

# Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO # 008 - JULIO 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES

STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA DEL MES

## Inmaculada Sánchez Ramos

EL PROGRAMA ELECTORAL ES EL PORFOLIO...Y DEBE SER GESTIONADO  
en EDITORIAL  
con Javier Peris

CAPACITAR EL NUEVO TALENTO DE LA CONSTRUCCIÓN  
en Proyectos Singulares  
con Carlos Pampliega

NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN DE NUESTRAS CIUDADES (INTELIGENTES)  
en TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

LA NOCHE AMERICANA  
en STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE DESARROLLAR LA RESILIENCIA?  
en CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

EL PARÓN VACACIONAL  
en SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

CUANDO LA AGILIDAD ENCONTRÓ EL CHERRY PICKING  
en TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza

CARRERA PROFESIONAL; COMO PASAR DE JEFE DE PROYECTOS, A DIRECTOR DE PROGRAMAS Y PMO  
en EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

MI GENERAL: LA TÁCTICA SE MERENDÓ A LA ESTRATEGIA  
en PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

COMUNICAR-SE  
en EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda



# REDACCION

## ■ Equipo

### EDITORIAL

con Javier Peris

### PROYECTOS SINGULARES

con Carlos Pampliega

### TECNOTRANSFORMACIÓN

con Juan Jesús Urbizu

### STEERING COMITEE

con Pedro Balsa

### CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

con Juan Manuel Domínguez

### SUPER PMOS

con Ricardo Sastre

### TRANSFORMACIÓN AGILE

con Ángela Plaza

### EMPLEO Y FUTURO

con José Luis Portela

### PERSONAS Y PROCESOS

con Julián Gómez

### EL LADO HUMANO

con Charo Fresneda

## ■ Publicidad y Contratación

### CARMEN USAGRE

carmen.usagre@businessandcompany.com

Teléfono: +34 96 109 44 44

## ■ Gabinete Jurídico

Jesús López Peláz

## ■ Atención al lector

lectores@stakeholders.news

## ■ Edita

### Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20

46930-Quart de Poblet (Valencia)

Teléfono: 96 109 44 44

Fax: 96 109 44 45

<https://businessandcompany.com>

[soluciones@businessandcompany.com](mailto:soluciones@businessandcompany.com)

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

Stakeholders  
.news

# Sesión Directiva sobre **Objetivos y Resultados Clave OKR**

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

**Edición Marzo 2022**  
miércoles 3 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal  
Paseo Castellana 259 C  
28046-Madrid

## **Business&Co.**<sup>®</sup>

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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

# SUMARIO

## 02. REDACCIÓN

## 04. SUMARIO

## 06. EL PROGRAMA ELECTORAL ES EL PORFOLIO...Y DEBE SER GESTIONADO.

EDITORIAL  
con Javier Peris

## 10. CAPACITAR EL NUEVO TALENTO DE LA CONSTRUCCIÓN

PROYECTOS SINGULARES  
con Carlos Pampliega

## 14. NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN DE NUESTRAS CIUDADES (INTELIGENTES)

TECNOTRANSFORMACIÓN  
con Juan Jesús Urbizu

## 18. INMACULADA SÁNCHEZ RAMOS

PROTAGONISTA DEL MES

## 24. LA NOCHE AMERICANA

STEERING COMITEE  
con Pedro Balsa

## 28. ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE DESARROLLAR LA RESILIENCIA?

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA  
con Juan Manuel Domínguez

## 32. EL PARÓN VACACIONAL

SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

## 36. CUANDO LA AGILIDAD ENCONTRÓ EL CHERRY PICKING

TRANSFORMACIÓN AGILE  
con Ángela Plaza Lora

## 40. CARRERA PROFESIONAL; COMO PASAR DE JEFE DE PROYECTOS, A DIRECTOR DE PROGRAMAS Y PMO

EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

## 44. MI GENERAL: LA TÁCTICA SE MERENDÓ A LA ESTRATEGIA

PERSONAS Y PROCESOS  
con Julián Gómez

## 48. COMUNICAR-SE

EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

## 52. UNE DESARROLLA UN ESTÁNDAR PIONERO PARA IMPULSAR LA CORRECTA GESTIÓN Y EL BUEN GOBIERNO DE LAS TIC

NORMALIZACIÓN



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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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

# El Programa Electoral es el Portfolio...y debe ser gestionado.

Los dos referentes universales del incumplimiento de las expectativas son, sin lugar a duda, los programas electorales y las ofertas laborales, aunque por causas bien distintas.

Sin querer entrar en el segundo, puedo afirmar que las causas de este incumplimiento solo pueden deberse a dos factores, o bien porque no se quiere cumplir con el programa electoral o bien porque no se sabe cumplir el programa electoral. Solo una de ellas tiene solución desde el punto de vista de satisfacer los intereses de los votantes.

En el campo de la Gestion Empresarial, los objetivos estratégicos de las organizaciones tienen un modelo de gestion que les permite ser gestionados adecuadamente, esta disciplina, primogénita en la familia del cambio organización corresponde al Portfolio Management, una gran desconocida en España.

A diferencia del Project Management que se responsabiliza de la entrega de Resultados y de su hermana mayor el Programme Management responsable de que esos resultados se conviertan en beneficios para la organización o la ciudadanía, el primogénito de esta familia, el Portfolio Management se centra en la gestion integral de los objetivos estratégicos tanto si estamos hablando de empresas como administraciones.

Lo verdaderamente estratégico del Cambio Organizacional se Gestiona desde el Portfolio Management, se traduce a grandes iniciativas a través del Programme Management y se baja al campo de la táctica a través del Project Management, esto es lo que promulgan todas las Bases de Conocimiento, Metodologías e incluso Normas ISO relacionadas con el Cambio Organizacional y créame no están equivocadas.

Lamentablemente en España solo hablamos de Proyectos, nos hemos quedado en primero de Cambio Organizacional y creemos desde nuestra ignorancia que todos los problemas de una organización, una administración o una nación los vamos a resolver desde el nivel mas táctico, más operativo aplicando solo gestion a esto último y olvidando, obviando u omitiendo que la estrategia también requiere gestion y no es posible hacerlo solo con Project Management.



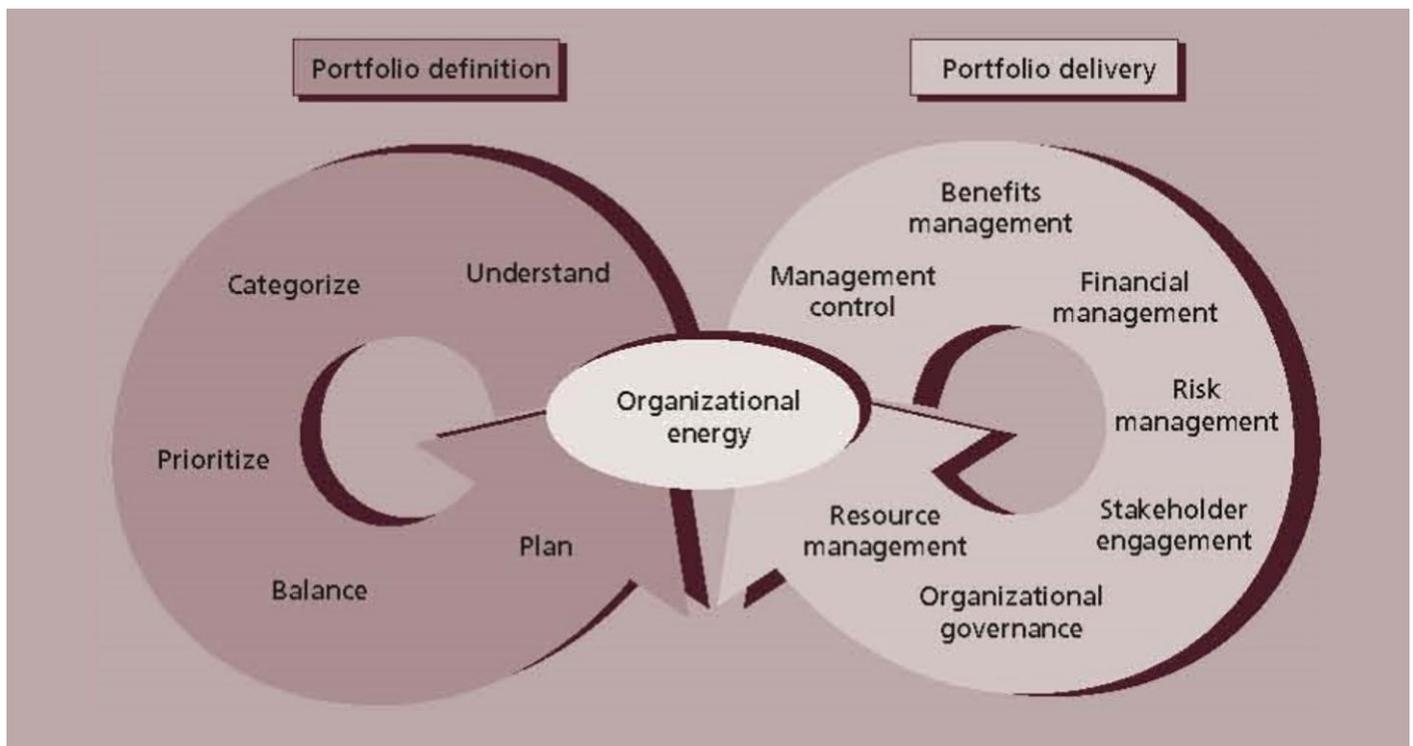
**JAVIER PERIS**

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

Portfolio  
Management

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘

# Portfolio Management



Aquellos directivos y responsables que progresan en su formación como líderes del Cambio Organizacional, no se detienen en el Project Management y llegan a conocer los otros dos niveles de Gestión comprueban rápidamente cómo no solo es mucho más sencillo liderar iniciativas ambiguas a través de la Gestión de Programas (Programme Management), sino que a la postre convierte en más realistas, concretos, simples, definidos y fáciles las actividades que luego se gestionaran vía Gestión de Proyectos (Project Management). Es decir que progresar y seguir formándose en Gestión hacia niveles superiores de Gestión del Cambio Organizacional causa un tremendo impacto positivo mejorando los niveles precedentes de gestión.

