambios originan y provocan más cambios, lo que nos lleva a concluir que estamos ante un cambio de era y no ante una era de cambios.

El paso hacia la **verdadera** industria 4.0 (no es mi expresión favorita, por su sobreutilización, muchas veces errónea, de ahí lo de "verdadera") ya está generando procesos más rápidos y eficientes, permite

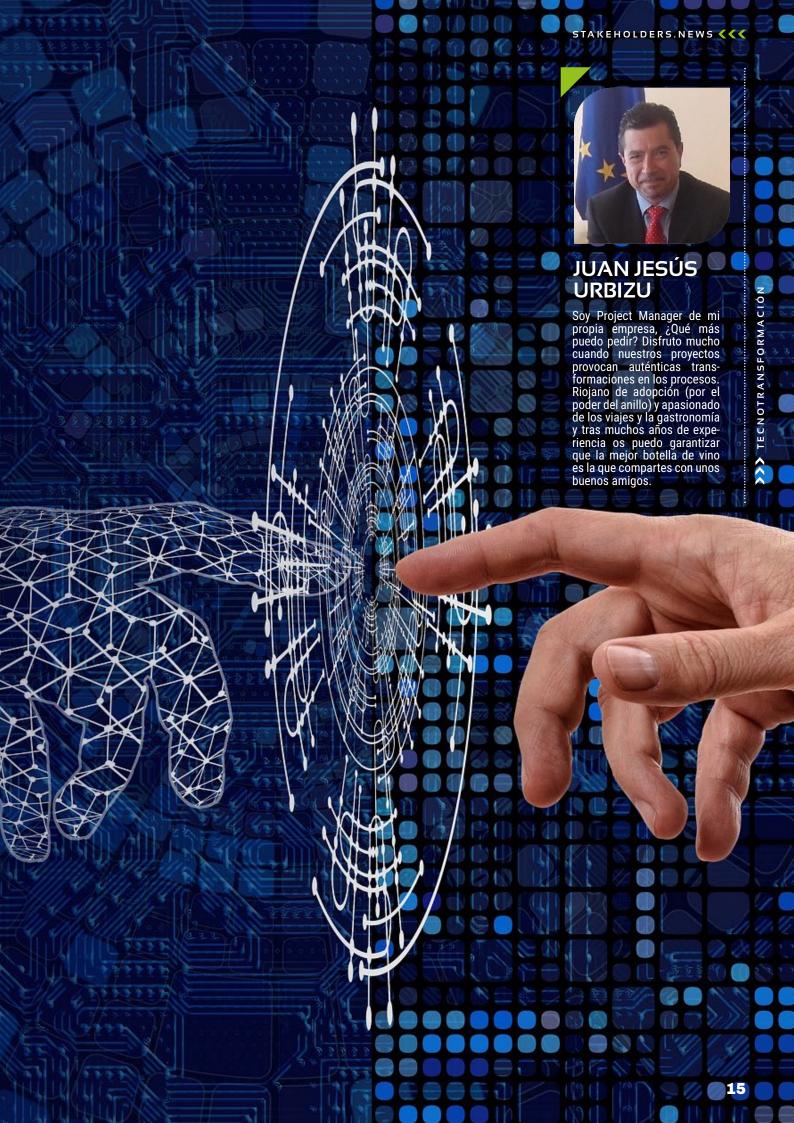
personalizar la producción en masa al colocar, por fin, al cliente en el centro, posibilita optimizar la gestión de los edificios o gestionar el tráfico de las ciudades (Smart) permitiendo, además de una mejora de la circulación, una disminución de la contaminación y, por tanto, haciendo un poco más sostenible el entorno urbano.

A su vez, estamos asistiendo a la aparición de un gran número de empresas y modelos de negocio basados en la tecnología y dependientes de ella, que dan respuesta a las demandas de la sociedad al beneficiarse (entendiendo, aprovechando y acelerando) de una evolución tecnológica sin precedentes.

Lo verdaderamente increíble de todo esto, es que, a pesar de que buena parte de las personas responsables de las empresas, conocen el potencial y las ventajas de la digitalización (en su sentido más amplio) solo una pequeña parte pone de manifiesto disponer de una estrategia digital formalizada. Sin ir más lejos, desde una iniciativa promovida desde SOSTIC (ecosistema innovador para la transformación digital, promovida por AERTIC- clúster de empresas TIC de La Rioja) se pretende investigar en este tema, mediante, una iniciativa para conocer el grado de madurez digital de nuestras empresas que, entre otros aspectos valora la estrategia/ de digitalización empresarial, permitiendo conocer qué inversiones se han realizado o están planificadas para realizar, la adopción actual de tecnologías digitales, tanto en el plano más estándar, como en los aspectos más avanzados, la gestión de la información/ datos captando la forma en que los datos se almacenan digitalmente, se organizan dentro de la empresa, se hacen accesibles a través de dispositivos conectados y se explotan con fines empresariales, sin perder de vista la garantía de una protección suficiente de los datos mediante planes de ciberseguridad, etc., porque efectivamente es un tema que causa preocupación y, porque no podemos olvidar, que, para conseguir que la digitalización sea definitivamente una realidad, el proceso de transformación debe comenzar por nosotros mismos y por nuestra forma de afrontar nuestros retos diariamente, nuestro proceso de mejora continua, nuestra reflexión sobre las lecciones aprendidas, en definitiva, nuestro trabajo.

Cuando la empresa entiende, valora y, finalmente incorpora una estrategia de transformación digital, sin duda va a poder atender muchísimo mejor a las personas





TECNOTRANSFO<u>RMACIÓN</u>



que trabajan en ella y, por supuesto a sus clientes, colocando a las personas, sean clientes o trabajadoras, en el centro. No olvidemos que la tecnología es una herramienta, pero debe ser utilizada, desarrollada y **aportar valor a las personas**. A su vez, teniendo claro que, las empresas (la nuestra también) deben asumir el compromiso de liderar el cambio, no podemos olvidar que ello deberá estar sustentado en un plan estratégico impulsado por las PERSONAS que dirigen esas compañías y será entonces y solo entonces, cuando el verdadero proceso de transformación digital se lleve a cabo en la organización. Porque la realidad nos muestra que resulta necesario, casi imprescindible, implementar una estructura organizacional ágil en donde la tecnología sea la clave de acceso al proceso de transformación.

Resulta imprescindible que las organizaciones pierdan el miedo a invertir, perdón a **INVERTIR** (que no a gastar) en **tecnología**, siempre con criterio y dentro de un plan. Porque, si se lleva a cabo, los ahorros de costes generados y la mejora de la rentabilidad, ayudarán a financiar rápidamente dichas inversiones y a permitir a estas organizaciones avanzar adecuadamente.

Esta circunstancia, mejor dicho, oportunidad, impacta en todo tipo de organizaciones, pequeñas, medianas y grandes (en la nuestra también), de cualquier sector y en cualquier lugar. Todos debemos adaptarnos con la máxima velocidad a la nueva realidad, que cambia de nuevo antes de que nos demos cuenta.

Tal como comentaba en el artículo pasado, hoy en día, decidir desde el conocimiento preciso y en tiempo real y no resultar ser otra persona con opinión, se ha convertido en el desafío de las empresas y de las personas que las dirigen. Evidentemente, no podemos permitirnos el lujo de esperar a ver qué pasa, ni tampoco actuar con prepotencia asumiendo que lo sabemos todo (especialmente si no disponemos de la información adecuada en el momento preciso), a veces, incluso, antes de que suceda, simplemente porque esto es mío y lo he creado yo. Cualquiera de estas actitudes nos llevará, sin lugar a dudas, al fracaso y previsiblemente lleven a la empresa a pasar a "mejor vida".

Hoy en día, gracias a los avances proporcionados por los avances tecnológicos (IoT, Big Data, IA...) tenemos a nuestro alcance una cantidad casi ilimitada de datos, que debemos

ser capaces de convertir en información para, a su vez, generar conocimiento y saber manejarlo, comprenderlo y aprovecharlo, para generar una verdadera ventaja competitiva.

La verdadera transformación no se conseguirá solo invirtiendo en tecnología, que sin duda será imprescindible, se trata de estimular e incentivar el cambio en positivo, en buscar la mejora de forma continua, se debe buscar ampliar nuestra visión e intentar comprender la nueva realidad que se sustenta en un entorno incierto, volátil, complejo, global (sin fronteras) y con el cambio continuo y cada vez más rápido, como constante.

