

ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE **Tecnología &** 
Sentido Común

ESPECIAL

AGOSTO
2023

08
Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023

14
Bienvenidos a la 8ª Temporada de Tecnología y Sentido Común

18
¿Qué tiene que saber un Directivo?

22
De aquellos Fondos, estos lodos.

26
¿Lecciones Aprendidas? Si, pero ¿Cuándo? Y sobre todo ¿Cómo?

30
Y tú ¿Diriges o Gestionas Servicios?

34
A propósito del propósito ¿Por dónde empezamos?

38
El Service Management Professional SMP® una gran oportunidad

42
¿Objetivos Estratégicos? Haz la dieta Portfolio Management

46
¿Urgente o importante? That is the question

50
El Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) del Directivo

54
Más TMO y menos PMO

58
Lanzamiento del Service Management Institute SMI®

ESPECIAL

“El Gobernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gobernauta
Manuel D. Serrat - Futuro y Seguridad
Maryna Danylyuk - Economía de la Salud
Miguel Angel Arroyo - Hack & News
Juan Carlos Muria - Diario de una Tortuga Ninja
Marlon Molina - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor
Marcos Navarro - Ai Robot
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Tommi Lattu - Nordic Mindset
Jesús López Peláz - Consejo de Amigo
Renato Aquilino - Marcos y Normas
Pablo Molina - Ethics Today
Marta Martín - Mentes Divergentes
Lucio Molina - América Próxima
André Pitkowsky - Meu Brasil

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

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

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@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://tecnologiaysentidocomun.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 eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited. El Resto de marcas y Logotipos son de sus respectivos propietarios. COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.



©2020 Business&Co.® - Todos los Derechos Reservados.

Javier Peris

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del Portfolio, 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 and dispone de las Acreditaciones Internacionales CGEIT®, CRISC®, COBIT5® Certified Assessor, ITIL® Expert & Trainer, PRINCE2® MSP® MoP® MoV® MoR® P30® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSM™ SIAM™, OKR, Lean, Kanban, 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>

MasterGEIT®

Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

TITULACIÓN

MasterGEIT®

CONTENIDO DEL MASTER

Módulo 01: Gestión del Tiempo

Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt

Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio

Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PJM) Executive + ISO 21502 Leader

Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PgM) Executive + ISO 21503 Leader

Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología

Curso de Doble Certificación FitSM Executive + ISO 2000 Leader

Módulo 06: Gestión de Seguridad de la Información

Curso de Doble Certificación CSX Executive + ISO 27000 Leader

Módulo 07: Gestión de la Continuidad del Negocio

Curso de Doble Certificación CBCI Executive + ISO 22301 Leader

Módulo 08: Gobierno de Información y Tecnología

Curso de Doble Certificación COBIT 2019 Executive + ISO 38500 Leader

Módulo 09: Gobierno del Dato

Curso de Doble Certificación DAMA Executive + ISO 38505 Leader

Módulo 10: Gobierno Corporativo

Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

*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://www.businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISIÓN

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 del Master en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®.

ESPECIAL
AGOSTO
2022



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023



El Service Management Professional SMP® una gran oportunidad



A propósito del propósito ¿Por dónde empezamos?



Más TMO y menos PMO



Copyright

03

Índice de Contenidos

04

Evento Cierre de
temporada y Premio
Tecnología y
Sentido Común 2023

08

Bienvenidos a la
8ª Temporada de
Tecnología y
Sentido Común

14

¿Qué tiene que
saber un Directivo?

18

De aquellos Fondos,
estos todos.

22

¿Lecciones Aprendidas?
Sí, pero ¿Cuándo?
Y sobre todo ¿Cómo?

26

Y tú ¿Diriges o
Gestoras Servicios?

30

A propósito del propósito
¿Por dónde empezamos?

34

El Service Management
Professional SMP®
una gran oportunidad

38

¿Objetivos Estratégicos?
Haz la dieta Portfolio
Management

42

¿Urgente o
importante?
That is the question

46

El Trastorno de Autolesión
Deliberada (TAD)
del Directivo

50

Más TMO y
menos PMO

54

Lanzamiento del
Service Management
Institute SMI®

58

8
1
0
1
1

#TYSC

Premios recibidos



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.

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

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 COICV 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.

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



VI Premios ESET Periodismo y Divulgación: Tecnología y Sentido Común Premiada en la Categoría Blogs por el Artículo de Ricard Martínez "Seguridad en el Smartphone".

Los Premios ESET apuestan por la educación y la concienciación de la sociedad en materia de ciberseguridad, y los medios de comunicación son esenciales en este cometido.

Los periodistas y divulgadores son fundamentales para difundir el conocimiento necesario que permita a los usuarios disfrutar de la tecnología de una manera más segura. Estos VI Premios ESET pretenden fomentar la divulgación de la ciberseguridad.



Formación Experiencial InCompany

Adiós a la teoría, bienvenida sea la experiencia.

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

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

fórmate!

<https://businessandcompany.com/incompany>

Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023

El miércoles 13 de julio se celebró en la sede de UNE Asociación Española de Normalización el evento de Clausura de la 2ª Temporada de Stakeholders.news la Revista Líder de la Alta Dirección y los Profesionales en Gobierno, Dirección y Gestión de Portfolios Programas y Proyectos donde se dieron cita importantes directivos tanto de la Administración Pública como de empresas privadas.

El Acto fue presentado por Paloma García López, Directora de Normalización y Grupos de Interés de la Asociación Española de Normalización UNE y Javier Peris Chief Knowledge Officer CKO de Business&Co. y director de la revista Stakeholders.news quienes agradecieron al público la fantástica acogida a esta clausura.

Tras una presentación de UNE, su gran actividad de fomento, y difusión de la normalización y su la importante proyección internacional de la entidad a cargo de Paloma García se dio paso a una ponencia magistral a cargo de Marc Berghmans Embajador del Centro de Excelencia PM² (CoEPM²) de la Comisión Europea sobre Gestión de Portfolios (Portfolio Management) y Gestión de Programas (Programme Management) con metodología PM² de la Comisión Europea.

Recientemente el Centro de Excelencia PM² (CoEPM²) de la Comisión Europea amplió su alcance para desarrollar, mantener y promover metodologías adicionales que incluyen Gestión de Portfolios y Gestión de Programas.

Tras la ponencia de Marc Berghmans los miembros del equipo de Stakeholders.news presentes en el evento ofrecieron una Mesa Redonda moderada por Javier Peris donde explicaron el contenido más significativo de todos los artículos publicados durante esta temporada en cada una de sus respectivas secciones.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Mesa Redonda "Tecnología y Sentido Común"



Manuel Serrat
Sección Futuro y Seguridad

Juan Carlos Murza
Sección Diaria de una Tortuga Ninja

Marcos Navarro
Sección AI Roll

Miguel Angel Arroyo
Sección Hack & News

Tecnología y Sentido Común



En primer lugar, Jose Luis Portela con la sección "Empleo y Futuro" hizo reflexionar al público sobre los importantes cambios de paradigma que van a producirse alrededor del empleo en las próximas décadas. Seguidamente Pedro Balsa, en la sección "Steering Committee" llevo a cabo importantes reflexiones sobre como valorar lo mejor poniendo como ejemplo el mundo del tenis profesional. Charo Fresneda desde su sección "El Lado Humano" puso como hace siempre a las personas en el centro poniendo el énfasis en una adecuada gestion de las emociones y la comunicación como factor determinante del logro de cualquier objetivo. Por su parte Juan Jesus Urbizu desde la sección "TecnoTransformación" nos hizo ver que por encima de la tecnología están las personas que son las que deben poder usar y hacer valer esa tecnología y produzca los resultados adecuados que permitan obtener los beneficios esperados con los que alcanzar los objetivos estratégicos. Por su parte Juan Manuel Dominguez nos habló desde la sección "Organizaciones Resilientes" de importantes reflexiones relativas a la resiliencia.

Javier Peris moderador de la mesa agradeció a todo el equipo de la Revista, tanto a los presentes como a Angela Plaza, Carlos Pampliega, Ricardo Sastre y Luis Guardado quienes que no pudieron asistir al evento por compromisos profesionales.

Tras la Primera Mesa Redonda dedicada al equipo de la Revista Stakeholders.news se dio paso a una segunda Mesa Redonda donde participo el equipo de la Revista hermana "Tecnología y Sentido Común" la Revista Líder de habla hispana de la Alta Dirección y los Profesionales en Gestión de Proyectos, Gestión de Servicios, Gestión de Procesos, Gestión de Riesgos y por supuesto Gobierno de Tecnologías de la Información también moderada por Javier Peris Director de ambas publicaciones y en la que participaron cuatro miembros del equipo de la revista.

La Mesa comenzó con Manuel Serrat y la sección "Futuro y Seguridad" donde se puso el énfasis en la necesidad de una mayor concienciación de la debilidad tecnológica y la importancia de invertir esfuerzos y recursos ante la enorme amenaza que representa el crimen organizado. Juan Carlos Muria de la sección Diario de una Tortuga Ninja hablo de la importancia de unos adecuados procesos y formacion en el ámbito de la Gestion y el Gobierno de las Organizaciones y hablo de su ultimo articulo dedicado a la motivación, esa energía tremendamente poderosa. Marcos Navarro desde su sección "Ai Robot" dedicada a Robotic Process Automation RPA e Inteligencia artificial IA nos lanzo un mensaje claro de un presente en el que los humanos vamos a convivir con robots no

necesariamente humanoides tanto en el ámbito profesional como en el personal a modo de asistentes para multitud de tareas. Por último, Miguel Angel Arroyo de la sección "Hack&News" puso el énfasis en la Ciberseguridad y en la Inteligencia de Amenazas y como la inteligencia artificial tambien puede ayudar de una manera considerable a reducir el impacto en las organizaciones respecto de la ciberdelincuencia.

Javier Peris hizo notar la gran densidad de conocimiento de la Revista Tecnología y Sentido Común con 16 colaboradores qe generan mensualmente un documento de más de cien páginas repletas de Tecnología pero sobre todo de sentido común convirtiendo esta publicación en la revista menos friqui de tecnología de las que existen hoy en el mercado y finalizo agradeciendo a Maryna Danylyuk de "Economía de la Salud", Marlon Molina de "Es Tendencia, Ricard Martinez de "Ojo Al Dato", Catalina Valencia de "Ecosistema Emprendedor", Victor Almonacid de "La Nueva Administracion, Tommi Lattu de "Nordic Mindset" Jesus Lopez Pelaz de "Consejo de Amigo", Renato Aquilino de "Normas y Marcos", Pablo Molina de "Ethics Today", Marta Martín de "Mentes Divergentes" y Lucio Molina de "América Próxima" quienes con su trabajo y su absoluta generosa construyen mes a mes este impresionante documento que se puede disfrutar gratuitamente.