Pero recordemos que no solo las empresas y las administraciones tienen un propósito el cual se puede gestionar a través de estándares como la norma ISO 37000 de Gobierno de Organizaciones, sino que también un equipo electoral que se presenta a unos comicios ya sean locales, autonómicos o generales debe estar respaldado por un conjunto de objetivos estratégicos que representará su pacto con sus votantes y que deberá ser respaldado a través de una adecuada Gestión del Porfolio (Portfolio Management)

El Ciclo de Vida de la Gestión del Porfolio (Portfolio Management) contempla desde la Definición del Porfolio (Portfolio Definition), es decir los procesos y actividades para la elección del conjunto de objetivos estratégicos que se pretende cumplir incluyendo sus implicaciones, riesgos, oportunidades, etc.; hasta

la parte de Entrega del Porfolio (Portfolio Delivery) responsable de asegurar un adecuado seguimiento, monitorización y toma de decisiones que aseguran el alineamiento y cumplimiento de las iniciativas. No puede no seguir pasando nada si se incumple un programa electoral y no es aceptable que quien se compromete no gestione dicho compromiso y más aún si estamos hablando de un gestor público.

Si usted no se va a presentar a las próximas elecciones y ha llegado hasta este punto en su lectura seguramente estará pensando que esto es obvio y que debería aplicarse en cualquier organización pues en definitiva ayudaría a directivos, dueños, CEOs y AMOS a cumplir con los objetivos estratégicos, esta absolutamente en lo cierto, pero lamentablemente esto no ocurre porque el Portfolio Management es lamentablemente un gran desconocido incluso por la mayoría de los Project Managers.

Hace muchos años que vengo defendiendo que debería establecerse una SLA o Acuerdo de Nivel de Servicio respecto de las iniciativas expresadas por los partidos políticos que resultaran ganadores de los comicios, con por supuesto incluso penalizaciones y sanciones como media no solo disuasoria sino porque ello contribuiría definitivamente a vigilar su cumplimiento, es decir a aplicar Portfolio Management, la cual actualmente ni se produce ni se le espera.

Recuérdelo, en las próximas elecciones vote lo que vote, vote Porfolio.



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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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

 <https://escueladegobierno.es>

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

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



**+34 960 442 442**

# Capacitar el nuevo talento de la construcción

## Gestión del talento en el sector AEC (segunda parte)

La industria de proyectos en el **sector AEC (Architecture, Engineering & Construction)** depende en gran medida de la capacitación de las personas involucradas en dichos proyectos. En anteriores artículos hemos identificado algunos retos importantes respecto de la gestión del talento y la falta de personal cualificado disponible en este sector. Una encuesta de contratistas generales de mediados de 2021 encontró que casi el 90 % de las empresas de construcción están experimentando retrasos en los proyectos, lo que el 61 % de los encuestados atribuyó específicamente a la falta de mano de obra en el sitio de construcción. Muchos de los profesionales caen de baja, (**Stakeholders.news/Junio**), y en 2030, gran parte se habrá jubilado. Por lo cual, muchas empresas se han puesto mano a la obra y están creando programas de capacitación para contratar, formar y mantener el talento humano.

La capacitación habitual en este sector pasaba a menudo por incluir a los nuevos empleados haciéndolos trabajar junto a personas más experimentadas. Este enfoque se hizo más difícil incluso antes de la pandemia, y en la actualidad se ha demostrado obsoleto, especialmente si la formación no identifica correctamente los *gaps* que debe cubrir para proyectar una compañía de forma sostenible más allá de los retos actuales. Un programa de capacitación debería desarrollar una combinación de habilidades duras y blandas, abarcar distintas áreas de mejora en función de la compañía y los proyectos, y usar herramientas virtuales para conectar el liderazgo con los empleados de toda la empresa.

### Áreas para estructurar la formación y el nuevo Triángulo del Talento de PMI.

El estudio de **McKinsey & Company, Training your own capital-project talent**, desarrollado por Cristina Alonso, Antonio de Gregorio, Prakash Parbhoo, y Mikael Robertson posterior a la

explosión del COVID, identifica distintas áreas de desarrollo para los programas de capacitación en distintas compañías constructoras e ingenierías según su cultura y necesidades. Podemos enlazar estas áreas de capacitación con otro estudio reciente: la actualización del **Triángulo del Talento del Project Management Institute – PMI**.

### Capacidades de Transformación de la compañía

Un conjunto de competencias debería formularse para transformar las capacidades de los trabajadores dentro de una transición global y transversal de la organización. Las empresas comienzan ejecutando un diagnóstico para descubrir las brechas de capacidad en toda la organización. Estas brechas a menudo se alinean con iniciativas clave para impulsar las operaciones de una empresa a través de una agenda de transformación más amplia, que afecta transversalmente tanto a operaciones como a los proyectos.

Ejemplos de este tipo de competencias podrían ser la capacidad de los técnicos y Project Managers para negociar los contratos y adquisiciones, o el desarrollo de casos de negocio y ofertas para los clientes.

### Habilidades de Liderazgo

Los líderes de proyectos que intentan completar el trabajo a tiempo y dentro del presupuesto tienden a centrarse en las prioridades a corto plazo y la resolución de problemas, y prestan menos atención a la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Además, la industria tiende a enfocar esta capacitación en habilidades duras como la competencia técnica en lugar de las blandas, como negociar con contrapartes, abordar problemas imprevistos, comunicarse con el negocio y resolver conflictos.

El **Project Management Institute** identifica este compendio de habilidades propias de los líderes de proyectos como **“Habilidades de Poder”**,



## 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.

habilidades interpersonales que incluyen liderazgo colaborativo, comunicación, un enfoque innovador y una orientación específica con propósito y empatía.

El reto de futuro para las compañías del sector AEC es crear escenarios en los que sea más fácil crear engagement con los distintos involucrados, de forma que seamos capaces de utilizar herramientas cada vez más demandadas, como BIM, Diseño Colaborativo, *Lean Construction*, *Target Value Design*, *Integrated Project Delivery*, etc. En definitiva, entornos en los que la colaboración, creatividad y comunicación faciliten la resolución de problemas.

### **Alineamiento estratégico**

Este enfoque, es cada vez más importante en un entorno actual de proyectos que cambia rápidamente.

Con el enfoque del nuevo Triángulo del Talento de PMI, "**Perspicacia en los Negocios**", el director de Proyectos se convierte en un agente de cambio y adaptación de la propia empresa. Los profesionales con visión para los negocios entienden las influencias de los entornos macro y micro en su organización e industria, lo que facilita la toma de decisiones.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Los profesionales de todos los niveles deben poder cultivar una toma de decisiones efectiva y comprender cómo sus proyectos se alinean con la estrategia organizacional más amplia y las tendencias globales del sector.

### Mejorar el desempeño de los proyectos

Las capacidades técnicas de mejora del desempeño de los proyectos llenan un vacío de habilidades específico relevante al introducir el desarrollo de capacidades en la etapa de inicio de proyectos clave para la compañía.

Compañías AEC pueden seguir el ejemplo del sector tecnológico en el que la formación inicial asociada a las necesidades concretas del nuevo proyecto se incluía como parte inicial de su alcance. Nuevas tecnologías de desarrollo implicaban formación específica para el equipo. En el sector AEC esto raramente se había planteado asociado a un proyecto porque la tecnología nunca ha variado con tanta velocidad. A medida que comienza cada nuevo proyecto, las empresas ejecutan un diagnóstico para identificar las habilidades específicas necesarias y luego desarrollarán un enfoque personalizado para llenar cualquier vacío en las competencias del equipo de proyecto. Estas brechas pueden residir en la identificación de iniciativas de ahorro de tiempo y costos, en la gestión de subcontratistas, la planificación, etc.

En un escenario cambiante, las compañías no pueden esperar formar a sus técnicos en unas herramientas concretas que les sirvan para todos sus proyectos. Por contra, deben fomentar capacidades para mejorar y

adaptación su “**Forma de Trabajar**” (**Ways of Working**), utilizando las mejores técnicas (ágil, predictivo, híbrido, u otras formas por llegar) según el proyecto, y centrándose en los resultados.

### Factores de éxito en los programas de capacitación

De acuerdo con el estudio de **McKinsey & Company** realizado en distintas compañías del sector AEC, se identificaron distintos factores de éxito en sus programas de capacitación:

- **Apoyar un alineamiento estratégico de futuro.** Alinear los programas de desarrollo de capacidades con los objetivos estratégicos. Las organizaciones deben asumir que las necesidades asociadas a los proyectos actuales no se mantendrán en el futuro. Esto significa identificar puntos de mejora y diseñar la capacitación de la fuerza laboral para proyectos y escenarios futuros.

- **Desarrollar una combinación de habilidades duras y blandas.** Los programas de capacitación deben incluir tanto habilidades duras, como habilidades blandas. Dado el énfasis tradicional de la industria en las habilidades duras, las organizaciones líderes están percibiendo una necesidad creciente de entornos más colaborativos en la construcción. La industria necesitará interacciones frecuentes con muchas partes interesadas nuevas y diversas. Las organizaciones pueden capacitar a sus Project Managers y empleados en estas habilidades, que tienen un impacto significativo cuando se aplican a proyectos específicos en la resolución de problemas, la gestión del cambio y la colaboración. Por otra parte, mejorar los conocimientos técnicos de los empleados para aumentar el valor de un proyecto y su desempeño aumentará su capacidad para resolver problemas complejos por sí mismos.

- **Aumentar el uso de herramientas virtuales para aumentar las interacciones.** Las compañías deben explotar las posibilidades tecnológicas para desarrollar los programas de capacitación. No como una imposición en un entorno en el que el trabajo híbrido (*working from home*) ha crecido exponencialmente entre las ingenierías; sino como herramientas de enganche y fomento de la comunicación informal. Estas herramientas no solo sirven como plataformas de capacitación, sino que bien utilizadas, refuerzan un sentimiento de pertenencia, comunidad, valores comunes y participación dentro del grupo.