Tenemos ante nosotros una enorme oportunidad para replantear nuestras organizaciones y no sólo invertir en tecnología. Igual debemos plantearnos nuevas formas de pensar para evolucionar nuestra cultura corporativa, aprovechando, desde luego, la potencia que nos proporciona la tecnología, pero sin olvidar que las personas deben seguir siendo el centro de nuestras decisiones y de nuestra estrategia. Sin lugar a dudas, la transformación digital es una realidad que debemos afrontar, pero teniendo siempre presente que se trata solo de una herramienta que trata de mejorar la vida de las personas a través de la mejora de las (nuestras) organizaciones.

No podemos, no debemos, mirar hacia otro lado, ni, por supuesto, ir contra la realidad, la tendencia o el progreso que supone el avance tecnológico. Nunca antes hemos podido disponer de tantas herramientas, de un acceso casi ilimitado a la información y del potencial de desarrollo que todo ello nos facilita. No podemos permitirnos el lujo de dejar pasar esta grandísima oportunidad que se nos ha brindado, desperdiciando el tiempo que nos ha tocado vivir. Es nuestra responsabilidad contribuir al avance y a diseñar y construir el futuro, escribiendo la parte que nos toca de la historia.

Decía Darwin [Charles Darwin, naturalista inglés, 1809-1882] que "No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que sobrevive. Es aquella que se adapta mejor al cambio" Debemos pues, ver la necesidad de cambio siempre como un beneficio y oportunidad de mejorar, no como una amenaza.

¡Hasta nuestro siguiente encuentro!



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



EN DIRECTO EN REMOTO

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



TRIPLE VALOR

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



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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







Juan Manuel Dominguez

¿Qué puedes contarnos sobre ti? ¿De dónde viene tu interés por los proyectos?

Bueno, para dar un poco de contexto sobre mí, llevo desde 2002 vinculado a la planificación y a los proyectos, como herramienta para ayudar a organizaciones de distintos tamaños, sectores y geografías a desarrollarse. Como novedad, desde hace unas semanas soy Presidente de la Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos (APGP).

El tema de los proyectos siempre me ha atraído. Antes no era un campo tan evidente. Sin embargo, ahora se ha puesto de moda lo de la proyectificación de la sociedad. Y con razón. Para muestra un botón. En 5 años, según el Project Management Institute (PMI) el valor del trabajo por proyectos a nivel mundial será de 20 billones de dólares (de los de aquí, millones de millones). Esto viene a ser, aproximadamente, el PIB actual de EEUU, la primera economía mundial.

Desde un punto de vista de formación, yo soy Ingeniero Agrónomo. Siempre me han tirado más los aspectos de gestión que los técnicos, así que después de unos años de trabajo cursé un MBA y centré mi carrera en la planificación de empresas. Continué formándome en temas varios (internacionalización, innovación...) pero había dos aspectos que me inquietaban especialmente:

1)¿Cómo hacer buenos diagnósticos?

2)¿Cómo conseguir que los planes se implementen?

¿Y cómo afrontaste lo de "hacer buenos diagnósticos"?

Para dar respuesta a la primera cuestión, me acerqué al área de los riesgos, la continuidad de negocio y la resiliencia y me acredité como Auditor Senior de Continuidad de Negocio. Lo cierto es que aporta una visión estructurada a la hora de analizar los aspectos más críticos que afectan a las organizaciones. Esta inquietud me llevó a relacionarme con un grupo internacional de expertos en la materia y en 2013 surgió el CIP Institute, del cual soy Secretario General. El CIP Institute es una organización europea con base en Bélgica para el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de conocimiento en materia de riesgos, crisis y resiliencia. Y es un campo que sigue interesándome, de hecho actualmente estoy desarrollando mi tesis doctoral, que vincula resiliencia y desempeño de las empresas.

Lo de la implementación, imagino que tendrá algo que ver con los proyectos. ¿Es así?

Sí, Javier, la segunda pregunta es la que me ha vinculado de forma activa al ámbito de los proyectos. Como bien sabes, porque nos visitas de vez en cuando por Logroño, tenemos un centro llamado ThinkTIC que procura acercar formación novedosa y útil. En 2011 formé parte del grupo de conejillos de indias que cursaron una preparación para el examen de Project Management Professional (PMP), que aprobé en 2012 y que fue el germen de la Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos (APGP). Además, he tenido mucha relación con PM2, la metodología de gestión proyectos de la Comisión Europea y he participado en la traducción de las guías al castellano además de obtener la certificación PM2 Advanced Certificate por la PM2 Alliance. También formo parte del Comité Español de Dirección de Proyectos, de UNE, y he participado en diferentes grupos ISO de expertos internacionales en gestión de proyectos.





Ya que nos hablas de la Asociación APGP, cuéntanos algo más sobre su creación ¿Cómo surgió? ¿Qué destacarías de su trayectoria hasta el momento?

Como os contaba, a raíz de la formación realizada en 2011 y con la falta de visibilidad que entonces tenían los proyectos, decidimos crear una asociación para promover la gestión de proyectos y acercarla a las organizaciones, fundamentalmente en el ámbito de La Rioja. Y así surgió APGP, con una primera Junta liderada por Juanje Urbizu, en la cual yo ejercía de Secretario que, tras dos mandatos, relevó Sara Madariaga y su equipo directivo.

A partir de ahí, y con el apoyo continuado de la administración pública riojana, la asociación ha ido impulsado y colaborando en iniciativas orientadas siempre a poner en valor la utilidad de los proyectos y la gestión sensata de los mismos. Y lo ha hecho tanto capacitando a profesionales, como participando en la organización de eventos vinculados a este ámbito.

Cuando hablas de eventos ¿te refieres a las Jorna- das de Dirección de Proyectos, que conozco bien y se llevan organizando en Logroño desde hace unos cuantos años?

De hecho, este año se celebrarán las IX Jornadas de Dirección de Proyectos, que en ediciones anteriores han hecho pasar por La Rioja a ponentes de nivel internacional como Antonio Nieto Rodríguez (principal referencia internacional en materia de proyectos, #1 Thinkers360 Project Management), Yves Pigneur (creador, junto con Alex Osterwalder, del Business Model Canvas) o Ricardo Sastre (#2 Thinkers360 Project Management), entre otros.

Además de estas actividades periódicas, en estos años se ha logrado que Logroño fuese el lugar de presentación de la metodología PM2 de la Comisión Europea y, más recientemente, ser la región pionera en realizar un informe de evaluación del nivel de madurez de sus organizaciones en materia de gestión de proyectos (de acceso público), del que actualmente se está realizando la segunda edición.

Asimismo, APGP tiene vocación de atraer conocimiento a La Rioja y tiene presencia en varios comités nacionales de normalización, entre ellos el de Dirección de Proyectos, participación a través de sus socios en la actividad de ISO y contactos con otros entes relevantes, como el Centro de Excelencia de PM2, perteneciente a la Comisión Europea.

Una vez revisado el pasado, vamos a mirar hacia adelante. ¿Qué tienes en el menú para 2022?

Pues después de ver que esto de los proyectos ha llegado para quedarse y que países como Alemania deben el 40% de su PIB a proyectos (eso era en 2018, supongo que ahora estarán cerca del 50%), creo que toca redoblar esfuerzos para no quedarnos atrás. Así que me he marcado dos retos principales, uno desde la perspectiva académica y el segundo, desde la perspectiva de la asociación.

¿Y en qué consiste esa perspectiva académica?

A nivel académico, las escuelas de negocio se han olvidado de forma sistemática de los proyectos en los temarios de los MBA. Parece un contrasentido, cuando los proyectos ya son un vector clave en el desarrollo económico y van a ser, en el medio plazo, la principal vía de creación de valor. Esta desconexión tiene un impacto crítico: los proyectos acaban por no generar los impactos por los que se lanzaron y las organizaciones no ven cumplidas sus expectativas.







En esta situación, me propusieron asumir la Dirección Académica, acompañando a Antonio Nieto Rodríguez, de un programa en el Instituto de Empresa dirigido a perfiles ejecutivos, con vocación de romper esta dinámica. Vamos a tratar los proyectos desde una perspectiva práctica, focalizada en su impacto en la organización para activar la conexión proyectos-alta dirección. La edición internacional está programada a mediados de junio, así que estoy por un lado encantado con el contenido y profesorado y, por otro, expectante por ver la acogida de los participantes.

Perfecto, pues para finalizar ¿puedes contarnos lo que la nueva Junta tiene en mente para APGP?