Siguiendo la agenda del evento, Javier Peris Director de ambas publicaciones invitó a participar a los nuevos fichajes de ambas revistas quienes explicaron ante la audiencia los contenidos que van a tratar dentro de cada una de sus respectivas secciones.

Los nuevos miembros del equipo que comenzarán a publicar en la próxima temporada que dará comienzo en setiembre son, por parte de Tecnología y Sentido Común se incorporan Nacho Alamillo con la sección "Tecnoregulación en Prospectiva" quien nos traerá la actualidad reguladora tanto de España como de la Unión Europea en materia tecnológica con el foco en tecnologías disruptivas y basadas en cadena de bloques y entidad raíz de confianza. Y German Sanchis con la Sección "I'm IA" dedicada a la Inteligencia Artificial quien disculpó la asistencia al evento.

Por parte de la Revista Stakeholders.news se incorporan Jose Antonio Puentes, veterano Maestros y Director de Proyectos quien desde la sección "Tendiendo Puentes" se comprometió a compartir experiencias y consejos atesorados en su dilatada carrera profesional para que puedan



ser de utilidad al resto de profesionales y nuevas generaciones que se adentren en el maravilloso mundo del Cambio Organizacional. Luis Moran desde "Procesos y Personas" también ofreció todo su conocimiento alrededor de la Gestión de Procesos y Personas para ayudar al conjunto de la profesión desde su conocimiento y experiencia con el fin último de ayudar a crear mejores organizaciones. Para finalizar esta mesa redonda, Alejandro Aliaga desde "Radio Security" pondrá el acento mes a mes en desgranar nuevos vectores de amenazas que habitualmente pasan desapercibidos no por menos vulnerables y cuyos impactos en las organizaciones y en la vida de las personas pueden ser tremendamente significativos ¿Son los satélites vulnerables? nos anticipaba.

Llegado al punto álgido de la jornada se otorgaron los premios "Tecnología y Sentido Común 2023 y Stakeholders.news 2023" siendo entregados a UNE Asociación Española de Normalización y al Centro de Excelencia PM² (CoEPM²) de la Comisión Europea respectivamente.

Javier Peris, en nombre de todo el equipo de Tecnología y Sentido Común anunció como ganador del Premio "Tecnología y Sentido Común 2023" a UNE Asociación Española de Normalización por su importante trabajo, su gran influencia y su elevada reputación mundial en el ámbito de la normalización, premio que fue recogido por Alfredo Berges, Presidente de UNE.

Alfredo Berges agradeció el Premio y elogio la labor de ambas publicaciones que se alían con los objetivos de la asociación de crear un mundo mejor a través de la creación y difusión de Normas, Estándares, Metodologías y Bases de Conocimiento que permitan un futuro mejor. Alfredo Berges Presidente de UNE aseguró que "Es un reconocimiento que nos hace más ilusión si cabe al ser concedido por uno de nuestros miembros, Business&Co.®, Miembro Adherido Empresa de UNE, y que ha sido entregado por Javier Peris, quien preside el Comité de Gestión de servicios y Gobierno de la Tecnología de la Información y con el que tenemos una relación muy estrecha desde hace varios años".

Javier Peris, en nombre de todo el equipo de Stakeholders.news anuncio como ganador del premio "Stakeholders.news 2023" al Centro de Excelencia PM² (CoEPM²) de la Comisión Europea por haber ampliado su alcance para desarrollar, mantener y promover metodologías adicionales que incluyen Gestión de Portafolios y Gestión de Programas, premio que fue recogido por Marc Berghmans embajador de PM² de la Comisión Europea.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Marc Berghmans agradeció el premio y elogio la labor de difusión que viene llevando a cabo la revista no solo en el ámbito de Proyectos sino en el de Programas y Portfolios e invitó a toda la audiencia a descargarse de manera gratuita y usar la metodología PM² que ha sido sufragada por todos los ciudadanos de la Unión Europea y ahora hay que aprovecharse de ello y usarla. Javier Peris le agradeció enormemente el esfuerzo que ha llevado a cabo Marc Berghmans con su presencia en el evento por encontrarse en este momento de vacaciones.

degustación de un Jamon ibérico con el que deleitar el paladar de todos los asistentes e invito a todos a volvernos a leer la próxima temporada.

El Networking entre los asistentes, grandes profesionales tanto de la administración pública como de la empresa privada se extendió por mas de una hora y en donde además de degustar el Jamón Ibérico recién cortado por las manos expertas de un Maestro Cortador se pudieron compartir anécdotas, consejos y reflexiones entre todos los invitados.

Para finalizar el evento Javier Peris presentó a Antonio Galvez, Maestro Cortador de Jamón Ibérico quien realizaría una demostración de corete en vivo y

Hace mucho tiempo que hablas.

¿Pero hace cuánto no dialogas?



Somos una organización global de beneficio para la comunidad cuya misión es crear normas para contribuir a la construcción de un mundo más seguro, sostenible y competitivo.

Creamos espacios de colaboración neutrales e inspiradores en los que compartir conocimiento para desarrollar, a través del diálogo y el consenso, normas que sirvan a los intereses de toda la sociedad y que movilicen a los que apuestan decididamente por la excelencia empresarial y la conciencia social.

Bienvenidos a la 8ª Temporada de Tecnología y Sentido Común

Bienvenido sea, una edición más, el lector,

Con esta edición damos comienzo a una y apasionante 8ª Temporada de “Tecnología y Sentido Común” aquel Programa de Proyectos que iniciamos tímidamente u desde la humillada allá por septiembre de 2015 un grupo de profesionales con la firme intención de poner nuestro granito de arena y evangelizar en Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión al conjunto de la profesión.

Han pasado muchos programas de radio y muchas revistas desde entonces y seguimos con las mismas ganas, la misma ilusión inasequibles al desaliento y con la convicción de que estamos ayudando a muchos otros profesionales a entender los entresijos de disciplinas y materias que son vitales para el funcionamiento de las organizaciones y que sin nuestra participación le hubieran pasado desapercibidas.

Como cada temporada nuestro equipo se reorganiza en un constante ánimo de abarcar temáticas de interés para nuestra audiencia y que aporten mayor conocimiento al conjunto de profesionales y audiencia que leemos la Revista porque aquí aprendemos todos. Damos la bienvenida a todos los colaboradores que se incorporan que como digo van a brindarnos desde la mayor generosidad sus conocimientos y experiencia en áreas clave para el desarrollo de las habilidades directivas.

Como suelen decirme en congresos y eventos a los que asisto, Tecnología y Sentido Común TYSC mantiene actualizado a un conjunto profesional amplio en aquellas materias clave necesarias para Gobernar y Gestionar no solo la tecnología sino desde una perspectiva mayor todo lo necesario para llevar a cabo ese Cambio Organizativo ineludible al que nos conduce esta época tan fantástica que nos ha tocado vivir.





El Objetivo del Programa de Proyectos Tecnología y Sentido Común siempre ha sido ayudar, colaborar a que los profesionales implicados en el cambio organizacional logren más con menos y sobre todo con mayor satisfacción gracias a un entendimiento 360° del entorno y del contexto de todos aquellos recursos que puedan convertirlo en mejores profesionales y mejores personas.

Desde aquí quiero agradecer de manera sincera y apasionada además de poner en valor una vez más la aportación de cada uno de los colaboradores que han estado aportando como de aquellos que continúan aportando o que incluso comienzan esta temporada a aportar sus conocimientos y experiencias para el beneficio y disfrute de toda nuestra audiencia a través de los distintos productos audiovisuales de Tecnología y Sentido Común.

Y créanme no ha sido fácil Gobernar, Dirigir, Gestionar y Ejecutar un Programa de Proyectos como Tecnología y Sentido Común que requiere de una voluntad impertérrita por todos y cada uno de los participantes unida a una firme voluntad de servicio hacia los demás.

Y les mentiría si nos les asegurar que en este camino lo que mas nos ha ayudado a llegar hasta aquí, ha encajar golpes como la alerta sanitaria, a cambiar de modelo, a adaptarnos en definitiva al entorno cambiante en el que vivimos es ese convencimiento de que las Buenas Prácticas, metodologías y bases de Conocimiento tienen que ser siempre la fuente en la que hay que beber.

Sin estas buenas Prácticas adoptadas, adaptadas y aplicadas en el día a día de cuantos programas de radio, revistas o telediarios hemos llevado a cabo la labor hubiera sido inviable o imposible de realizar. El coste en tiempo y en oportunidad no hubieran hecho posible esta aventura en donde cada acción debe tener el mínimo impacto en cada uno de los integrantes del equipo ya que se hace desde la más absoluta generosidad.

Gestión de Procesos de Negocio, Gestión del Porfolio, Gestión de Programas, Gestión de Proyectos, Gestión Ágil, Gestión del Servicio, Gestión de Personas, Gestión de Riesgos, Gestión de Seguridad y de Continuidad del Negocio, no son palabras vacías ni disciplinas alejadas de la realidad, son las fuentes de las que no solo hemos bebido sino con las que hemos regado este Programa de Proyectos desde su inicio.

Es tanto así que frecuentemente suelo usar en mis seminarios y cursos ejemplos prácticos reales de lo que estas disciplinas han aportado a Tecnología y Sentido Común para que los Directivos y Mandos Intermedios que asisten a estos eventos comprueben como pueden mejorar su día a día incluso en ámbitos en los que no hubieran imaginado.

El resultado es evidente, todos nuestros indicadores están al alza: seguimos creciendo, seguimos aportando valor, seguimos incorporando talento al equipo y ampliando nuestras secciones y nuestra proyección internacional.

Es maravilloso ver el camino andado y que esa idea que tuvimos en el verano de 2015 ha quedado demostrada que era una buena idea, sigue vigente, sigue creciendo y nos ha permitido llegar hoy hasta esta 8ª temporada desde la que seguir haciendo lo que nos gusta aportando nuestro granito de arena al mejoramiento de la profesión.

Hoy más que nunca la Dirección y los Mandos Intermedios de las organizaciones precisan de toda la ayuda posible y una temporada más podéis estar seguros que en ese empeño estaremos para ofrecerle los mejores contenidos, consejos, experiencias y anécdotas cada primer domingo mes desde Tecnología y Sentido Común

Mi mayor agradecimiento al lector por estar ahí, vamos a por la 8ª Temporada de Tecnología y Sentido Común.