Las compañías inmobiliarias, constructoras e ingenierías van a hacer frente a nuevos retos que incluyen la sostenibilidad, nuevas tecnologías, formas de trabajar y crear valor en base a sus proyectos. La gestión del personal necesario pasa por capacitar nuevo talento poniendo la visión en el futuro.



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

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

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

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

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

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

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

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



### EDICIONES TRIMESTRALES

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



### FORMATO PRESENCIAL

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



### TRIPLE VALOR

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



### CERTIFICACIÓN OFICIAL

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



### ALMUERZO INCLUIDO

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



# Necesidad de transformación de nuestras ciudades (inteligentes)

Hoy, si me lo permitís voy a intentar abordar (puede que tenga que dedicarle algún otro artículo) el asunto de la necesidad, yo me atrevería a calificarla de necesidad imperiosa, de hacer que nuestra administración, empezando ésta por lo más cercano a nosotros que resulta ser el gobierno de nuestras ciudades, se empiece a aplicar a sí misma cierta transformación para hacerse más inteligente y, por tanto, mucho más eficiente a la hora de gestionar los recursos de los que dispone para mejorar la vida de sus ciudadanos, es decir, ¡nuestra vida!.

Empecemos por definir, lo que, al menos yo, entiendo, qué es una ciudad inteligente. Una ciudad inteligente (smart city) es aquella que utiliza el potencial de la tecnología y la innovación, junto al resto de recursos de los que dispone para hacer de ellos un uso más eficaz, promover un desarrollo sostenible y, en definitiva, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Dentro de las Smart Cities se pueden incluir los siguientes apartados:

- Seguridad Ciudadana
- Movilidad Sostenible
- Gestión de riesgos, prevención y respuestas a desastres
- Eficiencia Energética
- Gestión Hídrica Inteligente
- Gestión de Residuos
- Gobierno Electrónico e inclusión digital
- Participación Ciudadana
- Integración de Sistema y Operaciones
- Etc.

Por dejarlo claro, las **características de las ciudades del futuro son ser digitales, sostenibles y sobre todo cada vez más humanas**. Hablar de una *smart city* es hablar de urbes con sentido humano o, dicho de otra forma, donde el ciudadano está en el centro (de verdad) y la tecnología trabaja para él. **Tecnología aliada de las ciudades y del nuevo modelo resultante:** un hábitat más “vivable”, servicios más eficientes, empoderamiento del ciudadano, su responsabilidad compartida con la administración pública, nuevas oportunidades para la iniciativa privada... suena casi a ciencia ficción, ¿verdad?, pero os garantizo que no lo es. Es factible y se puede llevar a cabo desde ya, solo hace falta que las personas que gobiernan nuestras ciudades se den cuenta de que la transformación digital del modelo de gestión puede ayudar a cumplir esta visión.

**Son los ciudadanos los que deben participar de forma activa en la creación de “nuestra” ciudad inteligente.** Unos habitantes capaces de detectar las necesidades reales de su entorno, así como de trabajar colaborativamente para resolverlas mediante soluciones efectivas y de coste razonable. Pero, al mismo tiempo, debemos ser conscientes de que solamente evitaremos encontrarnos con ciudadanos cansados de soluciones “modernas” que no les aportan valor, si se consigue alinear adecuadamente **tecnología y personas**. No podemos, no debemos olvidar que la tecnología solo es una herramienta que puede contribuir a que la solución llegue, de verdad, a las personas que viven permanente o temporalmente en la ciudad.

Es momento de plantearnos que las ciudades necesitan **avanzar hacia nuevas formas de gobierno en las que pase a un primer plano la participación ciudadana. El ciudadano reclama hoy un nuevo papel** en las ciudades (inteligentes) y esto genera grandes oportunidades

Además de la eficiencia y sostenibilidad, las *smart cities* tienen una clara conexión con la innovación. Hoy en día, la atracción de talento es un desafío y una **correcta planificación tecnológica** de la ciudad redonda en atractivo para emprendedores, startups y áreas de investigación, **generando un valor añadido** de alto interés para el desarrollo. Las soluciones implantadas en las ciudades inteligentes fomentan la innovación entre empresas locales y administraciones públicas, creando entornos idóneos para testar nuevas herramientas tecnológicas que pueden derivar en la creación de nuevos negocios, nuevos servicios y nuevos ingresos.

Las personas que gobiernan y, por supuesto, aquellas que gestionan los servicios municipales, necesitan herramientas que vayan más allá de la gestión de los propios servicios y que les ayuden en su trabajo diario para hacer realidad la **visión completa** (y esta palabra resulta clave para entender el resultado) de una **ciudad ecológica, inclusiva, competitiva y diversa**.

Todas estas personas, se enfrentan a diario a situaciones complejas que afectan a los ciudadanos y que pueden comprometer las estructuras tradicionales de gestión municipal.

Tomar decisiones en el momento oportuno, con una visión integral de los servicios y escuchando a los ciudadanos, resultan claves para resolver los retos de las ciudades del siglo XXI.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## JUAN JESÚS URBIZU

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

TECNOTRANSFORMACIÓN >>>



Hoy más que nunca, las ciudades necesitan desarrollar procesos de **planificación estratégica** (sí, también las ciudades necesitan una planificación estratégica que permita que las actuaciones realizadas lo sean con un fin de mejora claro y transparente), ya que solo así pueden trazar caminos hacia la innovación y priorizar los aspectos más importantes para su futuro.

El **proceso** debe ser **abierto y participativo**, para poder definir un plan de acción sostenible que haga que la ciudad, nuestra ciudad, sea única, reconocible y reconocida. Exactamente igual que, tal como comentaba en artículos anteriores, dos empresas pueden (y normalmente será así) no tener la misma receta para el éxito, cada ciudad debe buscar su propio modelo basado en una serie de reflexiones y consideraciones, que, sin embargo, resultan estándares.

La experiencia demuestra que las ciudades, independientemente de su tamaño, deben huir del cortoplacismo, ampliar su visión y recurrir con convencimiento a la innovación para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de sus servicios. Y, sin lugar a ninguna duda, deben **promover la comunicación** y garantizar que ciudadanos y empresas participen en sus proyectos incluso integrándose con la propia administración a través de la utilización de **datos abiertos** y con una efectiva colaboración público-privada.

Dado que todas las partes interesadas pueden contribuir, debe desarrollarse una red de ecosistemas que involucre a todos: ciudadanía, organizaciones, instituciones, gobiernos, universidades, empresas, etc. Ha llegado el momento de practicar una **gobernanza inteligente**, teniendo en cuenta (con una visión más global) todos los factores y actores sociales. Cada ciudad (nuestra ciudad) es única e irrepetible y tiene sus propias necesidades y debe crear sus oportunidades, por tanto, debe diseñar su propio plan, establecer sus prioridades y ser lo suficientemente flexible para **escuchar a sus ciudadanos** (nosotros) y **adaptarse a los cambios**.

Insisto en que no se puede olvidar que el factor humano es fundamental en el desarrollo de las ciudades. Sin una sociedad participativa y activa, cualquier estrategia -aunque sea inteligente y global- estará condenada al fracaso. Más allá del desarrollo tecnológico y económico, son los ciudadanos los que tienen la clave para que las ciudades pasen de "inteligentes" a "sabias". Ese es precisamente el objetivo al que toda ciudad debe aspirar: que las personas que viven en ella y las que gobiernan desplieguen todo su talento en favor del progreso.

**Las personas son lo primero.** Si alguna cosa ha dejado claro la desgraciada crisis de COVID-19 es que las ciudades (la sociedad en su conjunto) sufren si lo hace su ciudadanía, y

que, sin el bienestar de ésta, no son más que estructuras vacías. Por ello, su diseño debe centrarse en la **calidad de vida** y, sin lugar a dudas, este enorme reto debe ser abordado de una forma colaborativa **entre todos** los agentes sociales para que la gestión pueda resultar adecuada.

Por intentar dejar claras las ideas fuerza de hoy, una ciudad inteligente, debe dar respuesta a las necesidades presentes y futuras en la gestión de un ecosistema cada vez más resiliente, **convirtiendo los desafíos de los servicios públicos en oportunidades**. Sin duda, debe mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos, la operación de los espacios públicos y la definición de las políticas públicas, permitiendo:

- Mejorar los tiempos de respuesta, los servicios públicos e incluso la forma en la que se prestan a sus ciudadanos y visitantes porque se conocen las necesidades reales de la ciudad.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.
- Facilitar la movilidad, la igualdad de oportunidades, fomentar la calidad social y económica, reducir los residuos y avanzar hacia la sostenibilidad.
- Agilizar la coordinación de los servicios municipales, acabando con los silos y facilitando una visión holística de la información lo que contribuye a agilizar y simplificar la planificación estratégica de las personas al mando puesto que pueden tomar decisiones mediante indicadores clave basados fundamentalmente en la satisfacción de los ciudadanos y en datos objetivos recogidos directamente desde donde se producen.
- Resolver los nuevos retos de la Administración Pública al conectar y comunicar con la ciudadanía de una forma transparente, eficaz y segura.
- Adelantarse a posibles situaciones imprevistas (mediante herramientas de simulación y analítica).

Y sin lugar a dudas, mejorar la vida de las personas que habitan en ella, porque no debemos olvidar que **son las personas las que crean la ciudad** y no al revés. Consiguiendo con ello una ciudadanía inteligente que, conociendo el funcionamiento de su ciudad inteligente, sea consciente de los **beneficios** que genera y forme parte de la generación de nuevas soluciones implicándose como **parte activa**.

¡Hasta nuestro siguiente encuentro!



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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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

# Inmaculada Sánchez Ramos

***Buenos días Inmaculada. Es para nosotros un placer tenerte como invitada en nuestra revista Tecnología y Sentido Común.***

Para mí también es muy grato.

