

ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



AGOSTO
2022

Y TÚ ¿GESTIONAS PROGRAMAS Y PORFOLIOS

12

o sigues Gestionando solo Proyectos?

EL CTN 71 /SC 40 DE UNE NORMALIZACIÓN ESPAÑOLA:

16

Un equipo de gigantes. Gobierno y Gestión en estado puro ¿Te unes?

¿Quo vadis ITIL? Penitencia del Marco de Gestión

20

¿Aprendes, te certificas, ambas cosas o ninguna?

24

El peligro de la AUTOMEDICACIÓN

28

¿POR QUÉ LO LLAMAS GOBIERNO SI LO QUE

32

NECESITAS ES GESTIÓN?

Los jefes más torpes del mundo

36

La Ejecución de la Estrategia. Del dicho al hecho hay mucho trecho

40

¿Cuánto Mides?

44

¿Me compro el coche o me saco el Carné?

48



safecreative
2 010025 512318
INFO ABOUT RIGHTS

ESPECIAL

“El Gobernauta”

DE Tecnología & Sentido Común



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gobernauta
Manuel D. Serrat - Futuro y Seguridad
Fernando Roca - Talento y Liderazgo
Alberto Rodríguez - Hack & News
Juan Carlos Muria - Salud en la Nube
Marlon Molina - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor
Marcos Navarro - Ai Robot
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Shirley Aristondo - América Próxima
Madelaine Castro - Por Procesos
Fernando Ley - Geo Energía

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

Carmen Usagre
carmen.usagre@businessandcompany.com
Teléfono: +34 96 109 44 44

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

tecnologiaysentidocomun@businessandcompany.com

EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20
46930-Quart de Poblet (Valencia)
Teléfono: 96 109 44 44
Fax: 96 109 44 45
<https://businessandcompany.com>
soluciones@businessandcompany.com



(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace 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®, P3O®, 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.



JAVIER PERIS

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del Portafolio, Programas y Proyectos, Centros de Excelencia así como Marcos de Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información con más de 20 años de experiencia tanto en empresas como en Organismos Oficiales y Administración Pública. Es Profesor de IE Business School e IE Executive Education y dispone de las Acreditaciones Internacionales CGEIT®, CRISC®, COBIT5® Certified Assessor, ITIL® Expert & Trainer, PRINCE2® MSP® MoP® MoV® MoR® P3O® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSM™ SIAM™, OKR, Lean, Kamban, Design Thinking, Scrum & AgileSHIFT® Accredited Trainer ejerce como Business Coach, Business Angel e Interim Manager.

LinkedIn:

<https://es.linkedin.com/in/javierperis>

Twitter:

<https://twitter.com/JavierPeris>

Blog:

<https://javierperis.com>

27-28 SEPTIEMBRE | VIRTUAL | GRATUITO

DIGITALIZE AND AUTOMATE

UNO DE LOS MAYORES EVENTOS SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE EMPRESAS EN EUROPA

5000 PARTICIPANTES

25 PONENTES, LÍDERES Y EXPERTOS DIGITALES

1 INVITADO SORPESA

2 DÍAS DE CONTENIDO EXCLUSIVO

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

CASOS DE ÉXITO

Participa en Digitalize and Automate 2022, uno de los mayores y más emocionantes eventos de #ITSM, #IAM y #ESM de Europa.



Celebramos que Efecte ya está disponible en España, y durante el evento lanzaremos una **oferta en exclusiva para las empresas españolas**. ¡Te esperamos!

efecte

www.efecte.es/digitalize-and-automate-2022



REGÍSTRATE

Premios recibidos



Premio Medio de Comunicación 2018 de la Asociación Profesional Española de Privacidad



La Junta Directiva de la Asociación Profesional Española de Privacidad durante su VI Congreso Nacional de Privacidad APEP celebrado en Madrid otorga el Premio Medio de Comunicación 2018 a Tecnología y Sentido Común #TYSC



Premio 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno TI



El Foro de Profesionales de la Gestión del Servicio en España itSMF otorga a «Tecnología y Sentido Común» el Galardón 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno de Tecnologías de la Información.



**Tecnología y Sentido Común
“Premio Sapiens”
Medio de Comunicación 2022”**

El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista “Tecnología y Sentido Común #TYC”. El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realizando Tecnología y Sentido Común desde hace siete temporadas como su capacidad de adaptación y resiliencia adaptándose a nuevos formatos con los que continuar en su labor de evangelización en Buenas Prácticas al conjunto de los profesionales a pesar de la alerta sanitaria con nuevos formatos que partiendo de un programa de Radio y Podcast han permitido seguir llevando su mensajes a través de la Revista Mensual, o el informativo televisivo “El Semanal” de Tecnología y Sentido Común.



COLEGIO OFICIAL DE INGENIERÍA INFORMÁTICA DE LA COMUNITAT VALENCIANA






Pasos firmes

Comprueba cómo los
estándares ayudan
a tu empresa

www.pasosfirmes.es



UNE
Asociación Española de Normalización

Asociación Española de Normalización
une@une.org - www.une.org -   

Organismo de normalización español en





índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



¿Quo vadis ITIL? Penitencia del Marco de Gestión



El peligro de la Automedicación



Los jefes más torpes del mundo



¿Me compro el coche o me saco el Carné?

Índice de Contenidos

.....	06
¡Bienvenidos a la VII Temporada!	08
.....	12
Y tú ¿Gestionas Programas y Porfolios o sigues Gestionando solo Proyectos?	16
.....	20
El CTN 71/SC 40 de UNE Normalizacion Española: Un equipo de gigantes.Gobierno y Gestión en estado puro ¿Te unes?	24
.....	28
¿Quo vadis ITIL? Penitencia del Marco de Gestión	32
.....	36
¿Aprendes, te certificas, ambas cosas o ninguna?	40
.....	44
El peligro de la Automedicación	48
.....	
¿Por qué lo llamas Gobierno si lo que necesitas es Gestión?	
.....	
Los jefes más torpes del mundo	
.....	
La Ejecución de la Estrategia. Del dicho al hecho hay mucho trecho	
.....	
¿Cuánto Mides?	
.....	
¿Me compro el coche o me saco el Carné?	
.....	

ITIL

#TYSCO

¡Bienvenidos a la VII Temporada!

Con este ejemplar de nuestra Revista comienza oficialmente la VII Temporada de Tecnología y Sentido Común en la que contamos con nuevas incorporaciones en el equipo, una ilusión renovada y nuevos formatos para llegar más lejos con nuestro mensaje, ser bienvenidos todos a esta iniciativa nacida en 2015 y que año a año va consolidándose como un referente para muchos a los que nos apasiona nuestra profesión.

Posiblemente recordará el lector que en mi último editorial de la anterior temporada lancé una reflexión en el sentido de que Tecnología y Sentido Común nunca fue un Proyecto, siempre ha sido y espero siga siendo un Programa de Proyectos y por tanto es no solo ágil sino dinámico y elástico.

Precisamente gracias a ese dinamismo y elasticidad que aporta la Gestión de Programas frente a la Gestión de Proyectos nos podemos permitir ir adaptándonos y lanzando, siempre alineados con el porfolio, nuevas iniciativas en la forma de nuevos productos y servicios con los que difundir, compartir, colaborar y en definitiva ayudar al resto de profesionales en nuestra misión de evangelizar en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión.

En esta VI Edición en primer lugar damos nuestra más calurosa bienvenida cargada de buenos deseos a cuatro grandes, muy grandes profesionales como son Eva Blanco quien dirigirá la sección "Talento y Liderazgo", Madeleine Castro quien dirigirá la sección "Por Procesos" y Marcos Navarro quien dirigirá la sección "Ai Robot" esta última sección de nueva creación donde se abordarán las temáticas relacionadas con RPA Robotic Process Automation e IA Inteligencia Artificial, sed bienvenidos todos.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Llegados a este punto y dado que la participación en estas iniciativas requieren de un esfuerzo que en la mayoría de las ocasiones va con cargo a la vida personal y familiar de cada uno y no que no siempre puede asumirse este esfuerzo, desde aquí quiero dar un sincero y caluroso saludo con mi más sincero agradecimiento también a todas aquellas personas que han formado parte del equipo de Tecnología y Sentido Común en algún momento en cualquiera de las siete temporadas que venimos desempeñando esta labor y ya no se encuentran en el equipo.

Pero las novedades no acaban en nuevas secciones de la revista, aún hay más, esta VII edición que comienza este primer domingo de septiembre y se extenderá hasta el último domingo de julio del próximo año producirá un nuevo vehículo de comunicación que ponemos a vuestra disposición, con una frecuencia semanal y en formato video, al más puro estilo telediario, al que hemos bautizado como "El Semanal" y que podréis disfrutar a partir de las 15:00 horas del próximo lunes 13 de septiembre en el sitio web <https://elsemanal.com> donde os invitamos a repasar la actualidad relacionada con las Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión.