MasterPPM®

Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos

TITULACIÓN

MasterPPM®

CONTENIDO DEL MÁSTER

Módulo 01: Gestión del Tiempo

Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt

Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio

Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PjM) Executive + ISO 21502 Leader

Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PgM) Executive + ISO 21503 Leader

Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología

Curso de Doble Certificación FitSM Executive + ISO 20000 Leader

Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles

Curso de Doble Certificación OpenPM² (Ágil) Executive + KANBAN Leader

Módulo 07: Dirección y Gestión del Porfolio

Curso de Doble Certificación OpenPM² (Pfm) Executive + ISO 21504 Leader

Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Porfolios

Curso de Doble Certificación P3MGO® Executive + ISO 21505 Leader

Módulo 09: Gobierno de la Externalización

Curso de Doble Certificación SGF Executive + ISO 37500 Leader

Módulo 10: Gobierno Corporativo

Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

*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>

MISIÓN

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 convalidable por asignatura del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

¿Qué tiene que saber un Directivo?

El gran y prolífico William Edwards Deming entre otras de sus muchas enseñanzas nos dejó dicho 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 causa excepto la causa real... simple y llanamente mala gestión."* Y tenía toda la razón, pues si se hubiera llevado a cabo una adecuada gestión ninguna de esas causas hubiera provocado el fracaso de la compañía.

Ahora bien, en un mundo tan exigente como el que nos ha tocado vivir donde el cambio es lo único que permanece constante ¿Qué Management es el que debe cultivar un Directivo o Mando Intermedio? ¿Debe ser un Project Manager o antes un Portfolio Manager? ¿Debería ser un Service Manager o mejor un Business Process Manager? ¿Quizá todos a la vez?

Estoy seguro de que si el lector me conoce le sorprenderá mi respuesta, que no es otra que ninguno de ellos, un Directivo no debe ser un especialista, así de simple, así de tajante, desde el absoluto convencimiento y basado en la experiencia que día a día me otorga estar llevando a cabo implementaciones de Metodologías, Marcos y Normas tanto en Administraciones Públicas como Empresas Privadas.

Muy en contra de lo que los Centros Tradicionales de Formación y Certificación opinan, mi opinión es tan clara como contundente, un Directivo no tiene por qué ser Project Manager, Business Process Manager o Service Manager, etc. estas son tareas altamente especializadas que deben llevarse a cabo por profesionales específicos que requieren no solo una aptitud específica sino también una actitud adecuada que les obliga a estar constantemente formados y actualizados.



Si seguimos formando solo especialistas jamás recibirán el apoyo adecuado de la dirección

Actualmente las organizaciones están caracterizadas por cuatro tipos de Directivos en función de su especialización:

- Directivos denominados "I Shaped"
- Directivos denominados "T Shaped"
- Directivos denominados "- Shaped"
- Directivos denominados "No Shaped"

Los Directivos denominados "I Shaped" (Directivos con forma de "I" mayúscula) son aquellos que tienen una gran profundidad de conocimiento en una materia en concreto siendo especialistas en una metodología de gestión concreta pero que no tienen conocimientos más allá de su ámbito de actuación.

Estos directivos han tenido mucha relevancia en el pasado, pero han demostrado que son poco eficientes en entornos cambiantes, dinámicos donde deben de encontrarse y no solo buscarse sinergias entre las distintas disciplinas de gestión para resolver retos complejos. Hacen muy bien su trabajo, pero son incapaces o tienen grandes problemas para integrarse con otras disciplinas y tienden a crear silos e islas de conocimiento.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Los Directivos denominados “T Shaped” (Directivos con forma de “T” mayúscula) comparten con los anteriores una elevada profundidad de conocimiento sobre alguna metodología de Gestión concreta y la complementan con un conocimiento razonable de otras metodologías de Gestión lo que les permite ponerse en los zapatos del resto de directivos, cómo se debe dirigir equipos de especialistas en cada materia y por supuesto participar de las iniciativas entendiendo su importancia y su contexto.

Este perfil de directivos en la mayoría de los casos se genera por la ambición, motivación y deseos de superación de directivos “I Shaped” que optan por enfrentarse a mayores retos, prosperar en las compañías y para tal fin entender el complejo contexto organizacional.

El tercer grupo de Directivos denominada “- Shaped” (Directivos con forma de “guion”) son auténticos generalistas que han optado por conocer con una profundidad adecuada distintas metodologías de gestión al servicio de la organización, por tanto, disponen de un nivel de conocimientos suficiente con el que dirigir Project Managers, Business Process Managers, Programme Managers, Portfolio Managers, Service Managers, etc. sin tener respecto de estas Metodologías de Gestión una dedicación o dependencia concreta definida.

Este créame el lector es el grupo más innovador, el de los Mandos Intermedios y Directivos motivados por entender toda la complejidad de la gestión organizacional a un determinado y suficiente nivel de profundidad, que les permita dirigir desde distintas ópticas equipos de especialistas que llevarán a cabo el trabajo de la manera adecuada.

No obstante, en la pequeña y mediana empresa española, así como en la mayoría de la Administración Local lo que solemos encontrar son Directivos “No Shaped” es decir sin forma o mejor dicho sin formación ninguna en gestión. Encontramos demasiado frecuentemente directivos ascendidos en función de conocimientos de temarios de oposición que más bien poco o nada pueden aportar al día a día, o directivos promovidos por méritos propios o experiencias de niveles inferiores a los que se han alcanzado en definitiva ascendidos a su máximo nivel de incompetencia desde donde intentan lidiar únicamente con conocimientos y experiencias pasadas, sin ningún conocimiento de gestión.



Y lo más grave de todo es que estos directivos son en la mayoría de los casos de los que dependen los especialistas que lamentablemente no reciben ni los medios, ni el apoyo ni los recursos para desarrollar adecuadamente todo su potencial y por tanto aportar todo el valor que se puede esperar de las metodologías de gestión.



Si has sufrido falta de medios, falta de recursos o falta de apoyo de la dirección con toda probabilidad dependerás de un directivo “No Shaped”

Hay que trabajar intensamente para concienciar sobre la importancia del Management (Gestión) en las pequeñas y medianas empresas y administraciones Locales formando no solo Project Managers ni Service Managers sino la mayor base posible de directivos cuanto menos “- shape” que sean conocedores de las distintas disciplinas que de manera definitiva van a conseguir que se gestionen proyectos, se cumplan programas, se presten servicios, se gestionen procesos, y se logren los objetivos estratégicos de la organización al menor coste con el menor desperdicio y a mayor satisfacción.

Desde la Escuela de Gobierno eGob® a través del Programa Superior Middle Management PSMidMgmt® venimos poniendo nuestro granito de arena ofreciendo estos conocimientos generalistas imprescindibles para saber dirigir equipos de especialistas con efectividad, no en vano nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

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 Business5.Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realicen 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 Sábados 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)

De aquellos Fondos, estos lodos.

No será ajeno al lector a las constantes referencias que destilan los medios de comunicación en relación con la precaria gestión y aplicación de los Fondos Europeos en el conjunto del estado.

Esta semana la presidenta de la Comisión de Control Presupuestario del Parlamento Europeo, Monika Hohlmeier aseguró que no tiene «ni idea» de cómo se están gestionando los fondos europeos recibidos por España, en concreto denunció la falta de información sobre los 31.000 millones ya entregados a España.

Luchas políticas a parte no es la única muestra de una inquietud existente en el tejido empresarial y cuanto menos vuelve a poner de manifiesto una deuda histórica, una verdadera lacra tanto de la administración pública como de la empresa cualquiera que sea su tamaño como es la absoluta falta de una cultura de gestión.

Lo he dicho muchas veces en este espacio, somos eminentemente tácticos eso es quizá lo que no haya permitido sobrevivir en la adversidad desde tiempos prehistóricos, pero si bien la táctica nos garantiza la supervivencia, la estrategia y más concretamente la gestión no solo nos ayuda a sobrevivir, sino que nos permite progresar y evolucionar como especie.

Pero en relación con el asunto de este artículo y ese maná venido de Europa y vendido a bombo y platillo el cual parecía que nos iba a solucionar la vida a todos, hay muchos más datos y evidencias de las que deberíamos cuanto menos hacer lecciones aprendidas.

Según datos del propio Ministerio de Economía apenas el 0,18% del tejido productivo nacional se ha involucrado en los procesos de licitación que ya se han materializado.

Según la CEOE el 72% de las organizaciones denuncia la excesiva carga burocrática en las licitaciones, mientras que el 44% habla de requisitos de participación de difícil comprensión y otro 43% apunta a la

dificultad de definir proyectos en las áreas elegidas por el gobierno.

Según revela el Estudio de Clima Empresarial de la Cámara de Comercio de España, elaborado por Sigma Dos el 73% de las empresas españolas desconoce cómo acceder a los fondos europeos Next Generation, por lo que apenas un tercio de ellas tiene la intención de acceder a estos recursos.

Por último y según un estudio de Savanta para Kaspersky donde se encuestó a alrededor de 300 Directivos responsables de innovación en todo el mundo demostró que un 95% de los proyectos de innovación fracasa antes de su lanzamiento a nivel mundial.

Datos nada buenos pero créame el lector que aunque dan mucha lástima realmente no me preocupan excesivamente, sobre todo porque la mayoría de ellos evidencia o demuestra que nos se han obtenido o no se pretenden obtener los fondos con los que llevar a cabo dichas iniciativas y aunque se sorprenda el lector esto nos garantiza, cuanto menos, que no se van a dilapidar, malgastar o gestionar indebidamente dichos fondos lo cual es bastante más peligroso y ocasiones acarrea peores consecuencias que simplemente no obtener los fondos.

Llegados este punto y centrándonos en aquellas organizaciones que sí que obtienen fondos y por tanto ejecutan sus proyectos considero pertinente advertir que según un estudio llevado a cabo por EY (Antes Ernst & Young) el 70% de los proyectos relacionados con Transformación Digital fracasan, así de simple, así de rotundo, y me gustaría avisar que este es el principal y más importante problema que deberíamos solucionar.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Con este último porcentaje, la preminencia de la digitalización en el día a día de las organizaciones y volviendo al inicio del artículo podemos establecer un cálculo del dinero que se va a malgastar respecto de los fondos europeos que la presidenta de la Comisión de Control Presupuestario del Parlamento Europeo no sabe cómo se están gestionando, nada más y nada menos que 21.700 Millones de euros que acaban en la basura y no logran ser utilizados para aquello que se idearon por la deficiente gestión o ejecución de sus respectivos proyectos.

Es evidente que no aprendemos, las causas principales de los proyectos vienen siendo las mismas una y otra vez, año a año, informe a informe y auditoría a auditoría. Si conocemos el problema deberíamos aportar la solución, pero la mayoría de las organizaciones sigue engañándose a sí mismas creyendo que haciendo lo mismo van a obtener resultados diferentes, es decir no cogiendo las riendas del asunto y profesionalizando definitivamente la Gestión.