En cuanto a APGP, el objetivo fundacional de la asociación es potenciar la difusión de la gestión de proyectos. En un contexto de creciente protagonismo de los mismos, entendemos que nuestra función es todavía más relevante para ayudar a las organizaciones a hablar el idioma de los proyectos, especialmente a la mediana y pequeña empresa.

Se ha instaurado una dinámica muy positiva en APGP, que esperamos mantener. Cada Junta Directiva deja a la asociación en mejores condiciones en relación a lo que se encontró. Y la Junta entrante (en la que me acompañan Javier Bermejo –Vicepresidente-, Juanje Urbizu –Secretario-, Gabriel Monreal, Ignacio García y Sara Madariaga –Vocales-) tiene el propósito firme de que así sea.

Así que aspiramos a hacer lo mejor posible las cosas que ya hacemos, para ayudar a potenciar las capacidades de las organizaciones de la región, con las que más interactuamos, y de cualquiera con quien tengamos contacto.

También queremos hacer cosas distintas, siempre y cuando sirvan de algo. Nos obsesiona que cualquier cosa que se haga sea útil y tenga un impacto positivo y real en los participantes.

Aspiramos a potenciar nuestra función de antena, de captación de conocimientos y de relación con expertos nacionales e internacionales, que nos ayuden a mejorar y, con ello, podamos ayudar a mejorar.

Y mirando un poco hacia adentro, como asociación, la pandemia ha supuesto un cambio radical en la forma de funcionar. Con el auge de lo online, se ha dado la incorporación de socios de procedencias variadas. Así que tenemos que explorar nuevas formas de relación entre socios, mejorar nuestros canales de comunicación y ser capaces de aportar.

Como puedes ver, Javier, tenemos un menú largo. Eso sí, con humildad, pero con ambición. No salimos a empatar.

Un fuerte abrazo desde La Rioja



PIM² es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PIM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PIM² y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La iniciativa Open PM² 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 PM² 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 PM2-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 da 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 MGEIT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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







STEERING COMITEE



La mirada lateral

Uno de los asuntos fundamentales sobre los que he estado reflexionando en los últimos meses es ¿cómo los consultores en Project Management y PMOs podemos proporcionar valor a nuestros clientes? Al final una relación existe en tanto en cuanto ambas partes perciban que la otra está proporcionando valor, esto se aplica a relaciones entre empresas pero aplica igualmente a relaciones de pareja o amistad.

Históricamente se definía un consultor como alguien que sabe algo que tu no sabes. Este enfoque es en la actualidad obsoleto o al menos insuficiente, la mayoría de los proyectos en los que participo cuentan con profesionales con conocimientos incluyendo prestigiosas certificaciones y experiencia en proyectos retadores o una amplia y exitosa experiencia en gestión de PMOs. Basta con ver los perfiles de algunos de los redactores de esta revista para ver la solvencia de los profesionales que dirigen las PMOs en nuestro país.

Hay dos áreas fundamentales una estratégica y otras más táctica.

La primera de ellas es la mirada lateral. ¿Qué están haciendo otras empresas de mi sector o de sectores próximos en estos momentos? Este conocimiento es muy difícil de adquirir por los directivos y senior managers de las multinacionales ya que están focalizados en aspectos generalmente operacionales e internos de la compañía. Esta es una herramienta potentísima. Si preguntamos quién inventó la cadena de producción la mayoría de nosotros diríamos que Henry Ford, esto no es cierto, el industrial americano visitó mataderos de ganado y observo que las reses colgaban de un gancho que se movía con una cadena, procediendo distintos operarios al despiece de distintas partes de la res. Ford lo observo y lo aplico a un sector diferente la fabricación de automóviles. Aprovecho para compartiros su idea sobre lo innecesario de la supervisión: "Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está mirando".

CONTINÚA EN PRÓXIMA **PÁGINA**



Las PMOs no suelen ni deben ser organizaciones numerosas, según Hobbs y Aubry el 50% de dichas organizaciones tienen menos de 4 empleados y más del 70% tienen menos de 7 descontando los Project Managers. En general el responsable de la PMO debe ser un empleado de la compañía cliente porque su función requiere gestión de los stakeholders internos y un profundo conocimiento de los "drivers" de la compañía.

El PMO manager pudiera ser externo si esta organización esta centrada en un proyecto, programa en concreto. Las consultoras especializadas deben proporcionar expertos tanto a nivel de Project Managers, PMO analyst así como roles especializados actualmente un área de gran crecimiento es la gestión de riesgos descargando al cliente de parte de la carga administrativa.

Históricamente las implantaciones de PMO se centraba en los procesos y la tecnología, el software de gestión de la PMO. Siendo estas áreas todavía importantes el importantes el foco se ha desplazado hacia la creación de resultados y por tanto valor para la compañía. Para los que aun no hayan iniciado el proceso de implantación de su PMO recomiendo que comiencen por preguntarse el poéque de la PMO, que áreas del negocio vamos a mejorar con la implantación de esta organización; y esto no nos lo podemos inventar los miembros del equipo hay que hacerlo hablando con los "stakeholders" clave de la compañía.

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

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.

Un nuevo foro (mundial) para la resiliencia

El mundo necesita ejercitar el músculo de la resiliencia

En esta ocasión voy a exponer mis reflexiones sobre una (buena) noticia reciente. Estaré encantado de leer las vuestras, si os apetece compartirlas.

El Foro Económico Mundial anunció a finales de mayo la creación del Resilience Consortium, en colaboración con la consultora McKinsey&Company. Esta iniciativa nace con el objetivo de aunar esfuerzos globalmente para abordar la resiliencia desde una perspectiva más profunda e integrada.

Los **objetivos** que plantea, resumidos, son:

- 1)Desarrollar un **marco de trabajo común** sobre resiliencia para organizaciones en los sectores público y privado.
- 2)Potenciar el **entendimiento común de los factores que más afectan** a la resiliencia y cómo priorizar los esfuerzos sobre ellos.
- 3)Identificar oportunidades de colaboración público-privadas para construir sociedades más resilientes.
- 4)Emplear las posiciones de **liderazgo**, público y privado, para abogar por los cambios culturales en las organizaciones y en la sociedad.

Está por ver el impacto real, el que podamos tocar, que puede esperarse de una iniciativa así. No obstante, creo que es una gran noticia.

¿Y por qué? Pues ahí os dejo mis reflexiones, en formato *Top 7*, extraídas del análisis de la noticia y el documento técnico que la acompaña (*Resilience for Sustainable, Inclusive Growth*).

Primera. El hecho de una mayor necesidad de desarrollo, es un reconocimiento explícito de que el nivel actual es insuficiente. Reconocer las cosas es el comienzo para poder mejorarlas.

Segunda. Resiliencia empieza a ser una palabra muy *manoseada*, muy cerca ya de los *trending topic*: disruptivo, emprendimiento, innovación... Un **lenguaje común**, que fije su significado, ayudará a entendernos mejor cuando hablemos de resiliencia.

Tercera. Lo anterior no tendría ningún sentido si no le acompaña un enfoque sensato e inteligente al definir los conceptos. Y, bajo mi punto de vista, decir que la resiliencia "comprende un conjunto de capacidades estratégicas para alcanzar el crecimiento sostenible e inclusivo en el largo plazo" es una buena manera de plantear la conversación.

Cuarta. Muestra, y espero que siga mostrando, **datos objetivos** de que preocuparse por ser resiliente es lo más inteligente, lo más práctico y lo más rentable. Por si queda por ahí algún negacionista, perezoso o desconfiado.

Quinta. Tiene un enfoque dinámico, de ejercicio de la resiliencia. En el documento que acompaña a la noticia habla de "el músculo de la resiliencia" y de cómo ejercitarlo (preparar, percibir, propulsar). Ya sabemos lo que pasa con los músculos cuando no se les da uso. Pues eso, mensaje directo. Más claro, agua.



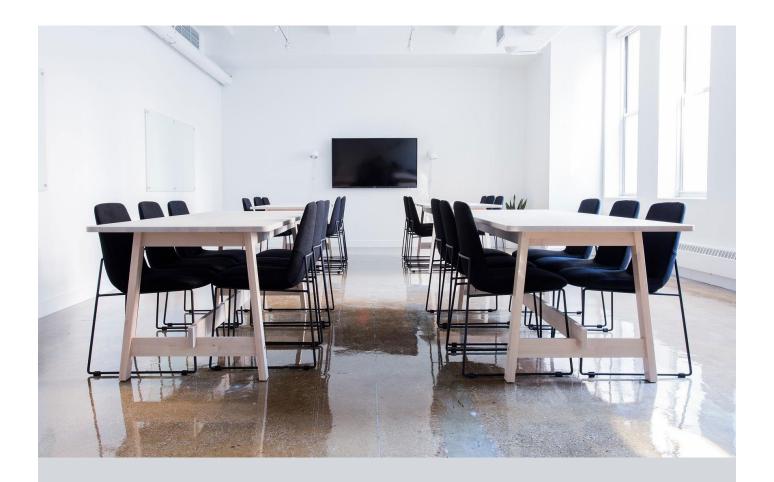




JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ

DAD Y RESILIENCIA

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.