Para "El Semanal" de Tecnología y Sentido y Común tenemos también el gran honor, así como el inmenso placer de contar con la cuarta de las incorporaciones de esta VII Temporada. Alba Serrat cada lunes a las 15:00 horas presentará y moderará conjuntamente conmigo el programa y comentará las principales noticias de actualidad, aprovecho para darle también mi más sincera y calurosa bienvenida al equipo

Un equipo de casi 20 personas, que desde la ilusión, el entusiasmo, el altruismo y la generosidad dedican esfuerzos, conocimientos y experiencias para aportar su granito de arena a la profesión. Profesionales de reconocido prestigio en cada una de sus áreas al servicio del resto de la comunidad, para todos ellos mi mayor respeto, agradecimiento y por supuesto admiración. No podéis haceros idea del inmenso orgullo que siento por coordinar, y por supuesto aprender, una temporada más al lado de semejante equipo de inmortales pues, como dijo el filósofo brasileño Rubem Alves en su libro "La Alegría de Enseñar": Enseñar es un ejercicio de inmortalidad.

No quiero extenderme más ni ocupar más tiempo del lector, con mi mayor agradecimiento también a lectores y amigos de TYSC por su atención, dedicación y tiempo, siéntanse cómodos, aprendan, participen, disfruten, hoy comienza una nueva y apasionante VII Temporada de Tecnología y Sentido Común.

TSG4® Yellow Belt + Green Belt

Time Slot Governance

Gestión del Tiempo

COMIENZA POR ORGANIZARTE

Si vas desbordado, te cuesta cumplir con las necesidades de negocio, no eres capaz de evidenciar el valor que aportas y no te da la vida para implantar Buenas Prácticas comienza por organizarte tú y organizar tu equipo con Time Slot Governance TSG4®. Porque lo que no es Método es Improvisación

NIVELES DE CERTIFICACIÓN



TSG4® YELLOW BELT*

Forma y Certifica a Responsables y Miembros del Equipo en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® ORANGE BELT*

Reconoce y Certifica a Miembros del Equipo que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® GREEN BELT*

Forma y Certifica a Responsables de los Equipos en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® BROWN BELT*

Reconoce y Certifica a Responsables de Equipos que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® BLACK BELT*

Forma y Certifica a Implementadores de Buenas Prácticas con la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Martes y Jueves Tardes)
TSG4® Yellow Belt 15 de Septiembre de 2022 (Miércoles)
TSG4® Green Belt 4, 6, 8 y 12 de Junio de 2023 (Martes y Jueves)
- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Viernes Tardes y Sabados Mañana)
TSG4® Yellow Belt 1 de Octubre de 2022 (Sábado)
TSG4® Green Belt 7, 8, 14 y 15 de Julio de 2023 (Viernes y Sábados)

Y tú ¿Gestionas Programas y Portfolios o sigues Gestionando solo Proyectos?

Durante los últimos veinte años he dedicado gran parte de mi vida profesional a ayudar a organizaciones a migrar sus modelos de negocio basados en la venta de productos hacia la prestación de servicios y me siento tremendamente orgulloso de ello, tanto por las inmensas posibilidades que ello ha generado como por el crecimiento que ha permitido en este mundo definitivamente cada vez más "As-A-Service".

Actualmente le tengo que confesar que vuelvo a vivir un momento dulce, volvemos a vivir una nueva revolución en el Management, te aseguro que un nuevo escalofrío me vuelve a recorrer cada vez que acompaño a una organización desde el típico enfoque basado en Proyectos, es decir basado en la entrega de resultados a sus clientes, a un enfoque basado en Programas de Proyectos, es decir basado en acompañamiento a sus clientes hacia la entrega de beneficios.

Y créeme la diferencia no es baladí, compruébalo por ti mismo, hazte la siguiente pregunta ¿Qué crees que necesitan tus clientes? ¿Qué les entregues resultados o que los acompañes hacia el logro de sus beneficios?

Ojo, uno u otro enfoque requiere métodos de Gestión completamente distintos.

Dicen que el futuro comienza donde no se puede planificar, y ahí es donde no funciona la gestión de proyectos, los proyectos son siempre para el denominado futuro cercano, si existe incertidumbre ya no se puede planificar, ahí debemos utilizar otros métodos de gestión como es la Gestión de Programas.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





La planificación basada en las tareas es sinónimo de Micro Gestión e invertir recursos en conseguir una estructura de descomposición del trabajo a medio y largo plazo en entornos volátiles, inciertos cambiantes y ambiguos un esfuerzo baldío, o desperdicio "Waste" que dirían los amantes de las metodologías Lean.

Hay que cambiar la forma en que cambiamos, debemos de gestionar de acuerdo a la naturaleza de lo gestionado, si gestionamos proyectos debemos conocer y aplicar Project Management, si gestionamos Programas debemos conocer y aplicar Programme Management y si Gestionamos Porfolios debemos conocer y aplicar Porfolio Management.

Actualmente los Organismos de Normalización a nivel mundial apoyan este enfoque a través de tres normas que abordan cada una uno de los tres enfoques de gestión: la ISO/IEC 21502:2020 Guía sobre la Gestión de Proyectos; la ISO/IEC 21503:2017 Guía sobre la Gestión de Programas de Proyectos y la ISO/IEC 21504:2015 Guía sobre la Gestión de Porfolios.

Como tuve la ocasión de decir en una charla titulada "¡Un Programa no es un Proyecto grande, estúpido! que tuve el placer de impartir con los amigos del Capítulo de Madrid del Project Management Institute PMI y del cual

soy socio, en España hay demasiados Project Managers y demasiado pocos Programme Managers y nuestra sociedad necesita cambiar el enfoque de los resultados a los beneficios.

Os aseguro que estoy disfrutando de lo lindo desde hace varios años viendo como las organizaciones que dan paso a este nuevo enfoque y apuestan por seguir avanzando en este modelo de generación de beneficios para sus clientes son sin duda las organizaciones que están ganando la confianza y el respeto del mercado, obteniendo más y mejores operaciones a corto plazo y afianzando relaciones tremendamente fructíferas a medio y largo, por tanto, tomando definitivamente la delantera al mercado.

Dalo por seguro, estamos ante un nuevo momento feliz para el Management que como es normal no verá todo el mundo, pero aquellos que ya lo han visto y lo han puesto en práctica en sus organizaciones ya están disfrutando de liderazgo, crecimiento y rentabilidad.

Y tú ¿Gestionas Programas y Porfolios o sigues Gestionando solo Proyectos?



BPM + ISO 19510

Business Process Management

Gestión de Procesos de Negocio

CERTIFÍCATE EN PROCESOS

Si quieres aportar valor al negocio comienza por Descubrir, Modelar, Implementar, Automatizar y Mejorar sus Procesos de Negocio con Business Process Management BPM. Además la Gestión por Procesos es el origen del resto de Buenas Prácticas relacionadas con Proyectos, Servicios, Productos o Riesgos pues todas ellas se basan exactamente en Procesos.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 20, jueves 22, martes 27 y jueves 29
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29
- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 3, sábado 4, viernes 10 y sábado 11

El CTN 71 /SC 40 de UNE Normalización Española: Un equipo de gigantes. Gobierno y Gestión en estado puro ¿Te unes?

Bienvenidos al Subcomité de Gobierno y Gestión de la Era Digital.

Vivimos en un mundo cada vez más "As-A-Service" donde la tecnología está presente y ha impregnado totalmente nuestra vida, en lo laboral o profesional, en lo privado, y también qué duda cabe en lo lúdico o familiar.



Las Organizaciones también están migrando, gracias a la tecnología, sus modelos de negocio desde un mero intercambio de bienes o productos hacia una prestación de servicios potenciados por la denominada transformación digital.

En este mundo as a Service, donde todo es ya un servicio, la gestión del servicio no es una opción, sino una necesidad y en esto la familia de normas ISO 20000 juega un papel fundamental, sea cual sea el servicio, pues no son solo servicios Netflix, Whatsapp, Facebook o Twitter sino también son servicios Blockchain, Bigdata, internet de las cosas, Smart Cities, industria conectada, salud conectada, Inteligencia Artificial y cualquiera de las tecnologías denominadas habilitadoras y digitales que desde luego tenemos la obligación de saber y poder gestionar.

La familia de la norma ISO 20000 de Gestión DE SERVICIOS de Tecnologías de la información, sí con mayúsculas, ha venido para aplicar rigor y coherencia a la prestación de cualquier servicio relacionado con la tecnología o donde la tecnología está presente, y díganme en cual no lo está, dotándolo de Capacidad suficiente, de disponibilidad coherente, de seguridad permanente, de soporte adecuado, en definitiva, de procesos que permitirán que ese servicio tenga un impacto positivo.

Pero para que la innovación se convierta en progreso, los servicios relacionados directamente con la tecnología como los que he citado, Blockchain, Big Data, Industria 4.0., Smart Cities y un larguísimo etc. no solo deben estar bien gestionados sino además deben de ser adecuadamente gobernados, para tal fin contamos también ya con la Norma ISO 38500 de Gobernanza de Tecnologías de la Información.

Puede haber gestión sin gobierno. pero jamás habrá gobierno sin gestión, el gobierno es un modelo de madurez sobre la gestión y para gobernar, y no solo gestionar, todos y cada uno de los servicios de esta fantástica era digital que nos ha tocado vivir disponemos ya de dos normas maduras, la ISO 20000 de Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información y la ISO 38500 de Gobierno de Tecnologías de la información, que definitivamente convertirán la innovación en progreso.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Si ya nos trastorna a gran parte de la sociedad cuando se cae el Whatsapp o se interrumpen los servicios digitales imagínense ustedes un futuro sin Gobierno ni Gestión en los servicios en donde se estuvieran cayendo constantemente Smartcities, Salud Conectada, Blockchain, Inteligencia Artificial y ese innumerable catálogo de servicios que disfrutamos día a día de manera incluso inconsciente, etc. Créanme es el momento de construir un futuro mejor, un futuro basado en servicios digitales, gracias a la normalización.