Aunque la más reiterada causa del fracaso de los proyectos es la falta de formación en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Proyectos de todo el equipo involucrado en la iniciativa, podemos apuntar muchas más causas del fracaso como por ejemplo: Falta de Claridad de los Objetivos, Falta de Compromiso de los Interesados, Falta de Planificación, Falta de Control, Desmotivación, No contemplar Riesgos así como un larguísimo etcétera, pero como ya nos dejó dicho el gran Maestro William Edwards Deming todas, absolutamente todas y cada una de estas causas se puede resumir en una sola: Simple y Mala Gestión.

Conclusión, tanto si quiere aprovechar los fondos Next Generation, como si quiere liderar cualquier iniciativa de cambio en su organización no se limite a formar únicamente al Project Manager dejándolo solo a su suerte en el torbellino del día a día frente a un entorno donde no se le va a entender. Preocúpese de formar, concienciar e ilusionar a todos los interesados en cada iniciativa para que entiendan, compartan y promuevan esa actitud positiva y colaborativa hacia el cambio y su adecuada gestión tan necesaria en los ilusionantes tiempos que nos ha tocado vivir.

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



¿Lecciones Aprendidas? Si, pero ¿Cuándo? Y sobre todo ¿Cómo?

En la inmensa mayoría de las ocasiones cuando pregunto a profesionales o equipos si llevan a cabo "Lecciones Aprendidas" la respuesta es un rotundo si, no obstante, también en una inmensa mayoría de las ocasiones cuando profundizo en el asunto esos mismos equipos o profesionales no saben explicarme como lo hacen, es decir, creen que aprenden y lo peor creen que recordaran en el momento adecuado las lecciones aprendidas sin ningún método que lo garantice.

La inmensa mayoría de los profesionales y equipos no disponen de métodos para llevar a cabo "Lecciones Aprendidas" o lo que es lo mismo, la mayoría de los profesionales y equipos no aprenden de la experiencia.

La experiencia me ha demostrado que el peor sitio donde guardar las cosas importantes es en nuestra cabeza. Nuestro cerebro tiene otras capacidades para la cual está mejor preparado y en las cuales le podemos sacar más provecho.

Además, desde un punto de vista egoísta nuestra cabeza no está para ir salvaguardando y manteniendo recuerdos y lecciones aprendidas derivados de nuestra actividad profesional consumiendo recursos que podríamos destinar a otras cosas mucho más lógicas y sobre todo placenteras.

Que alguien este recordando de manera inconsciente que un determinado modelo de furgoneta no cabe por la entrada de un portón en una feria en Alemania sin saber bien si va a volver a esa feria algún día me parece un esfuerzo totalmente baldío y no por la importancia de ese detalle sino porque el hecho de que esta persona lo intente mantener tampoco nos garantiza que si vamos a volver a esa feria se acuerde en el momento y en el lugar adecuado de aquello que una vez nos impactó negativamente y no debería de volver a suceder.

Pero llegados a este punto tampoco parece razonable como dicen algunas metodologías antiguas mantener un listado interminable de lecciones aprendidas, soporífero en grado sumo que algunos Project Managers Vintage se empeñan en leer al principio de cada proyecto ante el desinterés y el hastío de los participantes del proyecto.

Las lecciones Aprendidas son como los consejos de una madre que odias tener que escuchar hasta el momento en que te hacen falta y en el que desearías te los volviera a brindar.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



¿Entonces por qué no acercar las Lecciones Aprendidas al momento preciso en el que van a hacer falta o en el que van a ser verdaderamente útiles? Eso ya empieza a sonar bien pero para ello deberemos cambiar el enfoque de nuestros proyectos desde un enfoque principalmente basado en actividades como lo es el enfoque tradicional, a un enfoque basado en el producto bastante mas innovador.

El día que en vez de estar metiendo el hocico en lo que debe hacerse, dediquemos nuestro tiempo a definir con claridad que es aquello que queremos obtener abandonaremos definitivamente la micro gestion y nos focalizaremos en la calidad pudiendo aprovechar incluso todo el potencial de las lecciones aprendidas.

Mis más de 20 años de experiencia acompañando Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas así como Administraciones Públicas hacia el logro de sus objetivos con la ayuda de la tecnología basándome en Buenas Prácticas me han demostrado que la mayoría de las organizaciones llevan a cabo sus proyectos habituales combinando menos de 100 elementos comunes (Productos) con los que de manera recurrente realizan todos sus proyectos.

Todas las organizaciones tienen unos interfaces más o menos comunes a todos los proyectos, todas tienen unos Backends y Frontends más o menos comunes a todos los proyectos, todos tienen los mismos profesionales mas o menos en todos los proyectos, todos tienen los mismos clientes o proveedores en los mismo clientes en todos los proyectos y mas o menos todos tienen los mismos directivos en todos los proyectos.

Hay que cambiar de enfoque, todos los elementos que forman parte de cada proyecto, personas, interfaces, tecnologías, equipos, hardware, software, microservicios, aplicaciones,

proveedores, clientes, etc. son "Productos" comunes que forman parte de cada proyecto.

Piénselo un momento y comprobará que, a no ser que este llevando a cabo una innovación completamente disruptiva, todo lo que haga, todo lo que hace, lo estará haciendo en una combinación de estos "productos". Cada resultado será único o casi único para cada proyecto, pues de lo contrario y por definición no estaríamos hablando de proyectos, pero los elementos que los componen serán en gran medida comunes.

Este enfoque en el producto, es decir juntando piezas en cada proyecto nuevo, además de tremendamente escalable nos abre la puerta a un nuevo modelo de Planificación, la Planificación basada en el Producto que nos permitirá conocer a priori las amenazas y oportunidades de utilizar un determinado producto en cada proyecto concreto, es decir si tenemos inventariado cada producto, un Project Manager, aunque se haya acabado de incorporar a la organización esa misma semana, tendrá acceso antes de contar con un determinado recursos a toda la información sobre dicho recursos pudiendo decidir si es el más idóneo para usarlo en ese proyecto o no.

Esto que puede sonarle a nuevo o disruptivo o incluso algo complejo al lector, lo entenderá perfectamente con un ejemplo real en donde este enfoque permitió a una empresa de energías renovables conocer a priori cuales de sus ingenieros tenían alergia al polen antes de involucrarlos en un importante proyecto en primavera en Córdoba consiguiendo evitar no menos importantes problemas al proyecto. Le puedo asegurar que no fracasó el proyecto gracias a esto.

Tome el mando, defina bien cada producto de los que utiliza para crear resultados en fichas que sean manejables, usables, útiles por su organización, en Business&Co® disponemos de métodos con plantillas y formatos para ayudarle a que su organización cree consolide y saque todo el rendimiento a su Base de Conocimientos basada en Productos, potenciada por sus propias lecciones aprendidas y que le permita planificar de la manera más ágil, optima y eficaz evitando cometer errores del pasado, aprovechando oportunidades conocidas, y en definitiva poniendo la experiencia al servicio de su organización a disposición de todos los involucrados en la Gestión de Proyectos, Programas y Porfolios.

Créame si cuando vamos a utilizar un recurso (Producto) somos capaces de conocer todos sus riesgos, amenazas y oportunidades, todos sus costes, anteriores y promediados, todas sus exigencias, tolerancias y restricciones, y por supuesto todas sus lecciones aprendidas es como tener a nuestra madre dándonos sus consejos valiosos y útiles en el momento y en el lugar más adecuado para hacerlo.

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



Y tú ¿Diriges o Gestionas Servicios?

Que cada vez avanzamos a un mundo "as-a-service" es una realidad incuestionable, si le queda alguna duda al lector le pido intente enumerar cuantos servicios tecnológicos o digitales consume durante los primeros minutos de cada uno de sus días desde que pone los pies en el suelo, o incluso antes, hasta que llega a su trabajo. Su despertador, el tiempo, la prensa, el correo personal, su cuenta bancaria, el horario de metro o autobuses, la búsqueda de aparcamiento y un sinfín de servicios digitales le acompañarán desde el orto al ocaso.

Y todos y cada uno de estos servicios deben o deberían aportar cuanto menos confiabilidad, seguridad y privacidad suficientes aspectos que, más allá de la funcionalidad, deberían ser Gestionados siempre y cuando se hubieran definido adecuadamente desde su origen.

Me encuentro en innumerables ocasiones proyectos o iniciativas incipientes que, basadas en una auténtica innovación, pretenden poner en el mercado servicios que sin un planteamiento y planificación estratégica seria, a buen seguro hubieran provocado más problemas que aquellos que pretenden resolver. Es decir, más allá de la funcionalidad debe planificarse el funcionamiento del propio servicio y las implicaciones incluso civiles y penales que pudieran derivarse de la propia prestación.

Porque al final no nos engañemos y tengamos meridianamente claro, los proyectos por definición tienen unas fechas de inicio y de fin conocida, otra cosa es que se cumplan, pero el servicio es lo que perdura, lo que el cliente percibe y lo que a la postre nos permitirá ganar dinero o aportar valor suficiente para seguir prestándolo.

Un servicio jamás podrá Gestionarse adecuadamente si no ha sido previamente bien dirigido, es decir, conceptualizado desde sus orígenes abarcando y teniendo en cuenta la mayor parte de las implicaciones que a nivel estratégico deben considerarse.

Estamos lamentablemente asistiendo a la entrega de "proyectos" de SmartCities donde a determinados ayuntamientos se le están entregando miles de sensores que se supone servirán para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, sin pensar en absoluto de las implicaciones que supone posteriormente en el día a día la Gestión de esos miles de sensores generando muchos más problemas de los que se pretenden resolver. Hay vida después de cada proyecto y por encima de cada proyecto también y si esto no se interioriza y se pone el foco en el servicio podemos convertir nuestro futuro en una verdadera pesadilla.

Entonces teniendo en cuenta que el servicio es lo que queda y tenemos la obligación de Gestionar y los proyectos son los mecanismos adecuados para introducir cambios en nuestro modo de operar ¿Que deberíamos hacer para lograr los objetivos de nuestra organización? Asumir desde el nacimiento hasta el desmantelamiento del servicio, de inicio a fin la responsabilidad o Dirección del Servicio.

La Inteligencia Artificial nos dice que "Un Director es una persona que tiene responsabilidades de liderazgo en una organización y es responsable de tomar decisiones importantes y de dirigir a otros trabajadores en el cumplimiento de sus tareas y metas." Mientras que un Gestor es "una persona que se encarga de la planificación, organización y supervisión de servicios de una organización."

En resumen, un Director es responsable de liderar y tomar decisiones, mientras que un Gestor se encarga de la planificación y supervisión.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Lamentablemente el termino "Service Manager" tal como sucede con "Project Manager" puede ser traducido al castellano como "Gestor de Servicios" o "Director de Servicios", términos absolutamente diferentes que implican además tareas, funciones y niveles de responsabilidad absolutamente diferentes.