Sexta. Aborda la resiliencia desde la **perspectiva de las organizaciones** y la de la **sociedad**, abogando por la coordinación público-privada. Cada una tiene su impacto y su potencial. Difícilmente una sociedad puede ser resiliente sin organizaciones resilientes, pero tampoco únicamente a base de las mismas. Cada uno tiene sus capacidades y sus responsabilidades.

Séptima. El planteamiento identifica **siete temáticas concretas**, con la vista puesta en el futuro. Podríamos discutir si son todas las que están, o si están todas las que son. La cuestión es que ha hecho un esfuerzo de síntesis que permite dirigir los esfuerzos, y acaba con una **llamada a la acción**: el lanzamiento del *Resilience Consortium*.

Podría estirar la lista algo más, pero vamos a quedarnos ahí (estoy ejercitando el principio de que la brevedad es un síntoma de educación, que Xavier Marcet ha destacado muchas veces en sus escritos).

Así que simplemente lo completaré con un par de datos que se incluyen, por si todavía queda alguien por convencer.

La incapacidad para construir resiliencia ante las crisis puede suponer un impacto en el crecimiento del PIB anual de entre el 1% y el 5%.

Las crisis afectan desproporcionadamente a los más vulnerables. La desigualdad, ya sea económica, sanitaria, educativa... es un factor crítico de riesgo para la resiliencia.

Para acabar, mi recomendación de lectura. En esta ocasión resulta obvia, también breve y de descarga gratuita. Es el documento técnico que acompaña a la creación del Resilience Consortium: Resilience for Sustainable, Inclusive Growth. White Paper. May 2022. WEF.

Mucha salud.

Hasta el mes que viene.



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 1&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 gobiemo: 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 MGEIT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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







El cambio como constante

Allá por el siglo VI a.C, nació el género de la fábula, género atribuido a Esopo, escritor griego cuya historia se ve mezclada de hechos reales junto con elementos legendarios, hasta el punto de dudarse sobre la realidad de su existencia. Las fábulas, composiciones literarias breves, escritas en verso o prosa, en las que se presentan animales u objetos inanimados que actúan como personas, proporcionan enseñanzas o consejos morales que siguen siendo aplicables a pesar de haber transcurrido ni más ni menos que 26 siglos....

Una de sus fábulas más famosas es la de la cigarra y la hormiga:

"Era verano y hacía calor. Una cigarra descansaba plácidamente bajo la sombra de un arbusto, mientras observaba a la hormiga trabajar sin descanso. La pobre hormiga iba y venía del campo a su hormiguero, llevando encima pesados granos de trigo, mientras que la cigarra canturreaba sin parar.

– Ven a descansar conmigo, hormiga, que hace calor. ¿Para qué trabajas tanto?-

le recriminó la cigarra.

 Necesito guardar mucho alimento para el invierno- contestó entonces la hormiga-. Cuando comience a helar, no quedará nada.

- ¡Aún falta mucho! Yo prefiero disfrutar de la vida y del momento- contestó

orgullosa la cigarra.

– Deberías recoger comida como yo lo hago, cigarra. Y si no, luego te lamentarás. El tiempo pasó deprisa y llegó el otoño, y con él, las primeras heladas. El invierno no tardó en llegar también y la cigarra, que se había quedado sin comida, fue a visitar a la hormiga:

– Amiga hormiga, por favor, ¿puedes darme algo de alimento? No tengo nada

para comer...

La hormiga la miró enf<u>adada:</u>

- Ya te avisé y no me hiciste caso. En lugar de descansar tanto tendrías que haber pensado en este momento. Ahora tendrás que buscarte la comida.

Y entonces echó a la cigarra de su casa."

Esta fábula se puede interpretar desde diferentes perspectivas, pero en este artículo me centraré en la perspectiva de la gestión del cambio. En la fábula se habla sobre el tiempo, las diferentes estaciones del año, y cómo cada estación tiene sus particularidades, destacando que en invierno con las primeras heladas no hay comida para recoger.

Este cambio que se presenta en la fábula, es un cambio cíclico y por tanto, esperable y hasta cierto punto predecible, aunque en la actualidad con el cambio climático estos ciclos se están viendo impactados y la predictibilidad es menor.









A lo largo de los siglos hay una realidad que es irrefutable, y es que la única constante es el cambio. Sin embargo, según van pasando los siglos, la velocidad del cambio está aumentando vertiginosamente, especialmente en las últimas décadas donde a raíz de la aparición de las tecnologías que todos tenemos en mente, se está produciendo una aceleración prácticamente exponencial en el cambio.

Las PMOs no pueden ser ajenas a este ritmo de cambio, independientemente de los servicios que ofrezcan y el valor que aporten actualmente. A día de hoy tu organización puede ser / contar con una SuperPMO y acumular grandes logros y valor ofrecido a la empresa, pero nunca puede parar de adaptarse a los cambios externos (económicos, legales, tecnológicos, globales, sociales, competitivos, etc..) y los propios cambios internos en la empresa, los cuales vendrán en su mayor parte determinados por los mismos cambios externos. Hace no muchos años las empresas trazaban planes estratégicos a 5-7 años. Actualmente los planes se están reduciendo a 3 en incluso en algunos sectores a 1 solo año.

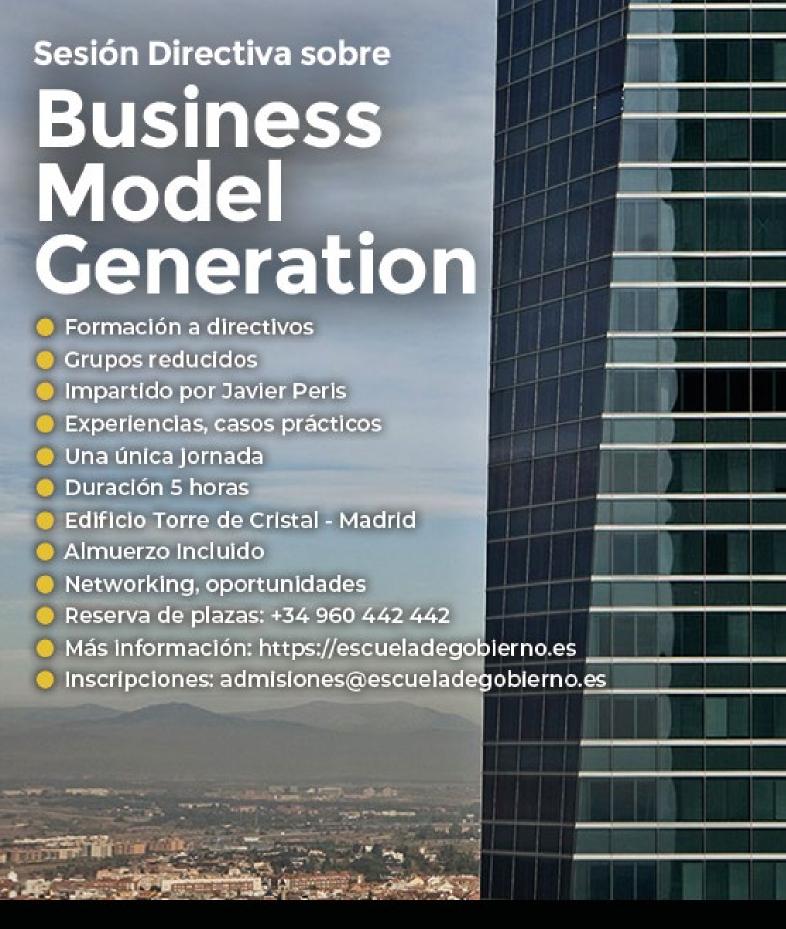
Porque cuando todo alrededor tuyo cambia, sino tu cambias también, lo más probable es que gradualmente pierdas

quieras reaccionar posiblemente sea ya tarde, como en el caso de la cigarra.