Peter Druker uno de los padres del Management de todos los tiempos dijo que planificar el futuro no es pensar en las decisiones futuras sino pensar en el futuro de las decisiones presentes por ello desde aquí y desde ya debemos trabajar todos en un adecuado gobierno y Gestión de los servicios. Y aprovecho este fantástico foro, esta fantástica oportunidad, para hacer una llamada tanto a todos mis compañeros miembros de subcomités relacionados con la tecnología, como a todos aquellos profesionales interesados en la gestión y el gobierno de cualquier servicio digital o cualquier servicio en donde la tecnología tenga protagonismo, para que no invitemos la rueda,

no queramos gestionar o gobernar cada uno de manera independiente, no queramos crear nuevos silos o crear reinos de taifas. Aprendamos de la experiencia, no cometamos viejos errores. Aproxímense, participen en el Subcomité SC40, y entre todos sigamos enriqueciendo estas dos normas de Gobierno y de Gestión, maduras, absolutamente transversales y aplicables a cualquier servicio relacionado con la tecnología.

La última década del siglo XX se caracterizó por una importante expansión de la norma ISO 9000 que permitió aplicar rigor, certeza, orden y criterio en la gestión de organizaciones tanto públicas y privadas y nadie duda del impacto positivo que ello tuvo para crear un futuro mejor. En este siglo XXI y gracias a la innovación, la transformación y los servicios digitales ha llegado el momento de repetir la experiencia dándole un nuevo impulso a través de la norma ISO 20000 que definitivamente nos permitirá disfrutar de todo lo que puede aportarnos a la sociedad esta fantástica era digital.

Muchas gracias y bienvenidos al Subcomité CTN 71/SC40 de UNE Normalización Española de Gobierno y Gestión de la Era digital.

Javier Peris

Presidente Subcomité CTN 71/SC 40
de UNE Normalización Española

OpenPM² (PjM) + ISO 21502

Project Management

Gestión de Proyectos

CERTIFICATE EN PROYECTOS

La Gestión de Proyectos es la vía natural con la que implementar cambios en las organizaciones. Por encima de la ejecución de actividades una adecuada Gestión de Proyectos permite tener bajo control y garantizar aspectos tan importantes como plazos, costes, riesgos y beneficios ofreciendo información confiable a quien la necesita.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 16, sábado 17, viernes 23 y sábado 24
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 18, jueves 20, martes 25 y jueves 27
- ✓ NOVIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 18, sábado 19, viernes 25 y sábado 26

¿Quo vadis ITIL?

Penitencia del Marco de Gestión

Vamos a asistir en los próximos meses a una eclosión sin precedentes en el ámbito de las Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión de nuevos y no tan nuevos Marcos y Metodologías debido en gran parte a la nueva política que se está llevando a cabo a raíz de la adquisición de AXELOS® Best Practices por parte de su centro examinador Peoplecert®

Si, efectivamente, Peoplecert ha comprado AXELOS, si el lector desconocía esta noticia seguramente habrá quedado tan perplejo como quedó el que les escribe y me atrevería a decir el conjunto de la industria, cuando se difundió la nota de prensa dando la impresión que se habían equivocado y era al revés, pero no, ha sido la hija en este caso y contra todo pronóstico quien ha adoptado a su madre. *"Cosas veredes, amigo Sancho, que no crederes"*.

Esta noticia que, fuentes de toda solvencia, me confirmaron pilló también incluso de sorpresa a gran parte de los trabajadores y profesionales de AXELOS tiene varias lecturas y tendrá bastantes consecuencias que ya se empiezan a notar en las estrategias para el próximo año tanto de Centros de Formación como de Institutos Examinadores e incluso grandes empresas en general, me gustaría compartir en este espacio algunas de ellas.

ITIL deja de ser algo británico, o al menos deja de estar en el ámbito del Imperio para pasar definitivamente a manos privadas. Aunque el anterior propietario AXELOS, también una empresa privada, debemos saber que dicha organización pertenecía a CAPITA que es una PPP relacionada con la Administración Pública de Reino Unido. Lo evidente es que a partir de ahora ese vínculo se rompe e ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoR® así como todo el catálogo de Buenas Prácticas de AXELOS pasa a ser propiedad de una empresa griega, lo cual en sí mismo no tiene por qué ser malo, pero definitivamente marca un punto de inflexión donde los criterios comerciales y sobre todo basados en el ánimo de lucro van a estar muy por encima de cualquier otro criterio y esto hay que tomarlo en cuenta.

Cabe decir que ya sus antecesores, AXELOS®, venían demostrando en multitud de ocasiones una estrategia basada en la búsqueda de la rentabilidad por encima de todo, lo que daba a entender que algo no funcionaba bien y tampoco habían demostrado tener un vínculo fuerte con la comunidad, la última versión de ITIL, denominada ITIL® 4 no se llevó a cabo con el consenso adecuado del conjunto de la profesión al menos con la participación y consenso tan amplio como se procuró alcanzar en versiones anteriores.

Esto último desencadenó una oleada de críticas, rechazos e incluso salidas de grupos de entusiastas que argumentaron que la nueva versión de ITIL era demasiado teórica, que se había priorizado la comercialización frente al conocimiento y que ello se había evidenciado en el hecho de que incluso se presentó ITIL 4 explicando cómo se iba a vender mucho antes de que se conociera o se hubiera producido el contenido que se iba a comercializar.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



La realidad es que dejaron transcurrir demasiados años entre la mítica versión ITIL v3 y esta última versión de ITIL, ITIL® 4, lo cual provocó una gran relajación en los tenedores del marco que entraron y permanecieron en su zona de confort mientras el sector de las tecnologías evolucionaba, innovaba, abarcaba nuevos paradigmas, haciendo que las Buenas Prácticas de ITIL para la Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información se estancaran en el pasado reciente y fueran prácticamente imposibles de adoptar por parte de las organizaciones.

Un ejemplo fruto de esta desactualización fue la incorporación de un "update" en el año 2011 a la versión ITIL v3 que paso a denominarse ITIL v3 2011, última fecha en la que hubo una modificación prácticamente obligada para abordar ciertos aspectos que hace diez años se consideraban novedad, una versión ITIL v3 que durante casi una década intentó poner en orden un sector que cambia radicalmente año a año, e incluso me atrevería a decir trimestre a trimestre. *"Parece que se debe estar muy a gusto en la zona de confort."*

También la decisión "estratégica" por parte de AXELOS de tener un único centro examinador, muy criticada por todos los profesionales y encumbrando a Peoplecert como proveedor único global, era lo que menos problemas le ocasionaba a AXELOS, al menos aparentemente, pero evidentemente era lo más fácil pero lo más arriesgado también, porque provocó la creación de un monopolio, elimino la competencia entre centros examinadores permitiendo que el que lo hiciera lo hiciera como lo hiciera fuera el único capaz de hacerlo, otorgándole un poder de facto que ahora mismo ha conseguido que esa "creación" propia de AXELOS haya sido la que haya acabado por comprar al mismísimo AXELOS.

Una segunda lectura que me viene a la cabeza es que el exceso de foco en la rentabilidad ha conseguido que el Curso de Fundamentos de ITIL® 4 tal cual está planteado, y aun habiendo superado el examen de certificación, realmente no ofrece nada verdaderamente práctico al alumno, algo que pueda ayudarle de verdad en el día a día, algo en definitiva y tal como promulgan las propias Buenas Prácticas: que le aporte valor al alumno más allá de la certificación oficial que sin duda le ayudara en su Currículum, en la búsqueda y consecución de empleo.

Esta situación nos obliga en el día a día a los Formadores Oficiales a tener que hacer un sobre esfuerzo brutal para aterrizar esas ideas al alumno al margen del Syllabus o plan de estudios oficial y en muchos casos sobrepasándonos el alcance del plan de estudios pues la documentación es ciertamente banal, demasiado teórica y tremendamente enfocada en que el alumno continúe hacia cursos más caros de

niveles superiores donde poder adquirir algo más de conocimiento.

Y ojo no me malinterprete el lector, en absoluto quiero decir que ITIL no sea útil, al contrario, es uno de mis marcos de gestión favoritos. Lo que estoy intentando trasladar es que a mi juicio es un error tal como están planteados tanto su Plan de Estudios (Syllabus) como la liturgia relacionada con la acreditación de conocimientos.

Esta última semana en conversaciones privadas con varias personas muy influyentes del Sector de la Tecnología coincidíamos en que el contenido del curso oficial de ITIL v3 realmente su syllabus enseñaba cosas que aplicar al alumno, cierto que no con la profundidad que a lo mejor el alumno esperaba, pero enseñaba, porque de serie incluía conocimientos verdaderamente útiles para el alumno y esto es lo importante.

Las empresas no pueden permitirse tener gente certificada que en realidad no este formada porque esto pervierte completamente el sistema, desacredita los marcos y echa por tierra el trabajo de reconocimiento que verdaderamente precisan los profesionales adecuadamente formados y los planes de estudios deben recoger conocimientos verdaderamente útiles para el alumno y no dejar esto en la buena voluntad, la experiencia o el criterio del formador.