Hasta la fecha la mayoría de Metodologías, Buenas Prácticas y Marcos o estándares relacionados con el Service Management estaban enmarcadas en el concepto de Gestión de Servicios intentando en la mayoría de los casos poner paños calientes y dar soluciones a una constante falta de dirección estratégica en términos de gobierno corporativo.

Las Metodologías más avanzadas o maduras escalaron hacia el establecimiento de controles que permitieran a "otros" tomar las decisiones claves o importantes sobre las implicaciones, los riesgos y las oportunidades inherentes a la Dirección pero sin hacerlos suyos en ningún momento.

Pero esto se ha acabado, esta navidad hemos asistido al nacimiento a nivel global el **Service Management Institute SMI®** la evolución de una Asociación sin Ánimo de Lucro que ha dado un paso valiente para poner en valor aún más la profesión del *Service Management* abordando con firmeza la **Dirección** de los Servicios, asumiendo su responsabilidad estratégica tanto en el antes como en el durante e incluso en el después.

Una Asociación que a través su Base de Conocimiento el **Service Management Body of Knowledge SMBOK®** dotará a los profesionales de una guía que abarcará los dominios imprescindibles para abordar con rigor la transformación digital en aquellas empresas que todavía no lo hayan hecho como para fomentar el crecimiento, la mejora y la madurez de las organizaciones ya digitalizadas.

Una Certificación profesional, el **Service Management Professional SMP®** que reconocerá por primera vez y de manera definitiva a los profesionales capaces no solo de Gestionar Servicios sino de Dirigir Servicios y por tanto organizaciones sea cual sea su tamaño y su sector en esta maravillosa Era Digital que nos ha tocado vivir.

Larga vida a la Dirección y Gestión de Servicios, larga vida al **Service Management Institute SMI®**

Mas información:

<https://www.servicemanagement.institute>

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

A propósito del propósito ¿Por dónde empezamos?

Una de las preguntas mas frecuentes en mis procesos de acompañamiento a organizaciones en la consecución de sus objetivos estratégicos es ¿Por dónde empezamos? Y es que la respuesta no es en absoluto baladí.

Es evidente que en la mayoría de las ocasiones las capas más tácticas u operativas requieren de un replanteamiento de sus tareas, actividades y procesos pues normalmente el crecimiento no ha permitido un análisis del “qué” ni del “como” se están haciendo las cosas para optimizarlas y ello conlleva iterar retrasos, desperdicios o ineficacias.

Pero también en numerosas ocasiones la alta dirección o mandos intermedios se han dedicado a ir friendo y comiendo y, o no han replanteado adecuadamente sus estrategias, o se han limitado a enunciarlas como mantras descuidando que estas se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente a través de acciones adecuadas.

Y ojo, en ambos casos estamos hablando de desgobierno, en el primer caso porque quien debe fomentar el comportamiento deseado incluidos procesos, actividades y tareas es la dirección, para ello dirige, por supuesto con los aportes individuales fruto de experiencia y talento de equipos y personas, pero nunca debemos olvidar que dirigir es facilitar que las cosas se hagan de una determinada manera aportando los medios, recursos y capacidades necesarias para ello.

En el segundo caso porque es obvio que cualquier organización ya sea publica o privada debe tener un propósito claro, que a través de un adecuado marco de ejecución de la estrategia permita deslizar y traducir a cada nivel jerárquico, unidad, división, departamento y función o responsabilidad la participación requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Aunque no hay una respuesta única, la experiencia me ha demostrado que un enfoque basado únicamente en mejorar la eficiencia de las capas más operativas puede en la mayoría de las ocasiones ayudar a conducir a la organización a descarrilar más eficazmente. Si el objetivo estratégico de la organización es este, estaremos haciendo lo correcto, pero dudo mucho que descarrilar sea el objetivo de la organización.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



El propósito está muy por encima de la estrategia y es mucho más importante de lo que la mayoría de los directivos creen. Lamentablemente suele verse como algo ambiguo, etéreo, incluso místico, pero en realidad el propósito tiene tal importancia que puede definir el éxito o el fracaso de las organizaciones. Desde la cúspide del Gobierno Organizacional no le quepa la menor duda al lector que debe gestionarse habiéndose incluso publicado ya una Norma ISO con la que poder medirse, nada más y nada menos que la norma de Buen Gobierno Corporativo.

Con aquellas organizaciones con las que comienzo a colaborar pues su intención es mejorar la Dirección o la Gestión de sus proyectos quedan absolutamente atónitas cuando comprueban que la mayoría de sus proyectos en ejecución o no están alineados con el propósito o no tienen relación clara y evidente con los objetivos estratégicos, únicamente se llevan a cabo porque se han hecho siempre, hay que facturar o no debe de entrar la competencia.

Otros consultores imagino ayudarán a estas organizaciones aplicando una eutanasia menos dolorosa haciendo que aquellos proyectos sean más eficientes y hagan mejor lo que no deben hacer pero esto a mi juicio es pan para hoy y hambre para mañana, poner paños calientes sin curar la herida.

Existente auténticos kamikazes con responsabilidad en la Alta Dirección y Dirección Intermedia que aún no se han dado cuenta que facturar más no significa necesariamente ganar más dinero y ni mucho menos vivir mejor. Existen organizaciones que debido a su desgobierno mantienen directivos que están constantemente perdiendo dinero para no perder clientes o incluso licitando a pérdidas para que la competencia no les quite mercado. Si hay que perder dinero en una licitación que lo pierda la competencia.

También se dan las organizaciones que pretenden optimizar el despropósito, que pretenden hacer mejor lo que no hay que hacer y que sin darse cuenta te están pidiendo ayuda para morir más lentamente.

No hay viento favorable para el marino que no sabe a dónde va.



Tengamos agallas, cojamos las riendas del negocio, ataquemos la raíz del problema, abandonemos definitivamente la mediocridad y preparemos la organización para conseguir los objetivos estratégicos que conviertan en realidad su propósito.

Obviamente para ello, deberemos entre otras muchas cosas formar y ayudar a aplicar modelos de Management como, entre muchos otros, el Programme Management responsable de que los proyectos más allá de su ciclo de vida aporten beneficios y por supuesto el Portfolio Management responsable de que los Programas obtengan beneficios que estén constantemente alienados y retroalimentados por los objetivos estratégicos.

Pero hagámoslo simple, si ha leído hasta aquí y ostenta un cargo directivo es muy probable que se esté preguntando qué podría y debería hacer hoy mismo, tranquilo, no hiperventile, deje de fibrilar, aquí tiene dos tareas que a grandes rasgos corresponden a los dos primeros procesos de Gestión del Porfolio: en primer lugar consiga una lista de todos los proyectos que está llevando a cabo actualmente su organización y en segundo lugar categorícelos en función de su aportación a cada objetivo estratégico de su organización.

Tanto si evidencia que no existen objetivos estratégicos claros en su organización, como si no es capaz de que nadie le facilite una lista de todos los proyectos e iniciativas que se están llevando cabo, como si quiere seguir profundizando en el ejercicio del párrafo anterior mi recomendación es que ponga a su organización en manos de un especialista, sin ninguna duda es el camino más corto, más seguro y eficaz de ayudarlo a convertir el propósito en realidad.

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 realicen 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

El Service Management Professional SMP® una gran oportunidad

Que vivimos en una sociedad cada vez más "As-a-service" es una evidencia que podemos corroborar de manera cotidiana analizando cómo han cambiado nuestros hábitos de consumo desde que nos levantamos. Antes incluso de desayunar ya habremos consumido la mayoría de los días de la semana una media de 6 servicios la gran mayoría de ellos soportados por supuesto por la tecnología.

Esto no sucedía e el Siglo XX, esto es intrínseco al nuevo siglo y como tal todavía las organizaciones no han encajado bien cómo gestionarlo de manera adecuada, sea cual sea su rol, como productor, como consumidor o incluso como regulador.

Esta nueva forma de comercializar servicios está abriéndose camino a pasos agigantados en sectores que durante décadas han disfrutado de unos canales, modelos y productos que sin haber quedado obsoletos no cumplen ya, hoy, con las expectativas de sus clientes lo que les obliga urgentemente a replantear el modelo de oferta.

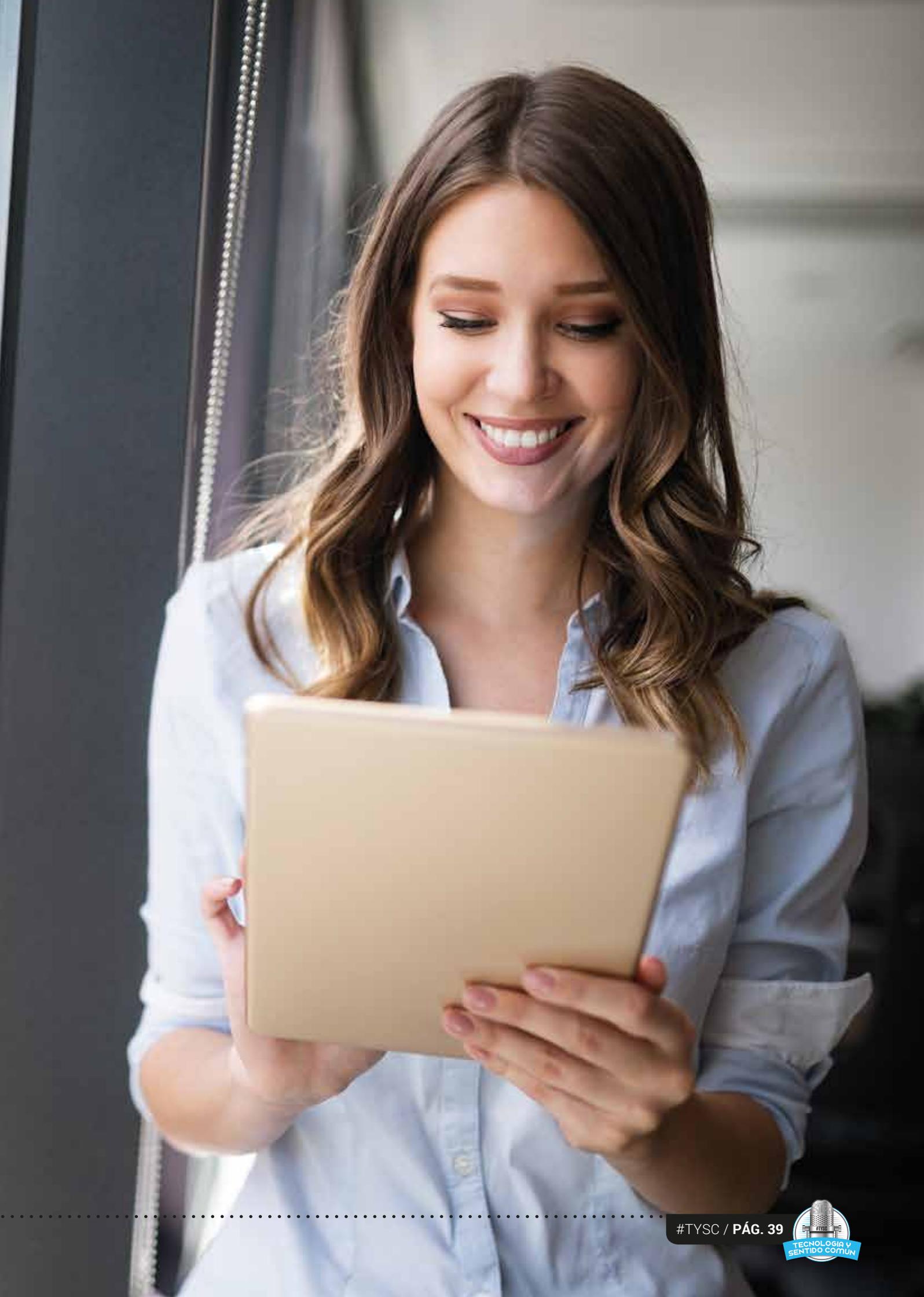
Todo ello está provocando cambios importantes no solo en los roles y responsabilidades de las organizaciones sino también en sus estructuras, divisiones y sobre todo en la cultura. Un mundo "As-a-Service" puede mantener intacto el propósito de la organización, pero afectará y de manera muy importante a su cultura, su estrategia y sus modelos de gobierno y gestión.