***Antes de nada, nos gustaría felicitarte pues nos consta que has recibido diferentes reconocimientos.***

Muchas Gracias. Sí, ha sido muy satisfactorio quedar finalista del premio talgo a la excelencia profesional de la mujer en la ingeniería edición 2020/2021 entre un total de 75 excelentes profesionales y, por supuesto, ser la ganadora del premio Pioneras IT 2021 otorgado por el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación. Este último premio me hizo mucha ilusión pues la elección fue de la votación de los compañeros y de un jurado formado por entidades de altísimo nivel como son, la Real Academia de Ingeniería, CEOE, AMETIC, Digitales, IESE, Telefónica de España, Cellnex España, Vantage Towers Spain, Hispasat y la Fundación Orange.

Por otro lado, es interesante indicar que este premio resalta la cualidad de ser Pionera y este hecho implica cualidades muy aplicables en el contexto actual como son la innovación y el arrojo.

***Pero, Inmaculada, comencemos por el principio, cuéntanos de ti, eres ingeniero, tienes formación en escuelas de negocio y tienes una carrera profesional muy dilatada y variada tanto en el sector privado como en el público. ¿Te parece que comencemos con tu actividad en el sector privado?***

Pues efectivamente, yo soy una persona muy inquieta que me gusta estar a la vanguardia de todo, me gusta saber, me gusta conocer, por ello mi formación y carrera profesional es muy diversa.

Como bien dices, soy ingeniero de telecomunicación y comencé mi carrera profesional en Telefónica entrando en un mundo muy apasionante, como es el mundo del satélite. En él tuve la oportunidad de participar en los consejos asesores técnicos, operacionales y de costes de INMARSAT y también en introducirme, desde muy temprano, en varios organismos de regulación y normalización de las telecomunicaciones y, muy en particular, en la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) como miembro de la delegación de la Administración Española en las Conferencias Mundiales de Radiocomunicaciones (1988,1992,1993,1995).

Como ocurre casi siempre, fui tomando responsabilidades de gestión y, consecuentemente, me pareció oportuno formarme en ello, por lo que cursé primero el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y diez años después el Programa de Dirección General (PDG) en el IESE. Durante esos años ocupé responsabilidades muy pegadas al ámbito de las alianzas estratégicas y del Gobierno Corporativo.

En ese contexto y en aquellos momentos surgió la necesidad en Telefónica, como en todas las organizaciones, de llevar a cabo un proyecto que abordara el asunto del Efecto 2000, y precisaron de un perfil que tuviera experiencia en estrategia, gobernanza y, al mismo tiempo, background tecnológico y por ello me encargaron liderar el Proyecto Milenio del Grupo Telefónica. Nosotros lo abordamos desde una perspectiva de Gestión de Riesgos y muy enfocado a los planes de contingencias y de continuidad de negocio. Como bien sabes, Javier, estos proyectos fueron muy estresantes pero muy interesantes.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** 

Protagonista  
**DELMES**





A resultas de ello me llamó una de las “Big four”, en particular KPMG y me adentré en el mundo de la consultoría y auditoría. Y, por último, en el sector privado tuve la oportunidad de trabajar en otra de las grandes tecnológicas españolas, como es Indra en la que, entre otras cosas me introduje también en un apasionante mundo, el e-learning en un momento muy incipiente.

### **Y... ¿en el sector público?**

Después de ello, me pasé al sector público, a la Comunidad de Madrid donde he desarrollado responsabilidades muy diversas. Entre ellas destaco la responsabilidad de la explotación de sistemas, la ciberseguridad, el aseguramiento de la calidad del Software, etc., cuando fui nombrada Subdirectora General de Tecnologías. También fui Directora de Servicios para Justicia, Presidencia e Interior siendo responsable del desarrollo e implantación de grandes sistemas de Información en estos campos. Todo ello, sin perjuicio de ostentar, en su momento, cargos acordes a otras funciones de la organización como fue la Dirección de Recursos Humanos de Madrid Digital (denominación actual) que es una entidad con 650 empleados. Como ya te he dicho, soy una firme defensora de la formación continua por lo que llevé a cabo un programa superior de Relaciones Laborales del IE Law School para abordar con los conocimientos adecuados esa responsabilidad. Actualmente, como sabes, soy Directora de Competencias Digitales Avanzadas en la Comunidad de Madrid.

### **Por cierto, tengo entendido que eres profesora universitaria, ¿Es así?**

Efectivamente, combino ambas actividades. Soy docente en la URJC en dos Grados muy novedosos. Uno de ellos es un grado que quiere dar respuesta al fenómeno de la Sevitización. Este grado se denomina Ciencia Gestión e Ingeniería de Servicios y ahí imparto algo tan nuestro como la disciplina de Servicios en Tecnologías de la Información. Por otro lado, en el grado de Dirección y Administración de Empresa en el Ámbito Digital (Digital Business), también de reciente creación, imparto la disciplina de Gestión de la Tecnología y Gobierno de las TIC. Por cierto, utilizo videos, artículos y otros materiales tuyos, de Carlos Manuel

Fernández y de otros colegas en este campo. Esta actividad correlaciona muy bien con la de la Comunidad de Madrid.

### **¿Cómo ves el panorama digital actualmente?**

Hay infinidad de adjetivos que podríamos aplicar al panorama actual. Podríamos decir que es cambiante, convulso y disruptivo, donde se produce una convergencia de sectores tradicionales de actividad que ahora se entreveran. La conectividad, la IoT, las tecnologías de sensores y actuadores, el Big data, la analítica predictiva y la inteligencia artificial, la ciberseguridad y un largo etcétera de tecnologías TIC han dibujado un panorama de estas características. De todo ello deriva un conjunto de cuestiones determinantes y de mucho calado.

En primer lugar, en mi opinión, se precisa reordenar el conjunto de actuales sectores de actividad económica y hacer de ellos un hiper-sector que podríamos denominarlo el Sector Digital. Pensemos, por ejemplo, en un ámbito de aplicación de estas tecnologías como pueda ser el ámbito “ciudad”. Aplicando al mismo masivamente tecnologías TIC caminamos hacia la configuración de ciudades inteligentes (objeto, por cierto, de mi tesis doctoral). Pues bien, se entreveran muchas de las disciplinas que hoy se manejan como estancas y sin embargo están enlazadas como las cerezas en un cesto. Lo mismo ocurre, por ejemplo, cuando aplicamos las mismas al ámbito industrial surgiendo así la Industria 4.0.

Otra de las consecuencias de la revolución digital es que se ha creado un ecosistema de nuevos perfiles TIC que hay que abordar. Estos nuevos perfiles TIC se distribuyen en todos los niveles, es decir desde perfiles laborales de profesionales que llevarían a cabo tareas operativas hasta el de los profesionales cuya misión es abordar asuntos estratégicos con visión, competencias y conocimientos tecnológicos.

# Protagonista DEL MES

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



A propósito de ello, hay que indicar que la formación se constituye en una de las palancas fundamentales para conseguir la profunda transformación de los perfiles profesionales necesarios y para configurar el nuevo talento digital. Y cuando me refiero a la formación me refiero a la necesaria en las organizaciones para que, de una parte, los tecnólogos de las mismas estén en continua actualización y de otra parte los no tecnólogos “piensen en digital”, y, por supuesto, a las universidades para que pongan orden en los estudios digitales.

Otro asunto a considerar es el rol de los tecnólogos en las organizaciones. Éste ha cambiado enormemente. El tecnólogo ahora juega un papel absolutamente estratégico, ya que nuestras tecnologías impregnan todas las áreas de las organizaciones y unos planteamientos tecnológicos u otros las hipotecan en el largo plazo o las lanzan al éxito. El CTO y/o CIO, ya no pueden ser meras posiciones instrumentales, sino que han de estar en los ámbitos de toma de decisión de las organizaciones.

Al hilo del comentario anterior indicar la necesidad de que en los Consejos de Administración haya perfiles con background tecnológicos. Este asunto se vuelve cada vez más urgente pues las TIC, tal y como hemos indicado impactan

transversalmente a las organizaciones y a su propósito.

Evidentemente, el tecnólogo miembro de un consejo de administración desempeña un papel de gobierno y no de gestión, al igual que el financiero miembro del mismo consejo no desempeña la misma misión que el director financiero de la entidad. Fíjate Javier, recuerdo que en el seno de un curso del MIT acerca de Transformación Digital se comentó acerca de la pertinencia de que existieran consejeros que tuvieran necesariamente perfil tecnológico.

El profesor respondió que, en su opinión, era muy necesario y lo comparaba con la necesidad de la también existencia de perfiles financieros. Expuso, asimismo, que efectivamente, poco a poco se estaba imponiendo ese modo de proceder sobre todo por asuntos relacionados con la ciberseguridad.

***Y, para terminar, ¿Cómo ves el futuro?***

Lleno de oportunidades para los que nos dedicamos a esto.

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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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



## PEDRO BALSA

Pedro Balsa es Socio Director de Leapman, y Miembro de la Junta directiva de Madrid Network. Especializado en la gestión integral del ciclo de vida de los proyectos, desde la detección de la necesidad hasta su exitosa transferencia a operaciones asegurando los beneficios y expectativas esperados. Posee dilatada experiencia en gestión de Programas y Portafolios, así como en la implantación de PMOs. Tiene experiencia de trabajo en 21 países.

Está participando como Evaluador Experto en el Programa Horizonte Europa de la Unión Europea.

# La noche americana

En 1.973 François Truffaut realizó una de sus más exitosas películas “La noche americana” que recibió el Oscar a la mejor película extranjera. Estamos hablando de cine dentro del cine. El rodaje de una película, en la que el propio Truffaut interpreta a su director, es la premisa de esta obra en la que, bajo una aparente sencillez argumental y formal, consigue realizar una sincera y lúcida reflexión sobre el proceso de creación cinematográfica y del rol y funciones del realizador.