Poco a poco se van filtrando noticias sobre las consecuencias de la compra por parte de Peoplecert de AXELOS, la mayoría de estas noticias demuestran una necesidad imperiosa de hacer mucha caja y rápido para poder hacer frente al pago de dicha adquisición, lo que conlleva a medidas poco populares o en contra del propio ecosistema y cambia las reglas del juego.

Justamente la semana pasada pude leer en LinkedIn muchas quejas, pero me llamo la atención en concreto una queja de alguien que se sentía tremendamente molesto por tener la obligación de pagar los libros para hacer el examen de Peoplecert aunque se hayan comprado previamente, a la que la anterior presidenta de itSMF International le contesto: "Otro clavo más en el ataúd de ITIL"

Las Buenas Prácticas, o Mejores Prácticas como algunos defienden que se han de llamar, se originan entre el consenso mas amplio del sector o la industria, visto lo visto no sé si merecen llamarse mejores, buenas, regulares o malas, lo que es obvio es que ITIL nació con ese consenso del sector o de la industria a quien nunca se le debería haber dejado de lado y quien debería participar realimentándola a través de implantaciones en casos reales nutriéndolas de experiencia y utilidad.

OpenPM² (PgM) + ISO 21503

Programme Management

Gestión de Programas

CERTIFICATE EN PROGRAMAS

La Gestión de Programas de Proyectos es responsable de que los resultados de los proyectos se conviertan en beneficios, mientras que los Proyectos finalizan con la entrega de sus resultados, los Programas quedan aportando valor al negocio más allá de la vida de cada proyecto. Si quieres de verdad lograr beneficios certíficte en Gestión de Programas.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **NOVIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)**
Martes 15, jueves 17, martes 22 y jueves 24
- ✓ **ENERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**
Viernes 20, sábado 21, viernes 27 y sábado 28



¿Aprendes, te certificas, ambas cosas o ninguna?

En primer lugar, permítame el lector felicitarle la llegada del nuevo año que comienza con las expectativas bien altas y lo tiene fácil para ser mejor que sus dos últimos predecesores.

Como ya vaticiné en mi último artículo de 2021 de esta revista soplan vientos de cambio en el sector de la formación y certificación profesional no solo por la compra de Axelos® por parte de Peoplecert® de la cual ya hablamos sino por un giro en el modelo de negocio por parte de las acreditadoras y evidentemente por el cambio en las necesidades de las organizaciones y los profesionales que las componen.

Una de las primeras reglas que aprendí en Management, que me ha acompañado durante toda mi carrera y que he inculcado en cada una de las organizaciones en las que he participado ha sido clarificar y responder con absoluta claridad a la pregunta ¿Por qué te compran? Ello ayuda siempre a conocer lo que transmites tú o tu organización, lo que valoran de ti tus clientes y de manera rotunda clarifica qué es lo que sabes hacer, porque si te lo están comprando lo estás haciendo y bien.

Tras muchos años en el mundo de la formación he aprendido que existen dos enfoques clarísimos de consumidores de formación especializada, por un lado los que tienen como prioridad aprender y mejorar el rendimiento y por otro los que tienen como prioridad la obtención de la certificación.

Durante prácticamente toda mi vida profesional mi foco ha sido formar a profesionales para mejorar su rendimiento en las posiciones o responsabilidades que asumían y así voy a continuar haciéndolo, los que me conocéis bien sabéis perfectamente que es mi pasión por delante incluso de criterios de negocio y ahora ha llegado el momento de dar un paso más y mejorar el modelo de formación, ofreciendo más valor aún a esos profesionales que por encima de todo quieren lograr más con menos y con mayor satisfacción.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Para ello mi misión en 2022 es potenciar la Escuela de Gobierno eGob®, Escuela de Negocios de Business Technology & Best Practices, S.L. (Business&Co.®), cuya responsabilidad será la formación, certificación y acompañamiento de profesionales y organizaciones interesados en mejorar su rendimiento y su satisfacción en el trabajo.

Mi visión siempre ha sido ayudar a profesionales y organizaciones en el logro de sus objetivos de negocio basándonos en buenas prácticas y con la ayuda de la tecnología.

Para tal fin durante este 2022 apoyados en las Normas ISO 21000 Sistemas de Gestión de Organizaciones Educativas, ISO 17024 Requisitos para la Certificación de Personas e ISO 20700 Directrices para Servicios de Consultoría de Gestión voy a poner a tu disposición una oferta académica sin precedentes, que comprende la formación, la certificación y el acompañamiento basado en itinerarios curriculares personalizados que te permitirán ir alcanzando los conocimientos, destrezas y ayudas necesarias para el desempeño de tu responsabilidad en la organización.

Repasemos el Ciclo de Vida de la Formación Ejecutiva en la que se detallan los cuatro estadios por los que pasa el profesional, y no se ofenda en absoluto el lector porque esto he podido comprobar tras muchos años de experiencia que es algo absolutamente universal y nos pasa a todos sin excepción.

● **Primer estadio: Incompetencia Inconsciente**

En este estado se encuentran los profesionales que no han recibido ninguna formación ejecutiva o especializada sobre la responsabilidad que desempeñan, por tanto no saben que se puede hacer mejor y su desempeño su responsabilidad como creen que debe hacerse o como se ha hecho toda la vida sin saber que se puede hacer mejor.

● **Segundo Estadio: Incompetencia Consciente**

En este estado se encuentran los profesionales que han recibido formación ejecutiva o especializada y ya saben que hay una mejor forma de hacer las cosas, es más, conocen todo lo que actualmente hacen mal en el ámbito de sus responsabilidades y que existen formas de hacerlo mejor.

Aquí es donde acaba el enfoque de Centros de Formación y Escuelas de Negocio tradicionales, el profesional alcanza en algunos casos incluso la certificación, se desliga del Centro de Estudios, vuelve a su trabajo, y sin conocimientos ni experiencia necesarios para implantar las soluciones sigue en el día a día anterior, no avanza, tampoco mejora, le echa la culpa a su equipo, a su jefe o a su organización al completo, se frustra y acaba generando incluso rechazo hacia la metodología o la norma.

Nuestra misión es acompañar al alumno durante el tercer y cuarto estadio definitivo para una adopción adecuada de lo aprendido

● **Tercer Estadio: Competencia Consciente**

En este estado se encuentran los profesionales que reciben el acompañamiento y tutela adecuados con posterioridad a la formación ejecutiva o especializada y donde de manera paulatina se convierte en hábito el nuevo enfoque, la nueva forma de trabajar, se adapta la metodología al alumno y no viceversa y de manera sostenida se da el apoyo para que se mejore el día a día de manera progresiva.

● **Cuarto Estadio Competencia Inconsciente**

En este estado se encuentran los profesionales que han embebido en su día a día todo lo aprendido mejorando su rendimiento y su calidad en el trabajo, logrando hacer más con menos y con mayor satisfacción y siguen evolucionando profesionalmente en sus organizaciones. Regresan a la Escuela de Gobierno para adquirir nuevas habilidades o poder desempeñar nuevas responsabilidades iniciando un nuevo ciclo formativo.

Si lo tuyo además de formarte y certificarte es definitivamente hacer más con menos y con mayor satisfacción este año que comienza va a ser tu año, sube que te llevo

FitSM + ISO 20000

Service Management

Gestión de Servicios de Tecnología

CERTIFICATE EN SERVICIOS

Estamos en un mundo cada vez más "As-a-Service" donde todo se comercializa como servicio con la ayuda de las nuevas tecnologías, pero las tecnologías que soportan los servicios deben ser adecuadamente gestionadas para dotarlas de capacidad, continuidad, disponibilidad, seguridad y resiliencia. Si quieres prepararte para la Era Digital fórmate en Servicios.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Escemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2013 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 6, jueves 8, martes 13 y jueves 15
- ✓ ENERO 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 17, jueves 19, martes 24 y jueves 26



El peligro de la Automedicación

Bienvenido sea el lector,

En el campo de las Buenas Prácticas, Metodologías y Estándares de Gobierno y Gestión de tecnología podemos encontrar un amplio catálogo de propuestas que desde distintos enfoques y con distintos alcances pueden aportar soluciones que potencien la eficiencia y eficacia de nuestros profesionales, nuestros departamentos, nuestras organizaciones o incluso todo lo contrario.

De la misma manera que en el ámbito farmacéutico existen un sinnúmero de soluciones que pueden curar o mejorar la calidad de vida de pacientes con patologías concretas, si estos medicamentos son prescritos de manera errónea o dosificados de manera incorrecta pueden ocasionar importantes daños o incluso la muerte.

Si queremos mejorar la salud debemos evitar la automedicación

La Alta dirección de la mayoría de las organizaciones en el fondo desea gestionar como Amazon, Mercadona o Tesla pero la realidad demuestra que lo quieren conseguir sin invertir ni siquiera porcentualmente lo que estos han invertido e invierten en gestión y por supuesto tampoco están dispuestos a cambiar nada a nivel organizativo, estructural o cultural, es decir pretenden ser Rafa Nadal ganando su 21 Grand Slam sin haber invertido los esfuerzos necesarios o sin haber entrenado ningún partido.