Y no es que los modelos tradicionales de Gobierno y Gestión como el Project Management, el Product Management o incluso el IT Service Management tradicional no sirvan o deban actualizarse, sino que deben dar cabida, protagonismo y poder a un emergente modelo de Gestión que será responsable del Servicio de manera Global, con un enfoque holístico y que poniendo en el centro al usuario, no solo piense en los productos que permiten hacer las cosas, ni únicamente en los proyectos que crean los productos, ni tampoco centrarse exclusivamente en la tecnología que los soporta, sino que debe dar respuesta al SERVICIO, con mayúsculas, en conjunto, como un todo, que es quien en realidad, día a día, aporta valor a clientes y usuarios.

Ese nuevo modelo de Gestion del Servicio SM y no ITSM, es el que se analiza con rigor, seriedad, experiencia y practicidad en el Service Management Body of Knowledge SMBoK® del Service Management Institue SMI® la Comunidad Global de Directores de Servicios Comprometidos con la Innovación, las Buenas Prácticas y la Mejora Continua, dando respuestas claras y oportunas a las necesidades de conocimiento de los Directivos, Mandos Intermedios y Profesionales de las organizaciones, desde el propósito hasta la operación.

Los profesionales de las organizaciones del Siglo XXI ya tienen donde encontrar los conocimientos necesarios para dirigir organizaciones en el logro de sus objetivos estratégicos a través de la prestación de servicios en un mundo cada vez más "As-a-service" de cualquier naturaleza, índole o tamaño entendiendo y comprendiendo la complejidad del servicio y los procesos necesarios para liderar desde el Propósito, la cultura, la estrategia, hasta la operación.







Estos nuevos Directores y Directoras de Servicios serán reconocidos de manera global a través de la Certificación Oficial Service Management Professional SMP® del Service Management Institute SMI®

Efectivamente como ya habrá evidenciado el lector esta Certificación Service Management Professional SMP® es muy similar a la Certificación oficial Project Management Profesional PMP® del Project Management Institute PMI®, es el PMP® de los Servicios, con ese objetivo nace y a un colectivo similar está enfocado.

Faltaba una pieza, siempre ha sonado raro que, en la Administración Pública donde lo importante es el servicio prestado a los ciudadanos, la mayoría de los concursos y licitaciones relacionadas con Servicios valoraran profesionales con certificaciones en Proyectos o en servicios tecnológicos. Esto, aunque bueno, siempre ha sido insuficiente pues en la mayoría de los casos los objetivos del contratante (Prestar un Servicio) eran bien distintos de los objetivos del contratado (Ejecutar un Proyecto) creando en definitiva un desajuste en las expectativas que siempre acababa en controversias, reclamaciones o incluso denuncias.

No es mi intención que esta práctica cese, sino más bien al contrario, debe potenciarse desde la Administración que las organizaciones que pretendan prestar un servicio tengan o recomienden a los proveedores implicados en ello los conocimientos y reconocimientos que avelen el conocimiento nuclear, necesario para no solo crear sino disfrutarse incluso desamortizar Servicios.

Ahora ya no hay excusa, el Service Management Institute SMI® por fin ha hecho posible el Service Management Body of Knowledge SMBoK® que servirá de referente a todo un modelo de gestión, es capaz además de acreditar a los nuevos Service Managers del Siglo XXI a través de su Esquema de Certificación Service Management Professional SMP®

Sin duda una oportunidad histórica formar parte desde el inicio de esta iniciativa que ningún responsable, profesional o entusiasta relacionado con los Modelos de Gobierno y Gestión debe dejar escapar.

Más información

<https://servicemanagement.institute>

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: <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

- ✓ 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

¿Objetivos Estratégicos? Haz la dieta Portfolio Management

El Portfolio Management se refiere a la gestión de un conjunto de Programas y Proyectos en una organización. Esta disciplina trata de seleccionar y administrar los proyectos adecuados que cumplen con los objetivos estratégicos de la organización. El objetivo principal del Portfolio Management es maximizar el valor del conjunto de proyectos, programas y operaciones de la organización, y minimizar los riesgos y costos asociados con ellos.

El Portfolio Management es un enfoque estratégico que ayuda a las organizaciones a alinear sus Programas y Proyectos con su estrategia empresarial. Al hacerlo, pueden asegurarse de que sus recursos se utilizan de manera efectiva y se asignan a Programas y Proyectos que aportan valor a la organización. En este artículo, exploraremos algunos conceptos clave del Portfolio Management y su importancia en el éxito de los Programas y Proyectos.

BENEFICIOS DEL PORTFOLIO MANAGEMENT

El Portfolio Management puede proporcionar varios beneficios a una organización, incluyendo:

Alinea los Programas y Proyectos con la estrategia empresarial: el Portfolio Management ayuda a las organizaciones a seleccionar Programas y Proyectos que están alineados con su estrategia empresarial. Esto significa que los recursos se asignan a los proyectos adecuados que cumplen con los objetivos estratégicos de la organización.

Mejora la toma de decisiones: el Portfolio Management ayuda a los líderes de la organización a tomar decisiones informadas sobre los Programas y Proyectos. Al tener una vista completa de todos los Programas y Proyectos, pueden tomar decisiones basadas en datos y hechos.

Maximiza el valor: el Portfolio Management ayuda a maximizar el valor del conjunto de Programas y Proyectos de la organización. Al seleccionar y administrar los proyectos adecuados, la organización puede asegurarse de que sus recursos se utilizan de manera efectiva y se asignan a proyectos que aportan valor a la organización.

Gestión de recursos: la asignación de recursos es un proceso clave en el Portfolio Management. Se deben asignar los recursos



adecuados a los Programas y Proyectos correctos para maximizar el valor del conjunto de Programas y Proyectos. Es importante considerar los recursos disponibles, los requisitos de los Programas y Proyectos y la priorización para asignar los recursos de manera efectiva.

Gestión del rendimiento: la gestión del rendimiento es otro elemento clave del Portfolio Management. Se deben establecer medidas de rendimiento claras para cada proyecto y programa para medir su progreso y éxito. La gestión del rendimiento también implica monitorear y reportar el rendimiento del Porfolio en su conjunto.

CÓMO IMPLEMENTAR EL PORTFOLIO MANAGEMENT

Para implementar el Portfolio Management, es importante seguir un enfoque sistemático y paso a paso. Los siguientes son algunos pasos clave que pueden ayudar a implementar con éxito el Portfolio Management en una organización:

Identificar los objetivos estratégicos: el primer paso es identificar los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos deben servir como base para la selección y Gestión del Porfolio de Programas y Proyectos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Evaluar Programas y Proyectos: el siguiente paso es evaluar los Programas y Proyectos disponibles para la organización. Se deben considerar factores como el valor estratégico, los riesgos asociados y los recursos necesarios para completarlos.

Priorizar los Programas y Proyectos: una vez que se han evaluado los Programas y Proyectos, es importante priorizarlos. La priorización debe basarse en la importancia relativa de cada Programa o Proyecto para la organización.

Administrar el Porfolio: la Gestión del Porfolio implica la revisión y el monitoreo regular de los Programas y Proyectos en el Porfolio. Se deben realizar evaluaciones regulares para asegurarse de que cada Programa o Proyecto aún esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Asignar recursos: la asignación de recursos es un proceso clave en el Portfolio Management. Se deben asignar los recursos adecuados a los Programas y Proyectos correctos para maximizar el valor del conjunto de Programas y Proyectos.

Gestionar el rendimiento: la gestión del rendimiento implica establecer medidas de rendimiento claras para cada proyecto y programa para medir su progreso y éxito. También implica monitorear y reportar el rendimiento del Porfolio en su conjunto.

CONCLUSIÓN

El Portfolio Management es un enfoque estratégico que ayuda a las organizaciones a seleccionar y administrar los Programas y Proyectos adecuados que cumplen con los objetivos estratégicos de la organización. Al hacerlo, pueden asegurarse de que sus recursos se utilizan de manera efectiva y se asignan a Programas y Proyectos que aportan valor a la organización.

El Portfolio Management también puede ayudar a las organizaciones a priorizar Programas y Proyectos, así como a monitorizar y reportar el rendimiento del Porfolio en su conjunto, lo que puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la organización.

Implementar el Portfolio Management de manera sistemática y siguiendo los pasos adecuados puede ser beneficioso para cualquier organización que busque maximizar el valor de sus Programas y Proyectos.



Stakeholders

.news

Cada tercer domingo de mes disfruta de la Revista Stakeholders.news Revista Mensual de los Profesionales en Dirección y Gestión de Portfolios, Programas y Proyectos, Cambio Organizacional y Transformación Digital.

¿Urgente o importante? That is the question

¿Cuántas veces te has visto en la situación de tener que hacer algo "urgente" y dejar de lado algo "importante"? Seguramente te sucederá constantemente. Y es que, tanto en nuestra faceta profesional como en lo personal, la urgencia se convierte en una adicción. Cuanto más urgente sea algo, más importante parece.

Pero ¿qué pasa cuando confundimos lo urgente con lo importante? Pues que caemos en la trampa de la ineficiencia y la falta de productividad. Por eso, en este artículo voy a abordar los problemas que puede acarrear esta confusión y te voy a dar algunos conejos de cómo evitarla.