Esta película es de obligada visualización para aquellos que nos dedicamos al Project Management.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘



**“¿Qué es un director de cine? Un director es una persona a la que le hacen preguntas sin parar”.**

Esta es una de las reflexiones en off que el propio Truffaut realiza sobre el arte del cine a lo largo del metraje. ¿No es esta la mejor definición del rol del del Project Manager?

El film refleja las innumerables dudas y decisiones a las que se enfrenta un director, el trabajo del equipo durante unas pocas semanas de rodaje, y los inesperados vínculos que pueden llegar a establecerse en este intenso periodo, marcado por su temporalidad.

Fijaros que no se puede decir mas de un proyecto en menos tiempo, temporalidad, incertidumbre, creación del equipo y la

cultura del proyecto. Recordemos que el gran escritor Balzac, por otra parte, uno de los referentes de Truffaut presente desde su opera prima “Los 400 golpes”, definía la novela como la historia sentimental de los pueblos.

El productor debe permanecer siempre en la sombra reflexiona Truffaut, ¿no es esta una excelente metáfora sobre el patrocinador?

Aprovecho este último artículo de la temporada para desear a mis lectores un feliz verano. También quiero recomendarles que hagan un hueco para ver la película o leer alguna de las novelas de Balzac; mi favorita es “Las ilusiones perdidas” esclarecedor relato sobre el mundo del periodismo.

Sesión Directiva sobre

# Agilidad Estratégica

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

**Business&Co.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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



# ¿Quién es responsable de desarrollar la resiliencia?

## Una visión sobre el rol de los consejos de administración

Esta reflexión surge mientras estaba leyendo un artículo sobre los consejos de administración y su influencia sobre la resiliencia de las compañías (*The role of boards in fostering resilience, McKisney&Co.*). Para contextualizar, empecemos por recordar la definición de resiliencia organizacional: *capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para poder cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar.*

## Midiendo la resiliencia

Uno de los retos principales en relación a la resiliencia es su medición. En la práctica suele acabar siendo un ejercicio un tanto teórico, tipo *checklist*, que consiste más bien en revisar un listado de potenciales amenazas y marcar las cajitas que en obtener un resultado real. Y es que no es sencillo obtener un resultado real.

Tradicionalmente se ha utilizado la evolución del **precio de la acción como una aproximación a la resiliencia para compañías cotizadas**. Esto es, se toma un grupo de compañías (normalmente del mismo sector) y se estudia el comportamiento de sus acciones antes, durante y después de alguna situación crítica. De ahí se concluye que las compañías con mejor evolución son las más resilientes y se trata de averiguar los motivos.

Este sistema no está exento de limitaciones, como influencias externas en el precio de la acción, que pueden afectar al desempeño de la acción. Y, por supuesto, que su aplicabilidad se limita a compañías cotizadas.

Con todo, la medición de la resiliencia según lo mencionado permite mediante una medida externa y de forma razonablemente sencilla, conocer el resultado final y establecer comparaciones entre empresas. Y aquí tenemos un **nexo interesante: resiliencia y valoración de la empresa**. Así que parece natural que se aborde el papel del consejo de administración.



**JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ**

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

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA >>>

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



### El papel de los consejos de administración

Sin entrar en grandes debates, un consejo de administración fundamentalmente se enfoca en orientar la actuación de la compañía y velar por los intereses de los accionistas. Tiene una función de contrapeso estratégico ante los planteamientos de la dirección de la empresa. Es en los momentos de crisis cuando se pone más en tensión el equilibrio entre corto plazo (es importante actuar con rapidez) y largo plazo (la empresa tiene que preservar su futuro). A esto se suma el reto de establecer un flujo de información adecuada en dichos momentos, que facilite la toma de decisiones y la coordinación.

Y, fruto de su diferente función y de la diferente información, es habitual que existan discrepancias entre la dirección y el consejo. Así pues, centrémonos en lo que aportan y pueden aportar los consejos desde la perspectiva de resiliencia. Y eso me lleva a un análisis realizado por McKinsey (*The postpandemic board agenda: redefining corporate resilience*) en el que se evaluaba las prácticas de los consejos.

A raíz de la pandemia, la resiliencia se ha convertido en un tema habitual en los consejos. Sin embargo, no todos los consejos la practican de la misma manera y la enfocan desde la misma perspectiva.

La primera conclusión, con componente más ejecutivo, es que **existen consejos más adaptables que otros**, es decir, que han sido capaces de adaptar su funcionamiento y dinámicas para apoyar de forma más eficaz a sus organizaciones.

La segunda es que **esa diferencia se refleja en sus enfoques**. Y estos en sus agendas, que han migrado hacia **aspectos que pueden afectar al futuro de su compañía**, más que centrarse en la resiliencia actual de la empresa.

Así, la presencia de temáticas como los riesgos políticos, geopolíticos y macroeconómicos en la agenda de los consejos más adaptables muestra incrementos de entre un 15 y un 19%. También el cambio climático, con un aumento de un 10%. De la misma forma, la resiliencia desciende 20%, dejando claro que el foco está más en los factores que pueden afectar que en la propia resiliencia.

Este enfoque plantea un viraje de la tradicional percepción defensiva de la **resiliencia** a una perspectiva más amplia, que la posiciona no sólo como una capacidad para lidiar con las crisis sino también como una **herramienta para ser competitivos en el futuro**.

Hasta el mes que viene.  
Salud.



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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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



# El parón vacacional



**RICARDO  
SASTRE**

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

SUPER PMOS

Muchos lectores se encontrarán en estas fechas disfrutando de unas merecidas vacaciones, otros estarán próximos a disfrutarlas, y otros las habrán disfrutado ya. En el caso concreto del autor de estas líneas, se encuentra dentro del primer grupo, disfrutando de las vacaciones, aprovechando el trayecto entre dos destinos vacacionales para escribir este artículo.

Las vacaciones son un periodo donde todos tenemos en común, salvo excepciones por emergencias laborales, el hecho de no tener que dedicar la mayor parte de nuestro día a trabajar, lo cual nos permite disponer de un número de horas mayor al habitual para otros fines. En este periodo, unos aprovechan para desconectar por completo del trabajo y todo lo relacionado con el mismo, otros aprovechan para formarse, ya sea a través de la lectura de libros o revistas especializadas que en el día a día a lo largo del año nunca encontramos hueco para leerlos, mediante cursos de verano, o revisando material de cursos a los que hemos asistido a lo largo del año pero no hemos tenido tiempo de digerir y poner en práctica. Otros aprovechan para reflexionar sobre lo logrado hasta el momento, y planificar objetivos tras el verano, otros aprovechan para buscar otro trabajo...Y así, podríamos seguir identificando numerosos diferentes grupos en base a las actividades realizadas durante las vacaciones de verano.

Personalmente, opino que cada uno debe aprovechar el tiempo extra del que disponemos en las vacaciones como mejor considere, de hecho en numerosas ocasiones no somos libres de decidir que hacer con él.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘





Sin embargo, si que es clave, que las PMOs, encabezadas por sus responsables, reserven tiempo durante el año para analizar donde están, que valor han aportado hasta la fecha, que nivel de madurez tienen, que próximos objetivos deben afrontar, y qué necesidades de formación tienen sus integrantes, de tal manera que se trace una hoja de ruta con un destino bien definido e hitos intermedios que nos indiquen que estamos yendo en la dirección correcta.

En la vorágine del día a día, es complicado analizar, reflexionar y trabajar sobre los puntos mencionados arriba, lo cual hace que muchas veces nos demos cuenta ya tarde de que hemos perdido el rumbo, y no estamos yendo en la dirección que nos habíamos marcado, o que nos habían marcado a nivel organizativo. Esto le pasa incluso a los mejores navegantes, si no vamos de manera regular revisando nuestro rumbo, es fácil acabar perdido en la inmensidad del océano. (Espero que el capitán del barco desde el que estoy escribiendo este artículo verifique el rumbo continuamente ayudado por los medios tecnológicos de los que se disponen en el mundo náutico actualmente).

Por ello, dada la criticidad de este análisis recurrente por parte de las PMOs, sugiero que cada 6 meses, las PMOs dejen de dar servicio por completo durante los 2-3 días que puedan necesitar para realizar este ejercicio de introspección y revisión del rumbo y su hoja de ruta. Siguiendo esta práctica, vamos a recibir un input muy importante para nuestro análisis: Observar que ocurre en la empresa de la que formamos parte cuando durante 2-3 días la PMO "cierra" y no da ningún tipo de servicio. Si durante este parón no hay ningún tipo de impacto en la empresa, debemos preocuparnos.... O quizás no...

Puede que no haya impacto porque nuestra PMO no esté ofreciendo ningún tipo de valor a la organización, y por tanto, el hecho de que pare durante unos días pase totalmente desapercibido. O puede que no haya impacto porque el grado de definición de los servicios que ofrecemos, permita el autoconsumo de los mismos, o tengamos incluso algunos de ellos automatizados, pero aún así sigue siendo necesario que la PMO vuelva a estar operativa tras este pequeño parón para asegurar que la empresa no cae en la entropía.

Dado que no hay 2 PMOs iguales, no podría afirmar sin datos, si es buen o mal síntoma que en vuestra empresa pase de manera desapercibida el cierre temporal de vuestra PMO, lo que si que aseguro, es que pase lo que pase, es un input excelente para vuestro ejercicio interno de autoanálisis.

En la próxima edición entraré a dar más detalles de qué actividades son las que se pueden / deben hacer durante este parón, y cómo podemos ayudarnos de la tecnología para llevarlas a cabo, porque aunque no tengamos para las PMOs GPSs que nos vayan marcando de manera continua nuestra posición y así poder confirmar que nuestro rumbo es el correcto, si tenemos otro tipo de herramientas que podemos utilizar.

Pero hasta entonces, e independientemente de qué tipo de actividades sean las que realicéis durante las vacaciones de verano, antes de iniciarlas, o durante las mismas, o al volver de ellas, fijad la fecha en la cual vais a "cerrar" temporalmente vuestra PMO para realizar este ejercicio!!

Sesión Directiva sobre

# Business Model Generation

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

## Business&Co.<sup>®</sup>

Business, Technology & Best Practices, S.L.