Es frecuente escuchar a importantes organizaciones que cuando hablan de los métodos usados advierten que se aplicaron y les fueron útiles pero jamás recomiendan que ese enfoque lo adopten organizaciones que no tengan su misma situación, entorno, estructura o madurez pues pueden convertirse más en un problema que en una solución, es el caso de Spotify donde lideraron con éxito la transformación con un modelo que a ellos les funcionó pero siempre advierten que esto no tiene porqué funcionar en

otras organizaciones, en otros momentos o en otros departamentos.

Pero en realidad lo habitual es automedicarse, es decir recetarnos la metodología que está de moda o de la que todo el mundo habla sin siquiera analizar si nuestra organización está preparada para ella, esta es una pregunta demasiado complicada que inconscientemente evitamos responder, no nos atrevemos a plantear o simplemente tenemos una falsa percepción de lo que es capaz de lograr nuestra organización.

Es más fácil hacer caso omiso a las recomendaciones de los expertos y acudir a curanderos, en vez de a médicos, a organizaciones sin escrúpulos en las que conseguir rápido y a bajo coste una certificación con la que poder mentir al mercado, a gurús de oportunidad o buscar soluciones fáciles que sean tendencia o estén de moda sin darse cuenta que la GESTIÓN, si, con mayúsculas sigue siendo la gran asignatura pendiente de la Pequeña y Mediana Empresa, así como de la gran mayoría de la Administración Pública.

Simple y llanamente mala GESTIÓN (Management)

William Deming gran visionario del Management, padre de la Gestión (Management) organizacional concluyó que "Las causas que normalmente se mencionan del fracaso de una compañía son los costes de la puesta en marcha, sobrepasar los costes, devaluación del exceso de existencias, la competencia, cualquier cosa excepto la causa real: Simple y llanamente mala gestión".



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Y esto no significa que una metodología determinada no sirva, que no sea útil, que no funcione en nuestra organización, la respuesta es mucho más simple pero definitivamente no nos gusta y la evitamos reconocer, la verdadera respuesta es que la organización no estaba preparada o no ha querido prepararse para el éxito, ha buscado un atajo y ha tomado el camino equivocado.

**El Management no es un destino,
es un itinerario.**

Se puede decir más alto, pero no más claro, se le podrá dar muchas vueltas, se podrá buscar muchas culpables, pero lo incuestionable es que si se hubiera gestionado bien nada de eso hubiera pasado y hay que asumirlo de una vez.

Últimamente realizo frecuentes capacitaciones en Objetivos y Resultados Clave OKR, está de moda no hay ninguna duda, las empresas lo demandan porque de todo es conocido que han llevado al éxito a organizaciones importantes como Intel o Google y a crecer exponencialmente en algunos casos, OKR sin lugar a duda es tremendamente útil, pero no hay que obviar que a quien ayuda de verdad es a quien tiene una cierta madurez en otros aspectos como los procesos, los proyectos o los servicios que colaboran de manera imprescindible en obtener todo el jugo a esta traslación desde la estrategia hacia la táctica que promueven los OKR.

He podido comprobar en muchos casos que, sin tener ninguna madurez en Gestión de Personas, Gestión de Equipos, Gestión de Procesos, Gestión de Proyectos y Gestión de Servicios, es decir en definitiva en GESTIÓN en Mayúsculas de nuevo, los OKR como cualquier iniciativa llevada a cabo sin estrategia corre grave riesgo de convertirse en un fracaso más tal y como ha pasado en la mayoría de las ocasiones en las implantaciones de las tan útiles y precisas metodologías ágiles.

La Alta Dirección y Mandos Intermedios de las organizaciones tienen que ser conscientes que una adecuada Gestión (Management) no es un destino, es un itinerario, un itinerario que deben ir recorriendo todos y que va a dotar de manera paulatina de niveles de madurez y capacidad a la organización.

La implementación de una metodología o buena práctica jamás será un proyecto pues no pretende obtener un resultado, es un programa de proyectos responsable de la obtención de un beneficio para la organización. Si esto le sorprende y sigue pensando que es un Proyecto acuda de inmediato a un especialista estamos ante un síntoma de inmadurez en Gestión (Management) en concreto en lo que respecta al Portfolio, Programme & Project Management PPM sería bueno que comenzará a formarse tanto usted como los profesionales de su equipo.

Permítame recalcarlo una vez más, la formación y la certificación de los profesionales de una organización en las distintas Metodologías o Buenas Prácticas de Gestión (Management) adecuadas a cada caso concreto no es un destino, es un punto de partida, es el inicio de una apasionante hoja de ruta que va a permitir comenzar a inocular cambios en la organización con el objetivo de mejorarla, lograr mayor eficacia, optimizarla agilizarla y en definitiva mejorarle la salud convirtiéndola si así usted lo desea en una atleta de alto rendimiento.

CSX + ISO 27000

Information Security

Seguridad de la Información

CERTIFÍCATE EN SEGURIDAD

La Seguridad de la Información y la Ciberseguridad son las asignaturas pendientes en la mayoría de las organizaciones, no obstante, la frecuencia y gravedad de los ataques está obligando a la Alta Dirección a invertir en asegurar la Información y tecnología que da soporte al negocio. Si tu objetivo es estar seguro certílicate en seguridad.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 7, jueves 9, martes 14 y jueves 16
- ✓ MARZO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 3, sábado 4, viernes 10 y sábado 11



¿Por qué lo llamas Gobierno si lo que necesitas es Gestión?

Puede haber Gestión sin Gobierno, pero jamás habrá Gobierno sin Gestión. Así de categórico, así de contundente, así de simple he sido siempre respecto de los Servicios y Sistemas de Tecnologías de la Información de las organizaciones.

El Gobierno de Información y Tecnología es un modelo de madurez que requiere que los niveles previos o inferiores de madurez se hayan implementado y funcionen adecuadamente de lo contrario es textualmente desgobierno.

Pero la realidad es que el Gobierno de TI se ha puesto de moda y ha causado un "efecto llamada", tal como ha pasado con la Transformación Digital, dando cita a oportunistas que con poca formación o experiencia y menos escrúpulos se dediquen en gran medida a confundir al mercado.

La mayoría de los Departamentos de Tecnologías de la Información no están adecuadamente Gestionados, los Mandos Intermedios de las Organizaciones están escasamente formados y la mayoría de la Alta Dirección no está lo suficientemente involucrada en asuntos relacionados con al Tecnología. Parece un panorama desolador, pero es fiel reflejo de la realidad de la PYME española.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

Mientras no interioricemos desde los Departamentos de Tecnologías de la Información que debemos ser negocios dentro de nuestro propio negocio y preocuparnos por aportar el mayor valor posible a la organización mereceremos seguir siendo considerados un gasto.

Recuerde el lector que el valor para que sea tal debe ser percibido, es decir no debe darse por sentado, debe ser capaz de ser demostrado y por supuesto debe ir acompañado de una estrategia que lo ponga en contexto y ante la audiencia adecuada para que se reconozca como tal.

Entonces ¿Si no aplicamos una adecuada Gestión no podemos llegar a Gobernar? Efectivamente La respuesta es no.

En los libros de marinería se puede estudiar como capear un temporal, y la explicación es categórica, los temporales se capean cogiendo el mar por las amuras a la velocidad de gobierno, si el lector no esta familiarizado con estos términos le explicare que las amuras, son las partes delanteras del barco desde el morro hasta el agujero del ancla aproximadamente. Es decir, cogiendo las olas de frente y, muy importante, a la velocidad de gobierno.

Llegado a seste punto el lector se estará preguntando ¿Cuál es la velocidad de gobierno? Siendo exactamente a lo que vamos, pues bien, la velocidad de gobierno es aquella que permite el control de la nave. Es decir, no es ni mucha ni poca, depende, es exactamente la que permite mantener el control de la nave, para lo cual la nave debe estar adecuadamente Gestionada, de lo contrario sería imposible tener el control y por tanto jamás se alcanzaría la velocidad de gobierno.

Tome el control de su nave, invierta sus esfuerzos y sus recursos en implementar una adecuada Gestión que le permita alcanzar otros niveles de madurez hasta llegar a Gobierno pero no empiece la casa por la ventana, existen marcos y modelos no necesariamente conceptuales sino pragmáticos, simples y sencillos que le permitirán incluso si se trata de una PYME mas PY que ME aplicar Gestión y tener controlados los Servicios y Sistemas de TI

Entre estos marcos destaca sobradamente FitSM un marco liviano que ofrece todo lo necesario para que cualquier departamento de Tecnología sepa lo que tiene que hacer para Gestionar adecuadamente.

FitSM es libre, fue creado con financiación de la Comisión Europea no depende de los avatares comerciales de ninguna empresa publica o privada, todo su contenido está publicado con licencia Creative Commons, está en continuo crecimiento, es colaborativo y participativo, y créame se va poner muy de moda, no en vano itSMF España está generando comunidad alrededor de FitSM para compartir experiencias, aportar nuevas ideas e incluso traducir los materiales que aún no se han traducido y ponerlos a disposición de la comunidad profesional, Un Grupo de Trabajo al que desde aquí le invito a unirse y ser protagonista de este marco simple pero completo de Gestión TI.