En las organizaciones y en la vida en general, muchas veces nos encontramos en situaciones en las que nos sentimos abrumados por la cantidad de tareas que tenemos que hacer. En esos momentos, es fácil confundir lo urgente con lo importante y centrarnos en resolver lo primero que se nos presenta en lugar de enfocarnos en lo que realmente importa. Esto no es del todo eficaz.

Dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a apagar fuegos en vez de a capturar a los verdaderos pirómanos de la productividad.

Lo urgente no siempre es importante

En su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Stephen Covey explica la importancia de distinguir entre lo urgente y lo importante. Según Covey, lo urgente es aquello que requiere nuestra atención inmediata, mientras que lo importante es aquello que contribuye a nuestros objetivos a largo plazo.

En otras palabras, lo urgente es algo que necesita ser resuelto de forma inmediata, pero lo importante es algo que tiene un valor mayor y que requiere tiempo y dedicación para lograrlo. El problema es que, en muchas ocasiones, las tareas urgentes nos distraen de las tareas importantes y nos hacen perder el enfoque en nuestros objetivos a largo plazo.

Como bien dijo Dwight D. Eisenhower: "Lo que es importante rara vez es urgente, y lo que es urgente rara vez es importante" Por lo que la mayoría de las veces nos dejamos arrastrar por las tareas urgentes, sin darnos cuenta de que estas no siempre son las más importantes.

La falta de priorización como fuente de problemas

¿Qué ocurre cuando no somos capaces de distinguir entre lo urgente y lo importante? Pues que perdemos la capacidad de priorizar nuestras tareas y, por lo tanto, nos vemos abrumados por la cantidad de trabajo pendiente. Esto puede generar ansiedad, estrés e incluso enfermedades.

Además, cuando no priorizamos adecuadamente nuestras tareas, corremos el riesgo de dejar de lado aquello que realmente importa. En el ámbito empresarial, por ejemplo, esto puede significar perder oportunidades de negocio o no alcanzar los objetivos marcados.

Pero ¿Cómo podemos distinguir entre lo urgente y lo importante? Una forma sencilla de hacerlo es utilizar la matriz de Eisenhower. Esta herramienta fue desarrollada por el ex presidente de los Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower. La matriz de Eisenhower divide las tareas en cuatro cuadrantes, en función de su urgencia e importancia:

- Cuadrante 1: Tareas importantes y urgentes (por ejemplo, una emergencia).
- Cuadrante 2: Tareas importantes, pero no urgentes (por ejemplo, planificar un proyecto a largo plazo).
- Cuadrante 3: Tareas urgentes, pero no importantes (por ejemplo, responder correos electrónicos).
- Cuadrante 4: Tareas ni urgentes ni importantes (por ejemplo, navegar por las redes sociales).

El objetivo de la matriz de Eisenhower es ayudarnos a identificar qué tareas son importantes y merecen nuestra atención, y cuáles son urgentes, pero no contribuyen a nuestros objetivos a largo plazo.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Consejos para ser más eficientes en nuestro día a día

1. Planifica tu día: Antes de empezar a trabajar, dedica unos minutos a planificar tu día y a identificar las tareas más importantes que debes hacer. Si tienes una lista clara de tareas, te será más fácil centrarte en lo importante y evitar distraerte con lo urgente.

2. Aprende a decir "no": A menudo, nos sentimos obligados a hacer tareas que no son importantes o que no nos corresponden, porque no queremos decepcionar a alguien o porque nos cuesta decir "no". Sin embargo, es importante que aprendas a priorizar tus propias tareas y a decir "no" a las solicitudes que no son importantes para ti o que no te corresponden.

3. Delega tareas: Si tienes empleados o compañeros de trabajo, no tienes que hacer todo por ti mismo. Aprende a delegar tareas a otras personas, especialmente aquellas que no son importantes, pero sí urgentes. De esta manera, puedes centrarte en las tareas más importantes y ser más efectivo en tu trabajo.

4. Haz pausas: A menudo, cuando estamos abrumados por el trabajo, tendemos a trabajar más duro y durante más tiempo para tratar de ponernos al día. Sin embargo, esto puede tener el efecto contrario, y podemos acabar quemándonos y siendo menos productivos. Haz pausas regulares durante tu jornada laboral para descansar, estirarte y recargar tus energías. De esta manera, serás más efectivo cuando vuelvas a trabajar.

5. Aprende a diferir: Si tienes tareas que son importantes, pero no urgentes, no tienes que hacerlas todas de una vez. Aprende a diferirlas y a trabajar en ellas gradualmente, de manera que puedas avanzar hacia tus objetivos a largo plazo sin descuidar tus tareas más urgentes.

6. Aprende a priorizar: Una vez que tienes claro qué tareas son importantes y cuáles son urgentes, es importante que aprendas a priorizarlas en consecuencia. Si tienes varias tareas importantes y urgentes, identifica cuál es la más importante y dedica tu tiempo y energía a ella. Si tienes tareas importantes, pero no urgentes, asegúrate de trabajar en ellas regularmente para avanzar hacia tus objetivos a largo plazo.

En resumen, es importante que aprendamos a diferenciar entre lo urgente y lo importante y a centrarnos en lo que realmente importa en nuestro trabajo y en nuestra vida. Mi consejo es que utilices la matriz de Eisenhower para identificar qué tareas son importantes y urgentes, planifica tu día para priorizar tus tareas y aprende a decir "no" y a delegar tareas cuando sea necesario. Si aprendes a priorizar tus tareas de manera efectiva, podrás ser más eficiente y productivo en tu día a día, y lograr tus objetivos a largo plazo de manera más efectiva.

Así que, la próxima vez que tengas que decidir entre hacer algo urgente o algo importante, piénsalo dos veces y asegúrate de estar enfocado en lo que realmente importa

12 MESES GRATIS

NUEVO PROGRAMA DE DIGITALIZACIÓN DISPONIBLE

Programa ITSM

Implementa uno de los ITSM más completos de todo el mercado europeo a un coste 0€ (paquete básico)



¿Por qué elegir ITSM de Efecte?

1. Contamos con más de 20 años de experiencia.
2. Plataforma low-code, fácil de usar y muy gráfica.
3. Efecte es el único proveedor que ofrece 12 meses de uso GRATIS.
4. Ofrecemos ayuda experta gratuita y a medida, antes, durante y después de la implementación.

El proceso de selección de empresas ya está abierto y las plazas son limitadas.
¡DATE PRISA!



MÁS INFORMACIÓN

efecte

www.efecte.es



El Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) del Directivo

PATOLOGÍA

El Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) del Directivo, también conocido como trastorno de autolesión no suicida, es un trastorno organizacional en el cual un directivo se autolesiona de forma repetida sin la intención de morir en el intento. Esta autolesión abarca entre otros el desgobierno, priorización la constante, la falta de recursos, el caos y/o la precipitación.

Los Directivos afectados por Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) suelen recurrir a la autolesión como una forma de lidiar con emociones o deseos en la mayoría de los casos inalcanzables, mala gestión del estrés o angustia por incapacidad de lograr los objetivos estratégicos. Quienes la provocan pueden sentir una sensación temporal de alivio o liberación emocional a través de la autolesión, aunque a largo plazo puede generar sentimientos de culpa, vergüenza y malestar emocional adicional.

Lamentablemente la mayoría de las organizaciones están afectadas con mayor o menor intensidad por este síndrome, su evidencia es la frecuente utilización de frases por parte de sus directivos como "Parálisis por Análisis" "Hay que ir más deprisa" "hacer antes que pensar" o "¿Para que voy a ponerme a gestionar riesgos?" "Esto se hace porque lo digo yo", "Esto se ha hecho así siempre y punto" "Nuestra empresa es diferente a las demás" y muchos otros despropósitos que a modo de mantra se repiten en el día a día y que el lector estoy convencido habrá escuchado más de una vez.

Ojo, y todo ello "por el bien de la empresa", "pensando en negocio" o "porque hay que innovar" justificaciones tan ambiguas como recurrentes sin una base sólida de formación alrededor del Management tan necesaria contra más alto es el nivel de responsabilidad para conducir este tipo de organizaciones.

Cierto es que no es más ignorante el que no ha aprendido sino el que no quiere aprender y lamentablemente en las organizaciones suele ser habitual que se forme a los niveles más tácticos mientras los niveles de mayor responsabilidad se mantienen ajenos o al margen de la formación, pensando que no va con ellos, creyendo que lo saben todo o peor aún convencidos que nadie les tiene que enseñar nada porque ya lo saben todo. De estos polvos estos lodos.

Pero para centrarnos posteriormente en el tratamiento veamos con más detalle cuales son los síntomas del Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) y sobre todo cuáles son sus consecuencias.

SÍNTOMAS

Los síntomas del Trastorno de Autolesión Deliberada TAD suelen incluir:

- Falta de Propósito
- Constante re-priorización
- Indefinición del Organigrama
- Ausencia de Políticas
- Precipitación

CONSECUENCIAS

Falta de Propósito:

La Falta de Propósito conduce a las organizaciones a una elevada desmotivación y una baja moral; una falta de dirección y enfoque en los objetivos; una pérdida de la conexión con los clientes; una falta de sentido de pertenencia y compromiso por parte de los miembros del equipo; y por último una gran dificultad para atraer y retener el talento en la organización.

Constante re-priorización:

La constante re-priorización se traduce en una falta de enfoque y dirección de los distintos niveles de responsabilidad; estrés y agotamiento de los recursos sea cual sea su nivel de responsabilidad incluyendo dirección, gestión o ejecución; una pérdida de confianza y por tanto de motivación generalizada; un elevado impacto en la calidad del trabajo; y por último en una pérdida notable en la eficiencia y la productividad.

Indefinición del Organigrama:

La Indefinición del organigrama ocasiona de manera directa Falta de claridad en roles y responsabilidades; acrecienta los problemas de comunicación; ocasiona una baja eficiencia y productividad; Impide el desarrollo y el crecimiento profesional; y evidencia desorganización y falta de dirección estratégica.

La Ausencia de Políticas:

La Ausencia de Políticas tiene como consecuencia una falta de guía y dirección para todos los miembros de la organización; lleva consigo una inconsistencia en prácticas y decisiones fomentando el modo de funcionar errático; aumenta el perímetro de riesgo legal y de cumplimiento normativo; Minimiza de transparencia y equidad; y dificulta la toma de decisiones.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



La Precipitación en las organizaciones fomenta los errores y la toma de decisiones subóptimas; Incrementa la pérdida de oportunidades; tiene un impacto tremendo en la moral y en el compromiso de los empleados; dificulta la implementación de las soluciones a lo largo y ancho de la organización; y ocasiona daños incalculables en la reputación de la organización.