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



## ANGELA PLAZA

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

TRANSFORMACIÓN AGILE



# Cuando la agilidad encontró el cherry picking

Desde que comencé a escribir en esta revista, mi objetivo principal ha sido, además de llevar la agilidad a todo los lectores de Stakeholders.news, el hacer ver que esta filosofía va de: entregar valor, de adaptación constante al cambio y de mejora continua. Y bajo estas tres premisas quería hablarte hoy de la importancia del cherry picking en agilidad.

El concepto del cherry picking lo escuché por primera vez de Javier Garzás, y desde entonces siempre me ha llamado mucho la atención lo acertado de esta acepción en el contexto ágil.

Pero, vayamos por partes, lo primero que tenemos que hacer es entender qué es el cherry picking. Si buscamos este término en cualquier diccionario podremos ver que el cherry picking es la acción o práctica de seleccionar o tomar solo los ítems, oportunidades o cosas (en general) más beneficiosas o rentables. Ahora que conocemos el significado de cherry picking, la pregunta a contestar a continuación sería: ¿cómo se aplica el cherry picking en agilidad y cuáles son sus beneficios?

Como hemos podido observar en los párrafos anteriores, el cherry picking no es más que ir seleccionando aquello que nos viene bien y nos funciona para conseguir nuestro objetivo final. Si lo traducimos a un contexto ágil, sería, de manera muy resumida, el usar aquellas prácticas, técnicas (ágiles o no ágiles) o partes de marcos de trabajo ágiles que hacen que seamos más eficientes y eficaces en la entrega de software o soluciones funcionando (no nos olvidemos nunca de esto último, del "funcionando").

Aquellos que llevamos años trabajando en agilidad y buscando que los equipos y las organizaciones para los que trabajamos entiendan la agilidad, siempre intentamos hacerles comprender que para que la maquinaria de la agilidad funcione bien ya sea a nivel del equipo, del departamento o de la organización entera, esta maquinaria deber moverse constantemente y para ello hay que tener claro una cosa, y es que, siempre siempre siempre hay margen de mejora. Pero, para mejorar, primero tenemos que ser capaces de identificar esas mejoras, y para ello, es vital asentar unas buenas bases de conocimiento a nivel de marcos de trabajo, técnicas y prácticas.

Cuando los equipos (extrapolalo al nivel organizacional que quieras) comienzan a trabajar bajo una filosofía ágil, deben aprender los básicos, es decir, lo normal y más razonable es buscar un marco de trabajo con el que se sientan cómodos y empezar a trabajar con él. Y como están iniciándose en esto de la agilidad y con un marco de trabajo concreto, lo ideal es que sigan dicho marco de trabajo a rajatabla.

Pongamos un ejemplo: *el equipo "SFC" que se acaba de introducir en esto de la agilidad, ha decidido comenzar a trabajar usando Scrum porque, básicamente, es lo que está de moda. Para ello, todo el equipo ha ido a formaciones de Scrum, se han leído la guía y han interiorizado todos los conceptos, procesos e idiosincrasias del marco de trabajo. Han establecido los roles, la duración de los sprints, las ceremonias, los artefactos y los compromisos asociados con los artefactos, vamos que, como se dice en mi tierra: "no les falta un perejil". Y así comienzan su andadura con Scrum.*

Cuando los equipos interiorizan y aplican un marco de trabajo de manera exhaustiva, y bajo esa premisa de la mejora continua, lo normal que ocurre es que se dan cuenta que, las respuesta a seguir mejorando como equipo no está solo entre los procesos o técnicas que prescribe el marco de trabajo en cuestión, y empiezan a ver la necesidad de buscar respuestas fuera.

Sigamos con el ejemplo del equipo SFC: *tras 4 sprints de 3 semanas de duración cada uno, es decir, tras dos meses y medio de trabajar de esta manera, identificando en cada retrospectiva qué no estaban consiguiendo según la guía de Scrum y poniendo planes de acción para resolverlo, empiezan a ver que hay cosas como: cómo mejorar el código que se está desarrollando, la gestión de la deuda técnica, la motivación del equipo, la multifuncionalidad del mismo o la capacidad de tomar*

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



*decisiones dentro del equipo no son temas que se traten per se en la guía de Scrum ni que indique cómo se han de solventar. Uno de los desarrolladores, propone comenzar a usar técnicas de eXtreme Programming como el Pair Programming para mejorar el código y sugiere al resto de los desarrolladores del equipo que se lean el libro de "Clean code" de Uncle Bob para entender cómo desarrollar un buen código y plantear un workshop para buscar como incluir dichas mejoras en su trabajo. Por su parte, el Scrum Master, toma la responsabilidad de aprender técnicas de Management 3.0 y revisar manuales como el "Peopleware" de Tom DeMarco para buscar dinámicas y técnicas que le ayuden a incrementar la motivación del equipo, mejorar su multifuncionalidad y mejorar la autoorganización del mismo. Todo esto lo irán tratando sprint a sprint en las diferentes ceremonias con el objetivo de ir implantando las mejoras y ver cómo encajan en su equipo.*

Como puedes ver en el ejemplo del equipo SFC, cuando la necesidad de buscar respuestas fuera llega, es cuando aflora el cherry picking. Y, ¡qué momento más especial para cualquier equipo cuando aparece!, porque verdaderamente, cuando un equipo ve más allá de, por ejemplo, Scrum, y toma prestados, roles y responsabilidades, técnicas prescritas en otros marcos de trabajo, dinámicas y procesos de otras disciplinas como es la gestión de personas, la gestión del liderazgo o del talento, es cuando verdaderamente nace y empieza a brotar la agilidad dentro del equipo.

En ese preciso momento en el que el equipo explora mejores maneras de trabajar como equipo, hacer mejor software o soluciones que aporten valor al usuario y de adaptarse a los cambios con el menor impacto posible más allá de lo que prescribe un único marco o técnica ágil, es en ese momento en el que podemos decir que un equipo ha interiorizado, ha entendido lo que es la agilidad para ese equipo y que ha comenzado a usar el cherry picking para conseguir ser mejores cada día. Y esta agilidad de cherry picking puede consistir en un poco de Scrum, combinado con técnicas de XP, roles de FDD, gestión de flujos de trabajo basados en Kanban, dinámicas para entender los niveles de delegación de Management 3.0 y pequeñas pinceladas de DevOps y todo ello salpicado con un poco de filosofía Lean, en definitiva, todo aquello que haga que el equipo consiga su objetivo al final del día (o de la iteración).

Eso sí, para que el cherry picking funcione, hay que pasar primero, como he recalcado durante todo este artículo, por los básicos. A nadie en sus cabales se le ocurriría ponerse a hacer platos con esferificaciones y usando nitrógeno sin al menos saber cocinar unas lentejas o un huevo frito. Con la agilidad pasa lo mismo, para poder evolucionar tenemos que asentar unas buenas bases de conocimiento, no podemos empezar descuajaringando Scrum a las primeras de cambio sin haber probado todo lo que nos ofrece antes. Solo de esta manera podremos sacarle el máximo provecho a esto del cherry picking.



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

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

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

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

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

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



### EDICIONES MENSUALES

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



### EN DIRECTO EN REMOTO

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



### TRIPLE VALOR

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



### DOBLE CERTIFICACIÓN

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



### COMPATIBLE FUNDAE

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



# Carrera profesional; como pasar de jefe de proyectos, a director de programas y PMO



**JOSÉ LUIS  
PORTELA**

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

EMPLEO Y FUTURO >>>

Todos los que leemos esta revista, somos expertos planificando proyectos. La carrera profesional debería estar enfocada de la misma forma, habría que planearla para alcanzar los distintos niveles que existen dentro la categoría profesional de director de proyectos.

Todos hemos comenzado siendo miembro de un equipo de proyecto, en el cual teníamos un rol definido, donde el jefe de proyecto nos asignaba tareas y responsabilidades. Seguro que, por aquel entonces, todos imaginamos que con el paso del tiempo, iríamos ganando experiencia y eso nos llevaría a ser jefes de proyectos. Muchos lo lograron con la experiencia, la mayoría al combinarlo con la formación en metodologías relacionadas con la dirección de proyectos.

## ¿Cuál sería el siguiente nivel que se debería de alcanzar?

La dirección de programas, portfolios y PMO. No voy a repetir la definición de los tres conceptos, ya que es ampliamente conocida. Todos somos conscientes que para pasar de dirigir proyectos a dirigir programas o una PMO, se requieren unos conocimientos y habilidades directivas mucho más profundas.

## ¿Qué debo hacer para dar ese salto en mi carrera profesional?

Malcom Gladwell ya lo definió perfectamente en su libro "outliers" en el cual habla de la teoría de las 10.000 horas. Afirma que para ser realmente un experto en algo es necesario invertir 10.000 horas en su estudio o práctica. Gladwell pone de manifiesto el ejemplo de Mozart, al que se le considera un gran genio. Sin embargo, lo cierto es que sus grandes sinfonías son posteriores a los 21 años, momento en el que ya había acumulado las 10.000 horas de trabajo (empezó a componer a los 7 años).

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Del mismo modo, podemos poner el ejemplo de Paco de Lucía, cuyas principales obras son posteriores a los 25 años, habiendo empezado a tocar la guitarra a los 9 años. O sea, el trabajo constante y la experiencia son fundamentales. Me encanta la frase que dice [...cualquiera puede tocar la guitarra como yo, si se dedica a tocar 12 horas diarias durante 30 años seguidos]

Sin lugar a duda, la experiencia se consigue trabajando. Solo el paso de los años nos hace adquirir más conocimiento; ese es el gran secreto, la constancia. Todos somos conscientes que además de la experiencia, necesitamos conocimiento.

¿Cuáles son las áreas de conocimiento para dar el salto profesional?

- **Dirección estratégica:** La dirección de proyectos es forma en la que las empresas implementan la estrategia. Por este motivo, es fundamental que el director de una PMO, no solo sepa de proyectos o programas, sino de dirección estratégica. Pasando de ser un mero observador del proceso, a un director del proceso. De esta forma pasará de ser un implementador a un jugador clave en la estrategia de la compañía.