Y decir que FitSM es simple y sencillo no significa decir que no sea eficaz o riguroso, es más puede evaluares y alcanzar niveles de excelencia pues tenga claro que FitSM está absolutamente mapeado con la norma ISO/IEC 20000 de Gestion de Servicios de Tecnologías de la Información con la que su empresa, llegado el caso puede certificarse. Efectivamente como lo ha leído, es posible lograr certificarse en la ISO/IEC 20000 gracias a la adopción de las Buenas Prácticas de FitSM si usted lo desea o si este es su objetivo.

Y Certificado o no pero asegurado un modelo de gestion. Y por ende adecuadamente Gestionados sus Servicios y sus Sistemas de Tecnologías de la información. Habrá tomado el control de la nave ya podrá navegar a velocidad de gobierno y capear temporales.

Antes de pretender gobernar asegúrese que aquello que pretende gobernar esta adecuadamente gestionado, y que cuando usted precise virar 30 grados a estribor o hacer una trabuchada, su equipo sabrá lo que es estribor, sabrá lo que es una trabuchada, sabrá donde está el timón, y cuál es la mejor forma de conseguirlo, de lo contrario habrá malgastado su tiempo y estará poniendo en peligro su supervivencia y la de toda su tripulación.

CBCI + ISO 22301

Business Continuity

Continuidad del Negocio



CERTIFÍCATE EN CONTINUIDAD

Inundaciones, incendios, robos o pérdida de empleados clave producen las interrupciones más habituales en las organizaciones y pueden y deben evitarse. La continuidad de negocio consiste en tener un plan con el que manejar situaciones difíciles y continuar funcionando con la menor interrupción. Si quieres resiliencia certifícate en continuidad.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <http://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ MARZO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 7, jueves 9, martes 14 y jueves 16
- ✓ ABRIL 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 7, sábado 8, viernes 14 y sábado 15

Los jefes más torpes del mundo

Se bienvenido a una nueva edición de tu revista Tecnología y Sentido Común y por supuesto a esta sección “El Gobernauta” en la que este mes de abril trataré un asunto estratégico que, o no pasa desapercibido, o es intencionadamente consentido en las organizaciones y que lamentablemente he podido vivir directa o indirectamente en tres ocasiones este pasado mes de marzo.

Obvio decir que la audiencia de esta revista está compuesta por profesionales involucrados con las Metodologías, Buenas Prácticas y Bases de Conocimiento de Gobierno y Gestión cuyo compromiso con el aprendizaje y mejora continua es evidente por el hecho simplemente de estar leyendo los contenidos de cada edición y entre estos profesionales están representados absolutamente todos los niveles de responsabilidad de las organizaciones, desde el más alto o estratégico hasta el más táctico u operativo.

Pero al margen de esta maravillosa audiencia comprometida con hacer cada día las cosas mejor existe en las organizaciones una inmensa cantidad de otros tipos de personas absolutamente de perfil respecto del aprendizaje y la mejora continua.

Un subconjunto de este grupo de personas se compone de lo que se denomina Profesionales doble “i”, es decir profesionales incompetentes Inconscientes, es decir personas que no saben que hay formas más eficientes de hacer las cosas y por tanto hacen su trabajo como siempre lo han hecho sin conocer y por supuesto ni siquiera buscar fuentes de conocimiento que le puedan ayudar a lograr mas con menos y con mayor satisfacción. Robots humanos vaya.

Aseguro que este subconjunto no me preocupa en exceso, quizá sea un indicador preocupante su porcentaje respecto del grupo de gente comprometida con la mejora y el aprendizaje continuo en cada organización, pero la mayoría de estos profesionales en cuanto son conscientes de que existen recursos para mejorar su día a día suelen volverse proactivos y suelen involucrarse en las Buenas Prácticas de Gobierno y Gestion.

El subconjunto de profesionales, si me permiten llamarles así, en el que quiero centrarme es el subconjunto de personas que aun sabiendo que pueden adquirir habilidades para mejorar su rendimiento no lo hacen, es decir ese grupo de personas que de manera absolutamente consciente reniega de formarse o mejorar y en concreto quiero poner el énfasis en este artículo en el subconjunto que incluye a Responsables, Mandos Intermedios y Directivos de la Organización y que se resisten a aprender, créame este es el grupo más preocupante, candidatos todos ellos a ingresar en el Club de Los jefes más torpes del mundo.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos sino el hecho de rehusarse a adquirirlos”

Karl Popper

Como les decía al principio del artículo durante este mes de marzo he tenido la oportunidad de presenciar de manera directa o indirecta varios eventos en donde directivos han vuelto a hacer el ridículo más espantoso que se puede hacer ante miembros de su propia organización, echando por tierra su propia estrategia y causando un daño terrible al imponer de manera inconsciente una cultura radicalmente contraria a la estrategia que están promulgando. Un lamentable disparo en el pie.

En dos de estas tres ocasiones tratando de involucrar a todos los mandos intermedios y jefes de área de importantes organizaciones los directivos de más alto nivel confesaron abiertamente no tener tiempo de formarse y no creer necesario hacerlo, eso sí agasajándose de los parabienes con transparencias enfáticas sobre lo importante que es adoptar ese nuevo enfoque basado en el servicio con el que hay que de concienciar a los distintos niveles de responsabilidad de la importancia estratégica de esa iniciativa, puro postureo.

“La cultura vuelve a comerse a la estrategia para desayunar”

Peter Drucker.

Siempre que presencia algo así me viene a la cabeza ese dicho castellano tan relevante en el que uno de los hermanos de una familia le dice al resto “Que dice Padre que bajéis y trabajéis y luego subamos y almorcemos” donde una vez más la cultura vuelve a comerse a la estrategia para desayunar.

¿Quiénes se han podido creer que son para no formarse? ¿Quiénes se han podido creer que son para no mejorar? ¿Se estarán dando cuenta del daño que hacen, se están haciendo y están causando a la organización?

Porque no nos equivoquemos un elevadísimo porcentaje de fracasos que se producen en las distintas iniciativas de implementación de buenas prácticas, metodológicas, marcos y bases de conocimiento o incluso normas de Gobierno o Gestión se produce no solo por un inadecuado compromiso de la Alta Dirección, que también, sino por una mala o nula disposición de los esa Alta Dirección o los niveles más altos de responsabilidad en asumir sus responsabilidades y aceptar sus obligaciones respecto de la iniciativa en cuestión.

Y no solo es la organización la que va a tener que pagar los platos rotos de tan descabellada decisión de no formarse, por supuesto se va a ver impactada negativamente la iniciativa porque se va a liderar desde la ignorancia, y los primeros que se van a ver impactados por tan desafortunada postura son los profesionales que aun bien formados y con suficientes habilidades no van a poder aplicar con éxito lo aprendido por depender de directivos que no entienden cuál es la coreografía de los proyectos, procesos, servicios, programas, portfolios o ámbito en el que se este produciendo la mejora, lo que seguro va a impactar es en la moral, en el rendimiento y en su involucración con los objetivos mal llamados estratégicos de su organización. Un despropósito de tremenda envergadura provocado sin lugar a dudas por un disparo en el pie de la propia dirección.

La palabra autoridad viene del latín “auctoritas”, que deriva de “auctor” cuya raíz es “augere” y significa hacer progresar. Por tanto, tiene autoridad aquella persona que ayuda a crecer y esto debe ir en cascada desde el nivel más alto o estratégico hasta el nivel más táctico u operativo, si en algún momento alguien no se preocupa en que sus delegados o subordinados no quieran aprender debe replantear y ejercer de nuevo su autoridad.

“Siempre estoy dispuesto a aprender, aunque no me gusta que me den lecciones”

Winston Churchill

Pero no todo va a ser negativo, hagamos de la necesidad virtud, no perdamos la esperanza, en esta vida siempre hay que escuchar a ambas partes, empatizar y buscar soluciones. Aquí es evidente que la Dirección no debe atribuirse la falta de tiempo como sinónimo de responsabilidad, pues la falta de tiempo afecta por igual a todos los niveles de la organización, a nadie le sobra el tiempo, y quizá en lo que tengan razón y todavía nadie les había escuchado es que un directivo o alguien con responsabilidad no tiene por qué formarse como un Project Manager, ni como un Service Manager, existe una gran diferencia entre los conocimientos que debe adquirir ese Project manager o Service Manager y alguien que los va a dirigir o de quien van a depender. Esto tiene todo el sentido del mundo.

Conozco más de una docena de empresas en donde se odia el maravilloso PMBOK® porque alguien excesivamente motivado y totalmente fuera de alcance les ha vendido y obligado a asistir a un curso de PMP a la Alta Dirección cuando ni les gusta, ni tienen la obligación, ni jamás van a dirigir proyectos.

En cambio, he podido comprobar en dos de estos tres casos que he presenciado durante este mes de marzo que ofreciéndoles la dosis de formación pertinente, oportuna y en el formato adecuado, estos directivos que abiertamente eran reacios o huían de una formación más profunda y exhaustiva como la que iban a recibir sus equipos quienes iban a estar en el día a día de las iniciativas, cambiaron radicalmente de postura, optaron por involucrarse y ya están formándose a través de dosis adecuados de formación.

Al que no puede se le ayuda, al que no sabe se le enseña, pero con el que no quiere no hay nada que hacer.