Por ello, cada vez es más necesario que las PMOs adopten la actitud de la hormiga, con la salvedad de que la hormiga de la fábula se enfrenta a un cambio cíclico recurrente y predecible, y las PMOs actualmente se enfrentan a un entorno con velocidades de cambio más rápidas, y a cambios más impredecibles, con lo que no es suficiente con ser solamente constante y "trabajador" como la hormiga de la fábula, sino que son necesarias actitudes adicionales, entre las que destaco la de "growth mindset", concepto que trataremos en próximas ediciones.

Y si, aunque el cambio sea continuo y cada vez tenga un ritmo mayor, es admirable que aun podamos aprender y aplicar enseñanzas de hace tantos siglos. No solamente debemos prestar atención al presente mientras en paralelo visualizamos el futuro, sino que también debemos conocer y aprender del pasado.

Como cierre, especialmente para aquellos a los que el mundo de las PMOs no os es tan cercano, os propongo que leáis de nuevo el artículo, y allí donde menciono PMO, penséis en vosotros de manera individual....



Business&Co®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Dusiness&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Teonologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Dusiness, Technology & Dest Practices, S.L.

TRANSFORMACIÓN AGILE



El zapato de Cenicienta

Hace poco en una de las formaciones internas sobre agilidad que estaba impartiendo alguien me preguntó: "Cuándo una empresa decide realizar una transformación Agile, ¿todos los equipos deben usar el mismo marco de trabajo ágil?" Esta pregunta me la suelen hacer en alguna que otra sesión de las que imparto, y me parece una pregunta muy buena ya que suele generar mucho debate y la gente suele animarse a dar sus puntos de vista sobre el tema.

A mí, cuando me formulan esta cuestión, siempre se me viene a la cabeza Cenicienta...si si, Cenicienta la del cuento, y en concreto esta parte del cuento:

"(...) y fue casa por casa buscando a la dueña del delicado zapatito de cristal. Muchas jóvenes que pretendían al príncipe intentaron que su pie se ajustara a él, pero no hubo manera ¡A ninguna le servía!

Se presentó en el hogar de Cenicienta. Las dos hermanastras bajaron cacareando como gallinas y le invitaron a pasar. Evidentemente, pusieron todo su empeño en calzarse el zapato, pero sus enormes y gordos pies no entraron en él ni de lejos. Cuando el sirviente ya se iba, Cenicienta apareció en el recibidor.

El lacayo tenía la orden de probárselo a todas, absolutamente todas, las mujeres del reino. Se arrodilló frente a Cenicienta y con una sonrisa, comprobó cómo el fino pie de la muchacha se deslizaba dentro de él con suavidad y encajaba como un guante."

Volvamos a la pregunta y dejemos el porqué de Cenicienta y su zapato para el final...

Cuando una organización decide transformarse, hay muchas cosas que debe tener en cuenta, desde cómo la transformación afectará a su cultura, a su estructura organizativa o a sus procesos internos hasta cómo puede afectar al desarrollo de carrera de sus profesionales o a la manera en la que se mide su desempeño.

Como podemos ver no se trata solo de decidir cómo nos vamos a organizar para trabajar si no que estamos hablando de cómo vamos a transformar nuestra empresa para dejar atrás el modelo tradicional de gestión que llevábamos usando hasta ahora para seguir unos valores y principios ágiles.

Y creo que en el párrafo anterior está la respuesta a todo. Más allá de todas las decisiones que se hayan de tomar a nivel organizativo para conseguir que la empresa sea agile, todo debe estar sustentado bajo los valores y principios del manifiesto ágil. Es decir, que nuestra cultura deberá adecuarse a una cultura que fomente las personas por encima de los procesos, el estar abiertos al cambio y por tanto a errar por encima de los planes inicialmente fijados, a colaborar y buscar el entendimiento por encima de cualquier contrato firmado y a entregar software, servicios, productos o en general soluciones que funcionen (lo que ahora se conoce por Working Solutions) por encima de documentación.

Esa cultura sustentada en elaborar estas working solutions debe promover entre otros: la satisfacción del cliente, la entrega iterativa, una adaptación constante al cambio, que se posibilite la comunicación cara a cara, que haya una coordinación y colaboración entre negocio y producto a la hora de trabajar, promover la confianza y los entornos de trabajo motivantes para los empleados, fomentar la comunicación cara a cara (ya sea física o virtual), la excelencia técnica, la simplicidad (aquello que dicen de mejor hacer algo que hacerlo todo perfecto), la reflexión y adaptación para mejorar y sobre todo dar a los equipos ese poder en la toma de decisiones para que sean autoorganizados.

CONTINÚA EN PRÓXIMA **PÁGINA** \(\suma\)



Y he aquí, el quid de la cuestión. Cuando una empresa se transforma y sigue los valores y principios del manifiesto ágil y verdaderamente es agile, sus equipos, los que ha creado, ya sea por áreas, por departamentos, multidisciplinares, por squads o tribus, tienen la potestad suficiente para decidir cómo quieren trabajar. Y, por tanto, deben ser ellos quiénes decidan qué marco o marcos de trabajo usar en su día a día. Si verdaderamente la organización ha interiorizado los valores y principios de la agilidad promoverá que sus equipos sean los que busquen los métodos, procesos o marcos que mejor se adecuen a su idiosincrasia.

Esto no quita que, por el bien de la coherencia en la organización, todos se rijan por una serie de procesos, reglas y estándares comunes. Pero en lo que se refiere a su trabajo, el del día a día, el que genera valor para el cliente, ya sea externo o interno, la decisión de cómo hacerlo es del equipo.

En resumidas cuentas, la respuesta para mí es NO. Cuando una empresa se transforma no debería forzar a trabajar con el mismo marco de trabajo a toda la organización. Ni siquiera en las organizaciones tradicionales los departamentos o áreas tienen los mismos modos de trabajo. Pensemos incluso fuera del ámbito empresarial, en una familia, ni los hermanos se comportan ni actúan igual pese a ser sus padres los mismos... ¿por qué si habrían de tener modos de trabajo estándares y homogéneos en organizaciones ágiles?

Los equipos pueden estar trabajando en soluciones diferentes, en diferentes etapas de esas soluciones, para clientes diferentes, y por tanto habrá equipos que necesiten usar Scrum, otros que necesiten usar eXtreme Programming, otros que por la naturaleza de su día a día usen Kanban (spoiler alert: Kanban no es un marco de trabajo ágil, aunque si que se usa extensivamente entre los equipos ágiles) otros equipos que hayan creado una combinación propia de diferentes buenas prácticas de cada uno de esos marcos de trabajo (lo que conocemos como Cherry picking) y otros incluso que hayan llegado hasta el punto de innovar creando sus propios marcos de trabajo.

La organización debe dar esa libertad, ese empoderamiento a los equipos para que encuentren ese equilibrio en el que se sienten cómodos trabajando como equipo, con todo lo que eso supone (inspeccionar y reflexionar, excelencia técnica, adaptación al cambio, entregas regulares...etc.) y entregando valor al cliente.

Y, ¿cómo encaja todo esto con Cenicienta? Pues para mi es una metáfora. En el cuento de Cenicienta, el hada madrina se aseguró de hacerle un zapato a su medida, que solo a ella le valiese, y que solo ella pudiese calzar, para conquistar al príncipe. En el caso de las organizaciones ágiles, la cultura que se crea promueve y asegura que se de a los equipos la libertad para trabajar con un método que se ajuste a sus necesidades de cara a conquistar (a través del valor) a su cliente.

Escuela de Gobierno eGob®



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 Formacion 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 MGEIT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGob® 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





Por qué es tan importante el CV en tu carrera profesional?

Si lo piensas un poco... has estudiado durante varios años una carrera, probablemente hayas hecho un post grado de larga duración, más diversos cursos de formación, y por su puesto has trabajado durante años que se refleja en una experiencia concreta. En resumen, has invertido muchas horas, esfuerzo e inversión económica en mejorar tu carrera profesional.

Si quieres acceder aun puesto de trabajo mejor que el que tienes, necesitas una llave que te abra la puerta y esa llave es el CV. ¿Crees que le has dedicado el tiempo que se merece?