- **Dirección financiera:** La mayoría de los ingenieros, o de las personas que realizan trabajos que requieren de una especialización técnica, carecen de conocimientos de dirección financiera. Cuando hablo de dirección financiera, hablo de ir mucho más allá de un cálculo de costes o un ROI, hablo de un conocimiento más profundo de las claves de la dirección financiera y por lo tanto de la cuenta de resultados de una compañía. Cuando se presenta un programa o proyectos en un comité de dirección, el entender como afecta a la cuenta de resultados de la compañía es clave para validar si se debe hacer o no el proyecto.

- **Dirección de ventas:** Todos los directivos tienen que vender en su carrera profesional, bien interna-

mente o fuera de la compañía. Conocer las técnicas de ventas, como se prepara una oferta, como se negocia un proyecto o el cambio de alcance, es crítico para poder tener éxito en la carrera profesional.

- **Project Finance:** Para proyectos de gran envergadura, es necesario realizar este tipo de financiación. Este tipo de financiación no exige una garantía del promotor sobre el proyecto y su financiación, por lo que los riesgos y, en definitiva, la esperanza de reembolso de la inversión recae de forma exclusiva sobre los flujos de caja (cash flow) generados por el propio proyecto. Se utiliza sobre todo para operaciones cuya característica común es la necesidad de grandes volúmenes de capital.

- **Habilidades directivas:** Un directivo gestiona personas y stakeholders con distintos intereses, por lo tanto, es crítico desarrollar determinadas habilidades directivas. Para un director de PMO las más importantes son las siguientes:

- Negociación
- Técnicas de presentación en público
- Liderazgo
- Impacto en la organización
- Desarrollo de talento
- Inglés
- Innovación y emprendimiento.

En resumen, para pasar de un jefe de proyectos a ser un directivo dentro de una compañía hace falta dar un salto importante, tanto en el nivel formativo como en la forma de actuar. Por este motivo las escuelas de negocio más importantes del mundo, incorporan en sus programas formativos, formación de alto nivel para preparar a los directivos que se sientan en un consejo de administración. Un director de una PMO tiene que formar parte de ese consejo de administración y por lo tanto tiene que estar preparado al mismo nivel que los demás miembros.

# 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>

# Mi General: la táctica se merendó a la estrategia

-Capitán, ¿hemos tomado la colina?

-Mi general los hombres han peleado como jabatos, han dado todo lo que tenían señor. – escupió el capitán como pudo mientras el sudor le caía por la frente, no deseaba estar allí, no quería estar allí.

-Capitán no le he preguntado eso, le he preguntado si hemos tomado la colina.

-Mi general, el enemigo estaba bien pertre... -De pronto se vio interrumpido por un rugido del general.

-¿Qué si hemos tomado la maldita colina?! ¿Sí o no?! Eso es lo que quiero que me conteste.

-Mi general, No, señor – intentó tragar saliva, pero no fue capaz de recuperar ni una gota de su seca garganta. Aspiró profundamente y se preparó para lo peor.

El general se dio la vuelta, dándole la espalda la capitán. Su cara parecía que había envejecido diez años de golpe. Miró por la ventana, como si buscara la respuesta a ese fracaso, pero no la encontró. No era capaz de entender como una estrategia tan bien planeada, como unos pasos tan bien definidos y que parecían tan coordinados eran incapaces de llevarse a cabo. Él había dado la orden, ¿no podían sus hombres seguirlas al pie de la letra?

Se volvió hasta quedar enfrente al capitán mirándole a los ojos e intento articular con toda la tranquilidad de la que era capaz una nueva pregunta.

-¿Por qué no la tomaron si el flanco derecho de los defensores estaba completamente desprotegido?

El capitán midió sus palabras con cuidado, sabía que no había peor respuesta que la que uno no quiere escuchar y si, además, el receptor es un General que puede dar al traste con la carrera de cualquier subordinado en cuestión de segundos, resulta ser una audiencia de los más atrozadora, incluso para un veterano como él.

-El teniente dice que las órdenes eran tomar la colina en un avance central, por lo que no pensaron en otra posibilidad.

-Que ellos no pensaron...

-Creían que desde la comandancia tendrían información más precisa de por donde debería ser el ataque y no se plantearon una alternativa.

-Ellos no pensaron...

-Señor, lo lamento, es lo que me han trasladado, no fueron capaces de pensar más allá de las órdenes que se les dieron.

-Ellos no pensaron y nosotros tenemos un desastre.

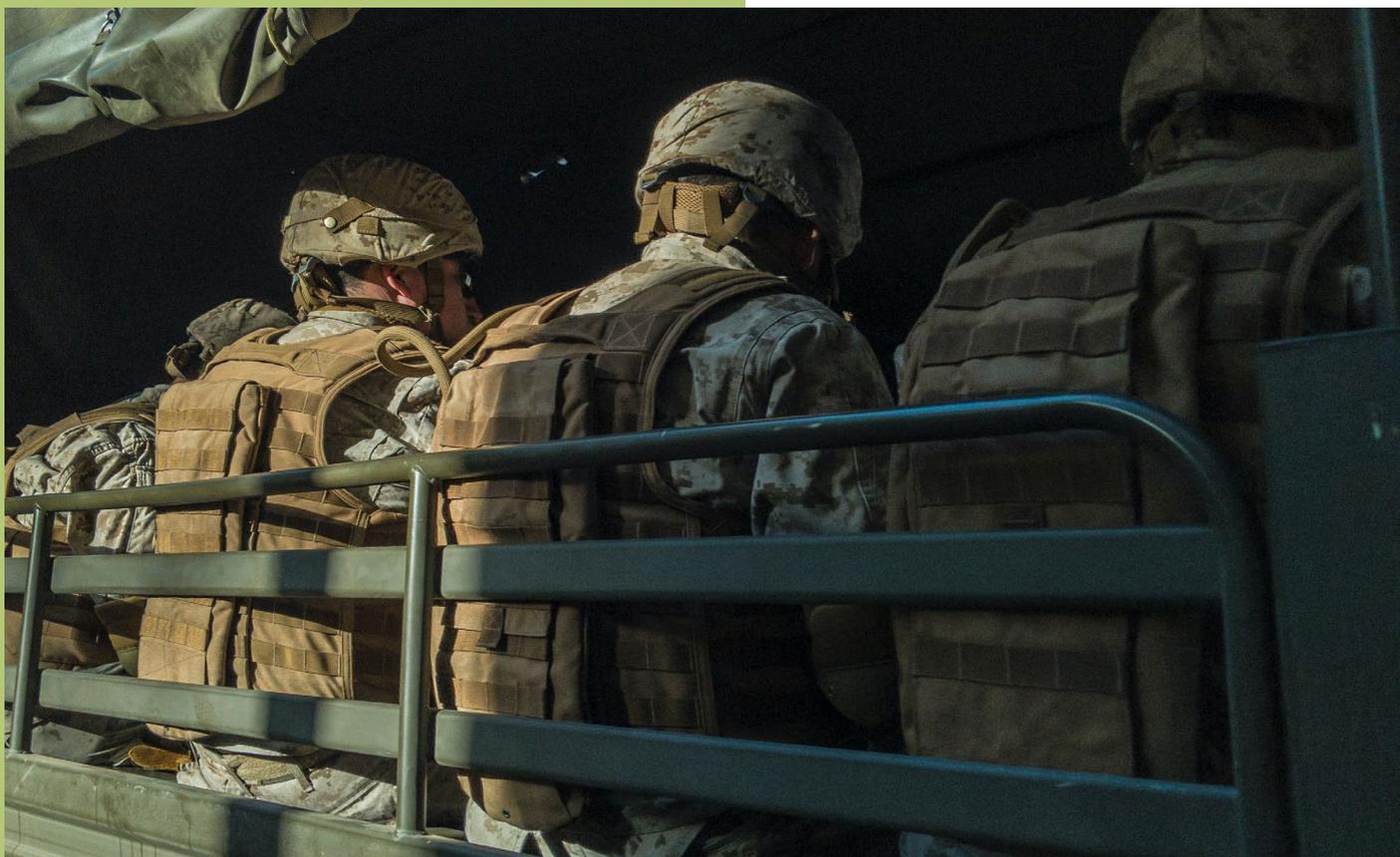
**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## JULIÁN GÓMEZ

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

PERSONAS Y PROCESOS



Esta escena es uno de los problemas principales que el ejército de Estados Unidos ha intentado resolver en las últimas décadas, aunque el problema es algo que lleva desde que el mundo es mundo y ha recibido diferentes soluciones a lo largo de la historia.

Charles Duhigg en su altamente recomendable libro *Más agudo, Más rápido y Mejor* nos habla de esta característica como el **Locus de control**. El Locus de Control podríamos definirlo por la sensación que tenemos cada uno de nosotros de donde reside la responsabilidad de una acción.

El locus de control es externo cuando alguien nos da una orden para que nosotros la ejecutemos. Nos dice abre la puerta. Nosotros vamos y la abrimos y, por tanto, las consecuencias de abrirla las delegamos a la persona que nos ordenó abrirla: "Yo no quería, pero me pediste que lo hiciera". Nos inhibimos de las consecuencias porque yo no participé en la decisión y, por tanto, no es culpa mía.

En cambio, el locus de control interno es cuando entendemos que la responsabilidad de la acción es totalmente nuestra. Nosotros hemos decidido abrir la puerta, somos responsables de lo que suceda cuando se abra, luego tenemos que estar seguros de que al abrirla no ocurrirá nada malo, no podemos pasarle el marrón a otro, tenemos que ser nosotros los que estemos seguros, sino la culpa será nuestra.

Este punto, el locus de control, junto con sistemas como el Mission-Command (Comando Misión) que tiene sus orígenes en el ejército prusiano, nos habilita para que no suceda lo que le sucedió al general de nuestra historia.