Pero asumamos que aun poniendo todo nuestro empeño, poniendo toda nuestra ilusión, esfuerzo y dedicación muy a nuestro pesar siempre habrá algún irresponsable, mando intermedio o directivo que no estará dispuesto a mejorar, que no querrá prosperar, un perfil está plenamente identificado y que corresponde a miembros de ese selecto club de Los jefes más torpes del mundo.

COBIT® 2019 + ISO 38500

IT Governance

Gobierno TI

CERTIFÍCATE EN GOBIERNO DE TI

Gobierno de Información y Tecnología EGIT es un nivel de madurez sobre la Gestión de las Tecnologías de la Información ITSM que consigue Alinear la Tecnología al Negocio y no viceversa. Puede haber Gestión sin Gobierno, pero jamás habrá Gobierno sin Gestión. Y tú ¿Gobernas o solo Gestionas la Información y la Tecnología?

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ ABRIL 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 4, jueves 6, martes 11 y jueves 13
- ✓ MAYO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 5, sábado 6, viernes 12 y sábado 13



La Ejecución de la Estrategia.

Del dicho al hecho hay mucho trecho

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

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

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

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



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

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

- Focalización
- Participación
- Anticipación
- Medición
- Información

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

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

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

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

Participación: Mantener la participación de los distintos interesados en cada área, tarea o responsabilidad no es algo que podamos dejar al azar, es más si no tenemos una adecuada gestion de las expectativas y trazamos proactivamente una adecuada participación de los interesados la ejecución de la estrategia se puede convertir en un verdadero problema que nos impida lograr nuestro propósito.

Anticipación: Debemos de poner el foco en los indicadores predictivos que nos permitan tomar decisiones acertadas y en tiempo, no podemos basar nuestra

medición en KPIS que miden el pasado o los logros o no sobre los resultados, debemos saber si estamos en el camino adecuado de acertar, no si hemos acertado o no pues esa alerta anticipada, esa información predictiva es la que os permitirá tomar las decisiones adecuadas para lograr el objetivo de una manera mas eficiente.

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

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

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

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

DAMA + ISO 38505

Data Governance

Gobierno del Dato

CERTIFÍCATE EN GOBIERNO DEL DATO

Los datos confiables se han convertido en la materia prima imprescindible de la toma de decisiones estratégicas en la Era Digital tanto en Administración Pública como Empresas Privadas. La multitud de dispositivos, fuentes y naturalezas del dato obliga a un adecuado Gobierno y Gestión del Dato. Si lo tuyo es tomar decisiones certíficte en Data Governance.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Escemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2013 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ MAYO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 2, jueves 4, martes 9 y jueves 11
- ✓ JUNIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 2, sábado 3, viernes 9 y sábado 10

¿Cuánto Mides?

Creemos que nos conocemos más de lo que en realidad sabemos, y la razón fundamental de esta brecha de auto conocimiento es porque nos basamos en suposiciones o percepciones opinables que en la mayoría de las veces se traducen en “muchos”, “pocos”, “siempre” o “nunca” sin absolutamente ningún criterio empírico, lo que a la postre nos suele traer más disgustos que alegrías.

Si a cualquier lector en un entorno de confianza le pregunto cuanto mide o cuanto pesa lo sabrá con más de un 90% de exactitud, todo ello depende de cuando fue la última vez que se midiera o pesara. Si en cambio le pregunto al lector cuando pesa o mide su hijo más pequeño el rigor de la respuesta aumentará porque la frecuencia de muestreo respecto de los hijos sobre todo cuando son bebés nos da una mayor exactitud. En ambos casos la clave radica en que se ha medido.

En el ámbito profesional es frecuente que si a algún responsable de proyectos le preguntamos cual es el tiempo promedio dedicado a un determinado proceso de Gestión de Proyectos en los últimos cuatro proyectos; o cual ha sido el impacto económico de los riesgos durante la vida de un proyecto; o cuantas lecciones aprendidas ha incorporado a la base de conocimiento en este trimestre; no sepa qué decir o recurra a los anteriormente dichos “muchos”, “pocos”, “siempre” o “nunca”

Y esto es debido en gran manera a que el ser humano es más táctico que estratégico y preferimos hacer cosas que dedicar tiempo a pensar la manera más adecuada de hacerlas y mucho menos a la manera en que podemos mejorarlas desde el inicio o desde el diseño.

Partamos de la base de que no se puede mejorar aquello que no se puede medir, así de claro, así de rotundo. Entonces cuando alguien dice, mejoraré ¿Por dónde debe empezar? Es evidente que si no mides es imposible que mejores por ello la respuesta a la pregunta que titula este artículo evidencia si tienes una actitud de mejora o más bien todo lo contrario.

Quiero dejar sentado que si el coste de la medición supera el coste del beneficio o valor aportado nos estamos pegando un enorme tiro en el pie. Que le quede claro al lector que más allá de querer darle más trabajo lo que pretendo con este artículo es concienciar y demostrar que organizando y dosificando adecuadamente nuestro esfuerzo, nuestro rendimiento y nuestra satisfacción puede aumentar considerablemente.



Si no mides no mejoras, y punto.

Cada vez que me encuentro con un profesional que se queja de la cantidad de desorganización que hay en su departamento, de las constantes reuniones que sufre, del impacto de las priorizaciones y re-priorizaciones que le toca sufrir le dejo meridianamente claras dos cosas

- Aquí se viene llorado de casa
- Tráigame Pruebas

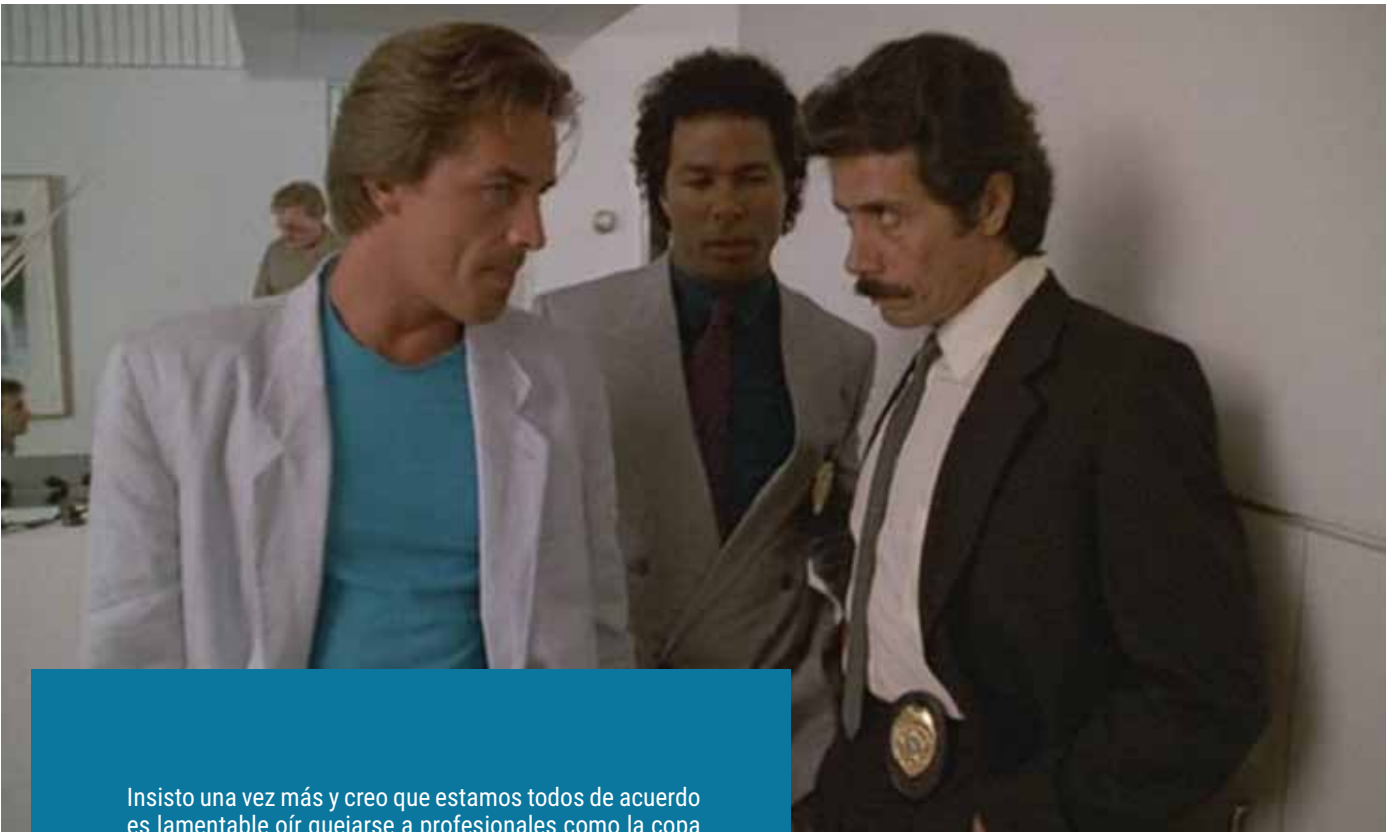
Adicionalmente parte de la culpa de que no exista un interés adecuado en la medición es porque en el ámbito profesional nos abruma con indicadores históricos, en detrimento de los indicadores predictivos que son los verdaderamente útiles, es decir, estamos demasiado acostumbrados a ser bombardeados con indicadores que nos harán saber si hemos llegado o no, si hemos cumplido o no, si hemos logrado lo que se espera de nosotros o no, con las connotaciones punitivas que esto conlleva, pero que además lamentablemente no son accionables.