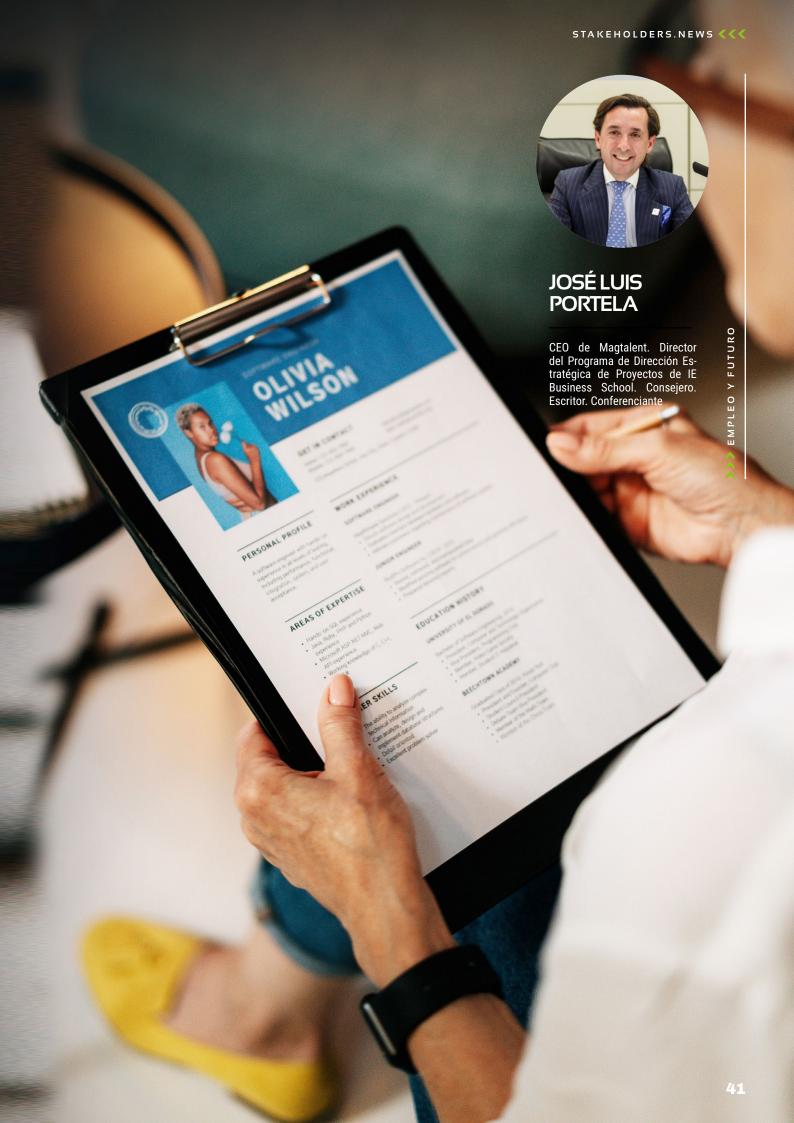
Analicemos los principales errores que se cometen; El más importante, la base de todo, es confundir el objetivo para el cual está hecho un CV. La mayoria considera que el objetivo es venderte y esto hace que la mayoría de los CV no tengan el éxito que se espera. El único objetivo que tiene un CV es conseguir llegar a una entrevista de trabajo, "pasar" la criba curricular que se realiza en el proceso de reclutamiento. En resumen, el CV tiene que estar escrito para "pasar la criba", no para que te contraten. La decisión de contratarte, vendrá después como resultado de pasar las entrevistas de trabajo.

Siguiendo con el análisis; la foto. En muchos foros leerás que es mejor un CV sin foto por el tema de la independencia y confidencialidad. Esto es absurdo, puesto que tu foto se puede ver en Linkedin y te puedo asegurar que siempre se mira. Si te pones en la piel de un reclutador que luego tiene que hacer entrevistas, es muy útil ver la foto de la persona que vas estar entrevistando, por lo tanto es muy recomendable ponerla. Los profesionales que trabajan en recursos humanos, están preparados éticamente para no discriminar a nadie por sexo o aspectos físicos. El pensar que una empresa es más ética o nosotros lo somos por no incluir una foto en un CV, es no entender como funcionan los procesos de selección.

Respecto al formato general; tiene que estar pensado para que un reclutador sea capaz de leer las claves en menos de 20 segundos. Este es el tiempo medio que te van a dedicar. Hay diversos formatos CV y cada uno es adecuado dependiendo del sector, y la posición que se quiera cubrir.

Otro grave error que se comete es el de añadir "skills personales" en el CV. Ya se que os puede resultar extraño este consejo, parece contradecir lo que tu cerebro puede pensar en un primer momento y lo que en muchos foros puedes leer que es fundamental. Es cierto, que a una persona en un proceso de selección se le escoge finalmente por sus "soft skills" por su personalidad. La clave es entender que el CV está escrito para "pasar la criba curricular", y esta no se hace en función de los "soft skills" esta parte, es la que se valora en la entrevista. En la "criba curricular" se tienen en cuenta otro tipo de aspectos, como formación, post grado, idiomas, experiencia en años del puesto requerido, sector, personas a tu cargo, a quien reportas, etc. Por poner un ejemplo, nadie que esta haciendo una criba en el portal idealista para buscar un piso, buscaría por las palabras claves: bonito, acogedor, espacioso, luminoso, etc. La gente busca por datos concretos: numero de habitaciones, localización, metros cuadrados, garaje, piscina, etc.







Otras de las grandes preguntas que suelen hacerme es, si la formación se debe poner primero o al final del CV. La respuesta correcta: Depende de cual sea tu aspecto diferenciador. Es decir, el orden en el cual comunicas las cosas, debes de hacerlo por importancia y relevancia. Por lo tanto si tienes una titulación superior, un post grado importante en una escuela de negocios top 10 mundial y varios idiomas, si deberías poner en primer lugar tu formación, ya que te diferencia del resto.

Otro aspecto crítico es el añadir al principio un resumen ejecutivo; aquí el grave error, es pensar que un resumen ejecutivo es una redacción de como eres. Un resumen ejecutivo es el resumen del CV: es decir, tiene que estar escrito con un

objetivo; si el reclutador solo se leyera esta parte, no haría falta leerse el resto del CV para conocer los datos más relevantes del candidato.

Y por último, por muchos consejos generales que te puedan dar; no llegaran a ser suficientes para redactar un buen CV. Invierte en contratar a un profesional que te asesore personalmente para que podáis redactar juntos el CV que mejor se adapte a tus circunstancias. La carrera profesional y las circunstancias de cada uno son totalmente distintas. Cada puesto e industria tiene sus características propias, reflejarlo de forma clara y concisa en el CV será la clave del éxito.

Formación Experiencial InCompany

Adiós a la teoría, bienvenida sea la experiencia.

Si eres de esos directivos que están buscando otro modelo de formación en donde no solo se hable de teoría, sino que se priorice interiorice vuestra casuística concreta y se encuentren soluciones concretas a vuestros problemas concretos estas de suerte. Business&Co.® tienes ese tipo de formación donde expertos de reconocido prestigio internacional se encargarán de enseñarte el camino adecuado en base a su experiencia. Sabemos donde quieres llegar, hemos estado allí y hemos vuelto para acompañarte.



Business&Co®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

fórmate!

https://businessandcompany.com/incompany

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.

Ferrán Adrià no lo entiende, pero tu sí debes entenderlo

Ferrán lo dijo sin tapujos. No se escondió. Él no tiene que esconderse, desde su posición puede decir y hacer cualquier cosa, que siempre va a ser interpretada como una nueva genialidad. Cuando Telefónica le propuso la idea de crear una colección de NFT y le explicaron en qué consistían estos, Ferrán dijo: "No entiendo nada". ¿Qué son los NFT? Los NFT son el futuro y el futuro tiene la mala costumbre de ser inevitable.

Volviendo a la propuesta de Telefónica ésta consistía en crear una colección de 114 NFT basada en dibujos realizados por Ferrán en el año 2013. Cada uno de ellos con un precio de 0.1846 Ethers (Polygon), unos 550€ que pueden ser comprados desde la Bulli foundation o desde el mercado Open Sea, uno de los más conocidos.

Los NFT, Non fungible token o Token No Fungible en español son un tipo de smart contract que permite poseer un "objeto" virtual de la misma forma que lo haríamos con un objeto físico. Nos asegura que cumple con los parámetros que todo ser humano busca en sus compras: únicos, exclusivos y se pueden transferir.

Los Smart Contracts son una consecuencia de Blockchain, pero no de Bitcoin. Dejémoslo claro un momento. Blockchain, la cadena de bloques, es la revolución que está moviendo todas estas nuevas iniciativas. De forma sencilla podemos decir que blockchain consiste en una red de nodos descentralizada que permite asegurar que un nodo de información es fidedigno y es real. O, dicho de otra forma, que en lugar de que la autenticación de los elementos de una red pertenezca a una de las grandes tecnológicas: Google, Microsoft, Apple, Meta, etc. pueda pertenecer a los miembros de una red.