El ejército de Estados Unidos intenta evitar el dar una orden detallada de lo que hay que hacer, para ello se basa en objetivos concretos a cumplir (Mission-Command) que

el equipo encargado (pelotón o unidad adecuada) deberá realizar como mejor entienda (locus de control interno). La orden será solo sobre cuál es el objetivo a conseguir, los medios y la forma de lograrlos los pone el equipo: será su responsabilidad.

Esta forma está siendo exitosa en el modo en que se desempeña el ejército, llegando a llevar a cabo planes de formación para desarrollar el locus de control interno en los reclutas. Pasamos de un paradigma de lo que me ha sucedido ha sido inevitable, ha sido culpa de los elementos, a un paradigma de si hubiera estado mejor preparado lo hubiera conseguido. Esto hace propulsar el propio desarrollo del equipo consiguiendo personas mucho más preparadas para trabajar con la incertidumbre, ya que buscan las alternativas disponibles en una nueva situación.

Y esto es así porque en la guerra, como en los proyectos, si la Estrategia es importante, la Táctica no lo es menos. Si como bien Javier nos recuerda, un Portafolios de Programas y Proyectos es importante (Estrategia) la ejecución de cada uno de esos proyectos que van dentro del portfolio y de los programas no lo es menos (Táctica).

Como diría Peter Drucker (aunque parece que nunca lo dijo siempre queda bien nombrarlo) la cultura se come a la estrategia para desayunar. La táctica se la merienda.

¿Preparados para la incertidumbre?

# Curso de Formación

# Gestión del Tiempo

# para Equipos

# TSG4®

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://tsg4.com>
- Inscripciones: [ok@tsg4.com](mailto:ok@tsg4.com)

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

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





## CHARO FRESNEDA

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

EL LADO HUMANO

# Comunicar-se

Trabajar por y para proyectos significa gestionar equipos a lo largo y ancho del globo terráqueo, pero arrancar un proyecto de estas características con independencia de las restricciones o la interminable preocupación por el coste, el plazo, etc. exige un plan de comunicación muy estudiado.

Todo plan de comunicación es transversal al proyecto y debe adaptarse a él, su gestión a través de equipos virtuales supondrá grandes desafíos, no sólo para el director de proyecto también para los miembros del equipo, ya que la buena disposición, el conocimiento, la comunicación efectiva, dependen en buena parte de lo que debemos tener en cuenta para que el proyecto sea exitoso. Tener en cuenta las necesidades de los miembros del equipo virtual es el primer paso para no caer en el gran error de dar por hecho que todos saben: cómo un objetivo y propósito claro del proyecto, claridad en los roles y expectativas por ejemplo es un factor clave para reducir confusión y conflictos innecesarios.

Hoy tenemos a nuestra disposición muchas herramientas y tecnología colaborativa que permite a los equipos, planificar, colaborar y comunicarse en el proyecto, como sabemos hay tantas que lo crítico es elegir, si lo que necesita el proyectos son tableros de tareas compartidos para promover la visibilidad, mensajería y chat para comunicarse de forma informal y rápida; a veces intrusiva si no hay unas normas consensuadas que limiten cuando es aceptable o no comunicarse, el repositorio de conocimientos para almacenar y compartir los documentos del proyecto o las herramientas de videoconferencias para crear la oportunidades de comunicarse frente a frente y muy potente para evaluar a través de la comunicación paralingüística como está el ánimo del equipo al que no vemos todos los días.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Un estudio de PMI's Pulse of the Profession in-Depth Report™, muestra que las comunicaciones constituyen el factor de éxito más crítico en los proyectos, mejorar y gestionar la comunicación eficazmente, minimiza los riesgos en un proyecto.

Cuando nos referimos a la gestión de un proyecto con equipos virtuales, tener en cuenta; **la diversidad**, siempre aportará riqueza y perspectivas de mucho valor en los equipos, también requiere un mayor conocimiento de las personas sobre los valores, y cultura, ya que lo que puede ser una conducta o estilo de comunicación adecuado en para unos, puede ser completamente inaceptable en otras, incluyendo la comunicación no verbal. Las **barreras lingüísticas** y el **miedo** por falta de seguridad pueden impedir comunicar, la **falta de planificación** en la comunicación "dar por hecho que con un email es suficiente". Identificar los riesgos en la comunicación, como las **interrupciones** que se pueden producir sabiendo que el "reloj" del proyecto no se detiene, la **falta de análisis** de los problemas que pueden surgir entre el equipo,

la **inexperiencia**, la **falta de atención**, y **zonas horarias** suponen un gran desafío para el proyecto.

La comunicación se basa en **centrar lo que se quiere comunicar y a quién**, con un mensaje y resultado de lo que se espera, y evitar la falta de comunicación o el tan temido comentario "Dice muchas cosas, pero no estoy seguro de lo que quiere en realidad", es decir, claro y conciso, corto si es posible y en tiempo en forma. En comunicación la frase "**menos es más**" del arquitecto Mies Van der Rohe, aplica en todas las dimensiones de la comunicación y en las formas de comunicar-se.

Un director de proyectos pasa entre el 75-80% del tiempo comunicando y normalmente, es el responsable del éxito y fracaso del proyecto. Monitorear las comunicaciones, hacer seguimiento al equipo y su estado de ánimo, dar feedback, etc. son las principales tareas que el director o equipo de dirección de proyecto debe gestionar para mitigar los riesgos que pueden derivar de la comunicación con las personas involucradas.

# Curso Doble Certificación Gestión de Procesos de Negocio BPM + ISO 19510

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

**Business&Co.<sup>®</sup>**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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



# UNE desarrolla un estándar pionero para impulsar la correcta gestión y el buen gobierno de las TIC

El Comité UNE de Gestión de servicios TI y Gobierno de TI ha desarrollado un informe técnico para que las organizaciones puedan integrar los sistemas y marcos de gestión con las mejores prácticas existentes en las TIC.

La Asociación Española de Normalización, UNE, publica un estándar pionero en el mundo enfocado a ayudar a las organizaciones a integrar los sistemas y marcos de gestión con las mejores prácticas en materia de Tecnologías de la Información (TIC), impulsando el buen gobierno corporativo.

El Informe Técnico UNE 71401 IN, desarrollado por el Comité UNE sobre Gestión de servicios TI y Gobierno de TI-CTN 71/SC 40-, se centra en la incorporación de todo tipo de conocimientos de gestión de las TIC.

En los últimos 30 años, la tecnología se ha desarrollado exponencialmente y las TIC se han convertido en la clave para adaptar los modelos de negocio al entorno cambiante de la sociedad. El mercado ha ido creando

compendios y estándares de gestión para todas estas áreas, recopilando las mejores prácticas contrastadas en materia de gobierno y gestión de TI. “Se ha creado mucho conocimiento relacionado con las mejores formas de gestionar la tecnología y sus servicios, la seguridad, la privacidad, el gobierno de los datos, las personas, los proyectos, etc., pero no se acaba de aprovechar en su totalidad.

Con este documento, pretendemos proporcionar a las organizaciones una forma sencilla de incorporar las mejores prácticas existentes en las TIC para resolver sus problemas específicos”, explica Amanda Suo, responsable de Ciberseguridad. Gestora de proyectos TIC en UNE.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

Este documento presenta el estado del arte sobre cómo las organizaciones están adoptando e integrando sistemas de gestión de las TIC basados en normas, adoptando marcos de gestión reconocidos e implantando mejores prácticas específicas. Se habla de construir sobre la base de sistemas de gestión basados en normas (UNE-EN ISO 9001, UNE-ISO/IEC 20000, UNE-EN ISO/IEC 27000, etc.) para incorporar lo necesario de otros marcos de gestión (ITIL®, COBIT®, Scrum, etc.) y mejores prácticas específicas (BM Canvas, Design Thinking, etc.).

Para la elaboración de este informe técnico, el Comité ha colaborado estrechamente con organizaciones líderes en la adopción e implementación de normas y mejores prácticas de gestión de TIC, con el fin de entender cómo están llevando a cabo sus iniciativas de transformación digital.

En este análisis, se ha profundizado en temas como la organización de las iniciativas, los objetivos marcados y el papel del liderazgo. “Gobernar y gestionar el entorno tecnológico es muy complejo, por lo que la contribución de este manual es muy valiosa, especialmente para los directivos y profesionales de TI”, añade.

La transformación digital es uno de los ejes estratégicos de UNE para 2025. El objetivo no es solo crear normas adecuadas para la economía digital, sino también fomentar la digitalización para satisfacer las necesidades de las organizaciones y facilitar la participación de todos en los procesos de normalización.

## **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 prácti-

cas en aspectos clave para la competitividad de las organizaciones, siendo el resultado de la labor conjunta de los sectores económicos y administraciones. Así, UNE ayuda a las organizaciones a superar con éxito los desafíos a los que se enfrentan en campos como la innovación, digitalización e industria 4.0, ciberseguridad, exportaciones, compliance y responsabilidad social o el despliegue eficaz de políticas públicas. Más de 12.000 expertos participan en su elaboración en alguno de los 226 Comités Técnicos de Normalización que desarrollan su trabajo en UNE.

Es el representante español ante los organismos de Normalización internacionales (ISO e IEC), europeos (CEN y CENELEC) y en COPANT (América); asimismo es el organismo de normalización español en ETSI. UNE lleva la voz de los expertos españoles a los foros mundiales en los que se discuten normas clave para su competitividad.

Asimismo, desarrolla una intensa labor de Cooperación Internacional, con más de 900 actividades ya ejecutadas que apoyan el desarrollo de una infraestructura de la calidad sólida en regiones relevantes para los intereses comerciales españoles.

# Pasos firmes

Comprueba cómo los  
estándares ayudan  
a tu empresa

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



**UNE**  
Normalización en España

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

Organismo de normalización español en



#BestPractices #BetterProfessionals

# Cursos Doble Certificación

julio

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  
PROYECTOS

## OpenPM<sup>2</sup> (Ágil)

**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 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

agosto

**Business&Co.**<sup>®</sup>  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

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