Una de las grandes aportaciones de los Objetivos y Resultados Clave OKR es fomentar la inclusión de indicadores predictivos que nos permiten saber si vamos a cumplir, no si hemos o no cumplido, lo cual lamentablemente se sabe cuándo ya no hay solución. No en vano uno de los mecanismos globalmente aceptado y que sirve de palanca para una adecuada ejecución de la estrategia es precisamente el fomento y utilización en las organizaciones de indicadores predictivos frente a indicadores históricos.

Ambos tipos de indicadores indiscutiblemente aportan valor y son imprescindibles si queremos conducir nuestra organización hacia el logro de sus objetivos o nuestra carrera profesional hacia el éxito, siendo asombroso el poco tiempo que por lo general le dedicamos a nivel organizativo y nivel profesional.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Insisto una vez más y creo que estamos todos de acuerdo es lamentable oír quejarse a profesionales como la copa de un pino de la cantidad de reuniones que tienen al cabo de la jornada pero que nadie sabe cuantificar ni traducir a dinero despilfarrado, oportunidades perdidas o capacidad de producción desperdiciada, y créanme es sencillo hacerlo y el impacto que esto tiene en los responsables e incluso clientes es demoledor.

Hace poco acompañando a una importante consultora a la que ayudo a organizar adecuadamente sus departamentos de producción evidenciamos que gracias a la medición de las constantes reuniones, paradas y retrabajos producidos por las reuniones provocadas por un determinado cliente un proyecto importante había retrasado su puesta en producción un mes, es decir no pudo entrar en producción un mes antes, lo que se tradujo en una pérdida para el cliente de 100.000€ que no recuperarían jamás.

Henry Ford decía que el coche que no se fabrica en este minuto no se fabricará jamás, y tenía razón, quizá alguien pueda pensar que se fabricará en otro minuto pero se equivocan porque ese será en todo caso el coche de ese minuto en el que se fabrica, no el coche del minuto que hemos desperdiciado y no podrá producir un coche jamás. Esta realidad se vive en entornos extremos como el comercio electrónico donde cualquier minuto significa una importante facturación y los clientes que intentan comprar durante una caída de sistemas a veces no vuelven jamás.

Este cliente con la evidencia de los datos entendió perfectamente y en lenguaje de negocio que su actitud, constante precipitación y buenismo suponía una factura en términos de oportunidad demasiado elevada para

poder soportar. Entendió que las metodologías, las buenas prácticas y los procesos están para cumplirse y por supuesto mejorarse constantemente y que a la excelencia no se llega desde el caos sino desde la organización.

Y todo ello fue posible a un acto simple, que no sencillo, de medir, como decía mi padre de estar en lo que se hace, de tener controladas las constantes vitales de aquello que hacemos adecuadamente monitorizadas con el ánimo de que nosotros o en todo caso algún responsable de nuestra organización adecuadamente preparado haga su labor de responsable de verdad y se preocupe de que todo fluya como debe y se consigan los objetivos que se pretenden con la mayor satisfacción.

Mientras tanto querido lector podemos seguir dándole vueltas, hacer aspavientos o seguir porfiando por todo lo que nos sucede, inculcando ruido organizacional, pero la realidad es que no sabremos realmente que es lo que sucede y tampoco tendremos argumentos convincentes con los que lograr la inversión necesaria para poderlo mejorar.

Para mejorar o incluso para lograr el apoyo o la inversión necesaria para mejorar nunca olvide lo que decía el teniente Castillo el tipo más duro de la impresionante serie "Miami Vice" de los años ochenta con una mirada que le helaba los huesos al tipo más duro: "Tráigame Pruebas"

COSO + ISO 37000

Corporate Governance

Buen Gobierno Corporativo

CERTIFICATE EN BUEN GOBIERNO

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.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <http://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ JUNIO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 20, jueves 12, martes 27 y jueves 29
- ✓ JULIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29

¿Me compro el coche o me saco el Carné?

Esta semana participando en un programa de radio en el que hablamos de Fondos y Proyectos Europeos alguien puso encima de la mesa que no parecía tan importante preocuparse por saber gestionar proyectos hasta que no nos hubieran dado o consignado una ayuda.

Esto me hizo reflexionar por la manifiesta falta de cultura que existe en la sociedad sobre la necesidad de llevar a cabo los cambios organizacionales a través de una adecuada gestión que comienza por los proyectos y no acaba ahí, sino que debe ir involucrando a los distintos niveles de responsabilidad en función de su importancia estratégica a través de una adecuada Gestión de Programas "Programme Management" y Gestión de Portfolios "Portfolio Management"

Y no le voy a quitar parte de culpa a muchos Project managers que habiéndose venido arriba creen que lo pueden cambiar todo simplemente con su Gestión de Proyectos "Project Management" y no participan de la evangelización necesaria sobre el resto de los modelos de gestión que deben estar involucrados si lo que se desea lograr más allá de resultados son cambios Beneficios u Objetivos Estratégicos. Realmente da la sensación de que estos "Project Managers" de los que les hablo esconden u omiten hablar de estos modelos de Gestión de Programas "Programme Management" y Gestión de Portfolios "Portfolio Management" pues o los desconocen o evitan que les hagan perder protagonismo en la organización.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Sea como fuere dio la impresión qué solo hay que saber Gestion de Proyectos (Project Management" en el caso de que nos den un fondo o una ayuda y con esa Gestión de Proyectos "Project Management" exclusivamente ya nos es suficiente para triunfar, claro error.

Vivimos demasiado presionados por el día a día, el "Run the Business", el "Torbellino" y no es que no planifiquemos lo adecuado y necesario es más bien que no entendemos que ese día a día debería de estar gestionado, tener un flujo adecuado y no llevarnos a merced de vaivenes, incendios, emergencias en la mayoría de las ocasiones provocadas por nosotros mismos o por nuestras ineficiencias.

Pero aun contando con profesionales que tienen claro que hay que cambiar, que esta no es la forma y que se debería hacer algo, no existe conciencia de que esas iniciativas relacionadas con el cambio organización, es decir ya sea mejorar el día a día, cambiar las cosas como las estamos haciendo, lanzar un nuevo producto o servicio o incluso aprovechar un fondo o ayuda europea, todo ello debe hacerse a través de esa triada representada por el la Gestion de Porfolios, Programas y Proyectos "Porfolio, Programme & Project Management". Pero no, los cambios los seguimos haciendo en vivo, en caliente, a "arreones", a golpe de decibelio sobre el entorno de producción con las consiguientes caídas, paradas, insatisfacciones, retrabajos, sobreesfuerzos y por supuesto sobrecostes.

Pero no hiperventile, deje de fibrilar, estamos en el mes de julio y llegan momentos de descanso, estamos en periodo estival, un momento maravilloso para disfrutar de la familia, de la playa o de la montaña, del merecido descanso del guerrero, no pretendo ni mucho menos ponerle deberes, simplemente le sugiero que en algún momento, ya que se va a encontrar alejado del "Run the Business", del "Negocio habitual", del "Torbellino" haga un repaso sobre qué cosas ha hecho bien durante estos últimos meses que seguro serán muchas y qué cosas no ha hecho también o incluso ha hecho mal que también seguro habrán algunas, sea sincero consigo mismo por favor.

Y por supuesto no se ponga a solucionarlo, en absoluto esa es mii intención, simplemente haga una relación, no busque soluciones ahora mismo, simplemente relacione, no destine más tiempo, relájese y cargue pilas, con toda seguridad desde su residencia de verano no podrá aportar en ese momento mayor



solución, el mero hecho de haber hecho este diagnóstico le ayudará a poner el foco y tenga por seguro que le liberará de bastante presión.

Además, esta simple dinámica le servirá sin lugar a dudas para crear una sencilla hoja de ruta que una vez se incorpore a su actividad y siempre a través de una adecuada Gestion de Proyectos, Programas y porfolios "Project, Programme & Porfolio Management" le permitirá consolidar y atesorar aquellas cosas que se hicieron bien y evitar o prescindir de aquellas cosas que se hicieron menos bien o incluso se hicieron mal.

Del resto no se agobie, una vez tenga claro QUE es lo que hay que hacer, aquí estaremos nosotros para ayudarle a través de nuestros artículos, charlas, seminarios y cursos en los que conocer con rigor y en base a las principales metodologías, buenas prácticas, bases de conocimiento e incluso normas y estándares internacionales CÓMO hay que hacerlo.

Llegan momentos que debemos dedicarnos también a nosotros mismos y a nuestras familias para poder cargar pilas con las que llevar a cabo un invierno que a todas luces pinta complicado en este escenario cambiante internacional. Descanse tenga un feliz verano y por supuesto tenga unas felices lecciones aprendidas.



Llámallo ingenio. Llámallo IFEMA MADRID

Porque unimos talento, creatividad e imaginación.
Y las ideas inspiran nuevas ideas
y soluciones innovadoras. IFEMA MADRID.
Y ahora tú, vive la experiencia.

NUEVOS MASTERS



Escuela de Gobierno eGov®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>