La primera demostración que se hizo del desarrollo técnico de Blockchain fue Bitcoin, es decir una moneda virtual. La red se montó para minar una serie de valores en Bitcoin y cada uno de ellos son elementos de esta red. Cada bitcoin se transfiere mediante venta y se almacenan los datos de quienes han ido comprado y vendiendo cada uno de ellos. Todo asegurado por la propia red.

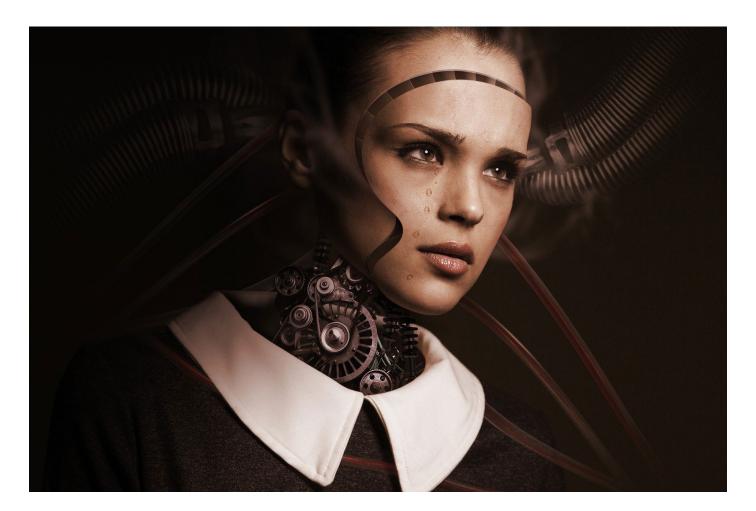
Bitcoin es la primera moneda virtual, pero no es la única. Todas estas monedas virtuales están permitiendo movimientos y acciones que están cambiando nuestro mundo, como por ejemplo cuando un grupo de desconocidos casi compra una de las 13 copias de la constitución de Estados Unidos.





JULIÁN GÓMEZ

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



El español Miguel Piedrafita de 19 años participó junto con un grupo de amigos de las criptomonedas en un típico caso de "sujétame el cubata..." y casi compran la constitución americana. Fueron capaces de reunir 45 millones de dólares en moneda Ethereum reunidas por un grupo de 17.000 personas de todo el mundo que querían hacerse con la reliquia. Se organizaron detrás de ConstitutionDAO, Organización Descentralizada Autónoma Constitución.

¿Alguna vez podría haber sucedido esto antes?

Los NFT también nos han dejado casos de ventas sonadas. Chris Torres vendió un Gif de su gato convertido en NFT por 500.000€. El artista Beeple vendió un collage en NFT por 69 millones de dólares.

Y no para aquí. Hay un restaurante que se planea abrir en 2023 donde sólo se podrá pagar con NFT. La NBA tiene su propio mercado de NFT. Se ha intentado vender el NFT del primer tuit de la historia y ha sido un fracaso. Los descendientes de Picasso han convertido en colecciones de NFT trabajos del genio malagueño. Budweiser ha sacado su propia colección, Nissan te regala uno del artista Wasafu con la compra de un vehículo,...

El futuro es imparable y el futuro está aquí y ahora.

Los NFT empezarán a llegar a nuestros proyectos de varias e impredecibles formas. Primero como smart contracts para la gestión automatizada de las relaciones entre distintos

proveedores de servicios y de materias. Después como venta de certificados o de registros de asistencia a cursos exclusivos donde podremos acreditar que estuvimos en la primera edición, en la segundo a en la quinta.

El futuro es imparable y sólo lo pueden asumir las personas. La mentalidad de querer que las cosas sigan igual que antes, sin cambiar no nos sirve. El mundo no se va a detener para nosotros. Cómo dice un refrán indio: para el que viste zapatos el mundo está envuelto en cuero. Pero el mundo no está envuelto en cuero.

El mundo es distinto cada vez que vas a verlo. Cómo decía Heráclito nunca te vayas dos veces en el mismo río, porque el río nunca volverá a ser igual que cuando te bañaste en él por primera vez.

Para asumirlo deja de lado metodologías dictatoriales y constreñidas, deja de lado aquello que te ponga una limitación, que te diga que nada cambiará, que te asegure que el mundo seguirá siendo el mismo. Fórmate y prepárate, con mente abierta, con habilidad para discernir entre el humo y las cosas que aportan valor de verdad.

El futuro es imparable y más vale estar preparados para ello, porque si no tu proyecto se resentirá, tus proyectos se resentirán y tu no podrás ser un buen director o directora de proyectos.

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

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.

Seis grados de separación

Seguro que en más de una ocasión has oído decir o tú mismo has comentado: "el mundo es un pañuelo", conocías a alguien que además era conocido y a la vez que lo era de otra persona, con quien, a priori, no había ningún nexo.

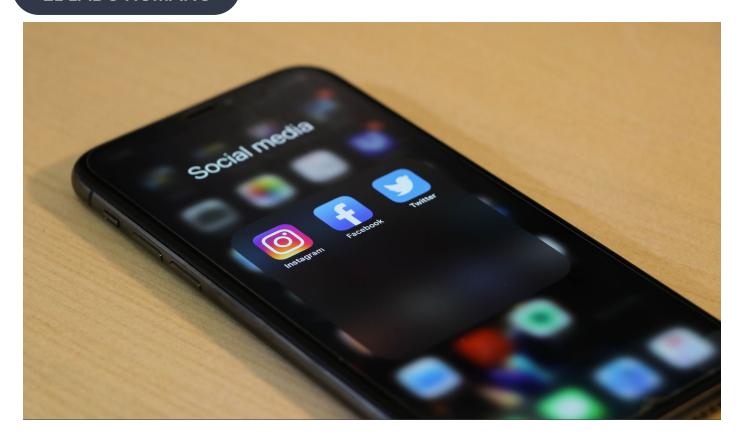
Se llama seis grados de separación a la idea que intenta probar que cualquier persona puede estar conectado a cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambas personas con sólo seis enlaces. Si bien parece una idea propia de un mundo globalizado como el de la sociedad actual, lo cierto es que se trata de una teoría que tiene origen en la propuesta por primera vez en 1929, siendo su autor el escritor Frigyes Karinthy y apareciendo en su publicación Chains. **Fuente:** Watts, D.J. (Seis grados de separación)

Fue el psicólogo Stanley Milgram en 1967 el que realizó una serie de experimentos intentando resolver la incógnita, en lo que se denominó "the small world problem".

Milgram envió a diferentes personas al azar una serie de cartas para que las hicieran llegar a una persona desconocida situada en Massachusetts, únicamente a través de sus conocidos. Si bien muchas de las cartas nunca llegaron, entre otras cosas porque muchos participantes no las pasaron o sus contactos no siguieron intentándolo, en los casos en que sí lo hicieron se contabilizó un promedio de seis pasos.







Ahora internet, las redes sociales facilitan la interacción entre las personas y es más fácil establecer estos puntos de contacto. Un estudio de la Universitá degli Studi di Milano y diversos investigadores de Cornell de 2011 reflejan que la distancia entre dos personas en Facebook es de 3.74 personas.

Redes sociales como Facebook son un buen sitio donde probar la aplicación de la teoría de los 'seis grados' a través de las conexiones de sus usuarios. Eso puede reducir la separación entre individuos considerablemente, pensemos por ejemplo Obama ya tiene más de un millón de amigos en Facebook, lo cual delimita mucho las posibilidades de conexión entre individuos.

Un estudio de Microsoft después de comprobar los 30 mil millones de mensajes electrónicos corroboró que dos individuos cualesquiera están conectados entre sí por no más de 6,6 grados de separación, es decir, que son necesarios siete o menos intermediarios para relacionarlos. Los investigadores descubrieron que cualquier par de usuarios estaban interconectado por una media de 6,6 eslabones, aunque en algunos casos eran necesarios hasta 29 para relacionar a dos personas.

Fuente: Alberto Blázquez.

(Un modelo explicativo de la teoría de los 6 grados de separación)

Esta teoría está a la orden del día desde todas las perspectivas: a nivel educativo puede aprovecharse y tenerse en cuenta de cara a la transmisión de valores prosociales, programas de prevención o información, a nivel empresarial permite estudiar cómo formar carteras de clientes y contactos que puedan facilitarlos, para la venta de productos o servicios, el conocido boca a boca también puede vincularse a este factor, en definitiva, la invasión de la información a la que estamos sometidos es un fiel reflejo de cómo funciona esta teoría.

Haciendo una analogía a la teoría de los seis grados y al juego que todos hemos hecho en algún momento de "Conectando los puntos" donde todos los puntos están numerados y acaba apareciendo una figura o un dibujo, Steve Jobs en su celebre discurso en la Universidad de Stanford comentó "no puedes conectar los puntos mirando hacia delante, sólo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tenéis que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma, lo que sea. Porque creer que los puntos se unirán te dará la confianza de confiar en tu corazón. Esta forma de actuar nunca me ha dejado tirado y ha marcado la diferencia en mi vida"

El mundo es más pequeño de lo que creemos, no hay duda.

Curso Doble Certificación

Gestión de

Procesos de Negocio

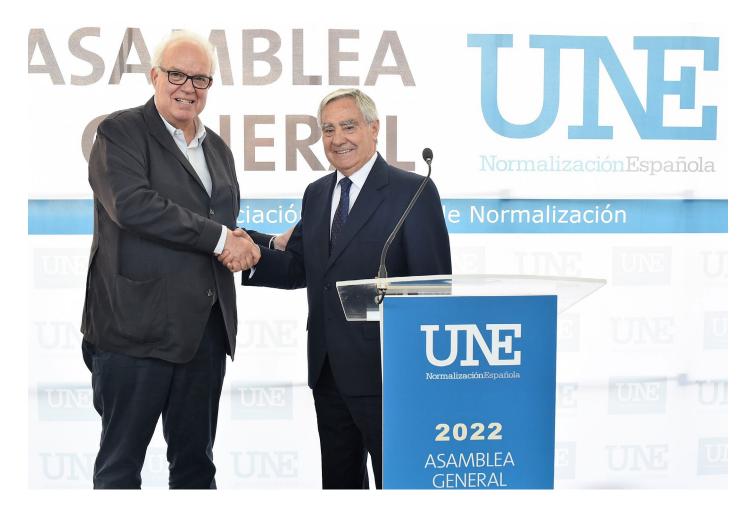


Business&Co®

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.

UNE dirige sus esfuerzos a apoyar la recuperación de la economía española



La Asociación Española de Normalización, UNE, ha celebrado hoy su Asamblea General, en la que ha presentado su Informe Anual 2021, un ejercicio en el que dirigió sus esfuerzos a apoyar la recuperación de la economía española, tras los efectos aún persistentes de la crisis provocada por la COVID-19. Las normas UNE son un pilar de la recu- peración económica y ya suponen el 1% del PIB español. Además, representan hasta el 5% de los ingresos por ventas de las empresas y reducen un 7% los costes empresariales.

"El Informe Anual presentado en nuestra Asamblea General anual pone en valor cómo UNE contribuye a la generación de progreso compartido, aportando el conocimiento y la experiencia de todos sus miembros y organizaciones colaboradoras para construir un mundo más seguro, competitivo y sostenible; fomentando, en todo momento, la colaboración con las Administraciones públicas y los sectores económicos españoles", señala Javier García, director general de UNE.

Entre las actuaciones llevadas a cabo en 2021 para fortalecer el tejido empresarial español, UNE presentó junto con CEOE el informe Normas UNE para la recuperación económica, cuyo objetivo es impulsar a las empresas y orientarlas en la implementación de los proyectos desarrollados a

través de los fondos europeos Next Generation EU. Las normas son aliadas estratégicas de las empresas en los proyectos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, además de servir de guía a las Administraciones en el reparto de los fondos europeos.

El año pasado también supuso el fin de la implantación del Plan Estratégico 2019-2021, saldándose con un resultado muy positivo, a pesar de la crisis económica y la pandemia. Este plan nació con la ambición de ayudar a las empresas y Administraciones públicas a impulsar las normas que necesitan para hacer frente a sus grandes desafíos. Entre los hitos están el peso ganado por España en la normalización internacional, la incorporación de 73 nuevos miembros y la firma de diez convenios con las Administraciones públicas.

A lo anterior se suma la aprobación por la Asamblea General de la Estrategia UNE 2025, que busca aportar soluciones a los retos a los que se enfrenta la sociedad, llevar a cabo la transformación digital de la Asociación, y que esta sea reconocida como una organización ejemplar en su ecosistema. Para alcanzar estos objetivos, UNE se ha marcado una serie de prioridades, entre ellas, apoyar la transición ecológica y energética del tejido empresarial español, producir normas adecuadas para la economía digital, y reforzar la comunicación sobre los beneficios que aporta la normalización a la sociedad española.

Asimismo, en 2021 el Observatorio de Vigilancia de Mercado de UNE se consolidó como referente para el cumplimiento de las normas técnicas y la legislación. Está compuesto por más de 30 organizaciones empresariales, así como los Ministerios de Consumo, de Industria, Comercio y Turismo y de Asuntos Económicos y Transformación Digital. El OVM publicó su primer informe anual de vigilancia de mercado en el que analizaba la situación en relación con el cumplimiento normativo y legislativo, a fin de evitar la comercialización de productos y servicios inseguros que provoquen un perjuicio a la economía y a los consumidores.

UNE GANA PESO EN LA NORMALIZACIÓN INTERNACIONAL Y EUROPEA

La influencia de la normalización española en el ámbito internacional –la OCDE calcula que el 80% del comercio global está sujeto a normas– es cada vez más relevante. España es el quinto país en la implementación de normas de calidad en empresas e instituciones, sólo por detrás de China, Italia, Japón

y Alemania, y lidera comités internacionales en numerosas áreas como antisoborno, energía, salud o gestión de la seguridad vial. Fruto de esta consolidación, el director general de UNE, Javier García, ha sido nombrado vicepresidente de Gestión Técnica de ISO, la Organización Internacional de Normalización, convirtiéndose así en el primer español en desempeñar un puesto en la dirección de esta institución.

En este contexto de internacionalización, UNE sigue colaborando estrechamente con los organismos de normalización de Latinoamérica, a los cuales ha facilitado más de 1.500 normas para facilitar los intercambios comerciales de las empresas españolas.

PRINCIPALES CIFRAS EN 2021

En 2021, UNE incorporó a su catálogo 2.451 normas, sumando en total cerca de 35.000 estándares, algunos de los cuales se han convertido en referencia a nivel global. Estas normas fueron elaboradas por los 234 Comités Técnicos que conforman UNE, espacios de diálogo y colaboración neutrales con más de 13.000 expertos de organizaciones españolas.

Además, la cartera de proyectos de I+D+i del organismo se ha incrementado un 48%, logrando que los productos y servicios más innovadores puedan incorporarse al mercado con más rapidez, eficacia y éxito. UNE es el socio de normalización de estos proyectos de I+D+i.

En cuanto al número de miembros, se han sumado 31, alcanzando una cifra total de 531, entre los que se encuentran relevantes asociaciones sectoriales de ámbito nacional, Administraciones públicas, universidades, entidades de reconocido prestigio, empresas y profesionales.

Consulta aquí el Informe Anual UNE 2021

https://www.une.org/normalizacion_documen- tos/informe-anual.pdf.





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 organismos Normalización los de 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.



#BestPractices #BetterProfessionals

Certificación

GOBIERNO TI

COBIT® 2019 + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN: Viernes 3 de junio de 2022

de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN: Sábado 4 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN: Viernes 10 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN: Sábado 11 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

FitSM + **ISO 20000**

PRIMERA SESIÓN: Martes 7 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN: Jueves 9 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN: Martes 14 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN: Jueves 16 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

FitSM + **ISO 20000**

PRIMERA SESIÓN: Martes 5 de julio de 2022 de 6:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN: Jueves 7 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN: Martes 12 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN: Jueves 14 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

GOBIFRNO TI

COBIT® 2019 + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN: Martes 19 de julio

de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN: Jueves 21 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN: Martes 26 de julio de 2022

de 16:00 a 21:00 CUARTA SESIÓN: Jueves 28 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

BPM + **ISO 19510**

PRIMERA SESIÓN: Viernes 17 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:

Viernes 24 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN: Sábado 25 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

CUARTA SESIÓN: Viernes 1 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

OPENPM² + ISO 21502

PRIMERA SESIÓN: Martes 21 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN: Jueves 23 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN: Martes 28 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN: Jueves 30 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

BPM + **ISO 19510**

PRIMERA SESIÓN: Viernes 22 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:

Sábado 23 de julio de 2022 de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN: Viernes 29 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN: Sábado 30 de julio de 2022 de 09:00 a 14:00

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Más información en https://escueladegobierno.es