TRATAMIENTO

El tratamiento para las organizaciones con Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) se basa en dos grandes principios naturales que corresponden a Gobierno y Gestión, dosificados tanto en forma de Buenas Prácticas como en casos más delicados en forma de Normas Internacionales, un tratamiento de larga duración que en cualquier caso debe ser suministrado a todos y cada uno de los niveles de responsabilidad de la organización.

Gobierno Corporativo (Corporate Governance)

La Aplicación de Gobierno Corporativo o comúnmente denominado Buen Gobierno apoya y mejora la transparencia: ofrece mayor rendimiento y eficiencia; dota de mejor acceso a financiación y capital; garantiza la protección de los intereses de los accionistas; y otorga sostenibilidad a largo plazo.

Gestión de Portfolios (Portfolio Management)

La aplicación de Gestión de Portfolios en las organizaciones permite un mayor enfoque estratégico; una mejor organización de los recursos; una mejor gestión de las amenazas y las oportunidades; una mayor visibilidad y control; y sobre todo una mejora en la toma de decisiones estratégicas.

Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management)

La aplicación de Gestión de Programas de Proyectos en las organizaciones permite una mejor gestión de la ambigüedad; un mayor foco en la obtención de beneficios frente a la mera obtención de resultados; una mayor involucración de los interesados; y una mayor visibilidad y control de todas las iniciativas de cambio en el ámbito organizacional.

Gestión de Proyectos (Project Management)

La aplicación de Gestión de Proyectos en las organizaciones permite obtener de una manera más eficiente los resultados; tener un mayor control sobre el alcance, tiempo y coste de todas las iniciativas de cambio; una mejor comunicación entre las partes implicadas en la producción de los productos del

proyecto; y un mayor control sobre la actividad transformadora de la organización.

Gestión de Servicios (Service Management)

La aplicación de Gestión de Servicios en las organizaciones permite adoptar nuevos modelos de comercialización de la era digital; mejora de manera definitiva la satisfacción del cliente; aumenta el enfoque en la resolución de incidentes y problemas; aumenta la capacidad, continuidad, disponibilidad y seguridad organizativa haciéndola más resiliente; y permite multiplicar el valor creado con el foco en los objetivos estratégicos de negocio.

Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management)

La aplicación de Gestión de Proyectos en las organizaciones permite mejorar la eficiencia operativa; dota de mayor calidad y consistencia a los procesos que se ejecutan día a día en la organización; habilita una mayor capacidad de adaptación al trabajar sobre entornos predefinidos que pueden mejorarse; otorga mayor visibilidad y control de los procesos; y fomenta la colaboración entre equipos involucrados en la entrega de valor al negocio y/o cliente.

Si usted ha detectado alguno de los síntomas descritos en este artículo no sea víctima ni cómplice del Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) le aseguro que la solución siempre ha estado más cerca de lo que siempre ha creído, ciertamente es una cuestión de actitud, de querer cambiar las cosas, de hacerlas más simples, más sencillas, más eficientes, más eficaces. Créame que es mucho más pesado, molesto, gravoso, complicado e incierto vivir en el constante caos que en la definición, en el proceso, en el método.

Aderece su individualidad y su genialidad con las especias que nos ofrecen los modelos de gestión, no pretenda inventar la rueda, su organización desde el punto de vista del Management no es diferente a las demás. Los Modelos de Management le ayudarán desde el minuto cero no solo a acabar con el Trastorno de Autolesión Deliberada (TAD) sino que además le permitirán sacar a la luz todo su talento, su creatividad, de manera eficaz y optimizada.

Si lo piensa detenidamente contra más grande sea su referente empresarial o ese competidor con el que siempre ha soñado ser, más se dará cuenta de que si es grande, si ha llegado a estar donde está, si ha llegado a ser lo que en la actualidad es, con toda seguridad será porque en algún momento de su vida empezó a hacer las cosas como realmente se deben de hacer.

No está solo

**Mas de 20 años acompañando
a la Alta Dirección.**

La Misión de Business&Co.® consiste en ayudar a las Organizaciones a conseguir sus Objetivos de Negocio aplicando Buenas Prácticas con la ayuda de la Tecnología.

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

más información en:
<https://businessandcompany.com>

Más TMO y menos PMO

Está tan manido, tan mal entendido y tan mal utilizado el termino proyecto que los profesionales debemos dejar inmediatamente de llamar PMOS (Project Management Offices) a las que no lo son y empezar a poner verdaderos nombres y apellidos aportando luz en forma de conocimiento a un mundo de tinieblas y sobre todo precipitación.

Si el lector sigue esta sección sabrá que promulgo constantemente que hay vida más allá del proyecto y por encima del proyecto también, que los proyectos son primer curso de cambio organizacional y que no hay nada menos estratégico que un los proyectos, bueno sí, las actividades son incluso menos estratégicas y todo ello con la única finalidad de despertar en el profesional la curiosidad por seguir aprendiendo otros modelos de Management tan necesarios como el respirar para cualquier organización independientemente de su país, tamaño o sector.

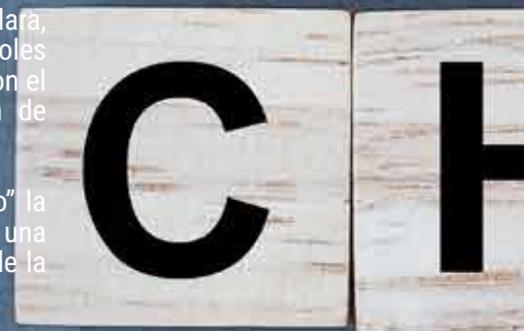
Sigo asistiendo estupefacto a escenas del crimen donde las empresas quieren que les ayude a solucionar situaciones donde sus Oficinas de Proyectos han muerto matando y causando más problemas que aquellos que pretendían resolver habiendo devorado inmensos presupuestos, acumulado egos, donde oficinas convertidas en un punto único de fallo en modo nudo gordiano han estrangulado literalmente no solo el "Change de Business" sino también el "Run the Business" de la Organización.

Tras la rigurosa autopsia siempre evidencio falta de metodología clara, gestion únicamente de proyectos, nula visión de negocio, ausencia de roles en cada uno de los niveles de responsabilidad, falta de alineamiento con el negocio, iniciativa llevada a cabo por "Moda" así como un sinfín de patologías que no podían más que conducir al desastre.

En el momento que a una PMO le empezamos a llamar "Project algo" la estamos hiriendo de muerte además de estar cometiendo una irresponsabilidad pues la estamos colocando en el nivel más táctico de la organización.

De todas las metodologías relacionadas con el Cambio Organización el Project Management es la más alejada de la estrategia, por encima de ella y más cercana a la estrategia está el Programme Management y embebida en si mismo en la estrategia tenemos el Portfolio Management verdadera y pura estrategia sin edulcorantes ni colorantes añadidos.

Pero claro, aún estamos lejos de que una Alta Dirección poco o nada formada en Management y rodeada de Mandos Intermedios abrumados por la Micro Gestión entiendan la importancia de aplicar metodologías en cada nivel de responsabilidad, promocionando que los proyectos los haga la capa más táctica y asuma la A de Accountability y la R de Responsibility de sacarnos a todos de los líos que producen.



En el campo escuché una vez “Que dice padre que bajéis y trabajéis y luego subamos y almorcemos” pues eso, que los soldados ganen la guerra y nos avisen cuando acaben que iremos nosotros a firmar la paz es una estrategia muy de por estas latitudes, y siempre sin involucrarse demasiado no sea que hubiera que tomar decisiones, pero con el control justo para echar las culpas y poder hacer pagar el pato en el nivel inferior de responsabilidad.

Si atendemos a la Base de Conocimiento del Project Management Body of Knowledge PMBoK® de Project Management Institute PMI® encontraremos las siguientes definiciones:

Proyecto: Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para **crear un producto, servicio o resultado único.**

Programa: Un programa es un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para **obtener beneficios** que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

Portafolio: Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los **objetivos estratégicos.**

Curiosamente definiciones muy similares a las que podemos encontrar en la familia de Normas ISO relacionadas con la Dirección y Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios ISO 21502, ISO 21053 e ISO 21504 respectivamente

Se me ponen los pelos como escarpas cada vez que cuando pregunto a los miembros de la Alta Dirección cuáles son sus prioridades y que desean alcanzar absolutamente todos me responden **Objetivos Estratégicos**, pero siguen gestionando únicamente Proyectos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Se me comen los demonios cuando pregunto a los Mandos Intermedios de qué les ha hecho responsable la Dirección y cuál es su prioridad todos me responden que **Beneficios**, pero siguen Gestionando únicamente Proyectos.

Y prácticamente rompo a llorar cuando pregunto a las capas más tácticas, cuales es su ámbito de responsabilidad o donde están ubicados dentro de la cadena de valor de la organización y me responden que en crear un **Producto o Servicio**, pero nadie se ha preocupado de formarles adecuadamente en Gestión Proyectos.

Eso sí, como la palabra "Proyecto" parece estar más de moda que nunca, se asume la necesidad de tener una Oficina de Proyectos creyendo erróneamente que es lo que va a salvar a nuestra organización, haciéndola gestionar productos, servicios o resultados únicos, sin caer en la cuenta de que lo que deberíamos estar es gestionando también los beneficios que podríamos conseguir, así como no, preocupados por los objetivos estratégicos que debería conseguir.

La forma más adecuada de abandonar definitivamente el cortoplacismo del Mindset "Proyecto" que tanto daño está haciendo y hacer que cada nivel asuma su responsabilidad es estableciendo Oficinas al más alto nivel de decisión, embebidas en el Comité de Dirección

y que a través de una adecuada Gestión del Porfolio se encargue de fomentar Oficinas de Programas y Oficinas de Proyectos que apoyen toda la actividad transformadora de la organización.

Efectivamente esto únicamente será posible aplicando los tres tipos de Management existentes de apoyo a la actividad transformadora que se definen no solo en las Buenas Prácticas sino también en las Normas ISO que serán al fin y a la postre las que de manera adecuada y responsable vehiculicen el cambio o la Transformación Organizacional.

Dejemos a las Oficinas de Proyectos que gestionen Proyectos y caminemos todos juntos hacia la estrategia con Oficinas de Programas y sobre todo con Oficinas de Porfolio. Dejemos de hablar de Proyectos y hagamos posible la verdadera Transformación fomentando las "Transformational Management Offices TMOs"

Mientras tanto, disfrutemos todos de un verano reparador y cojamos fuerzas para una nueva temporada que esperemos venga cargada de tecnología y por supuesto de sentido común.

COBIT® 2019 + ISO 38500

IT Governance

Gobierno TI

CERTÍFICATE 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 ¿Gobiernas 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 realicen 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

Lanzamiento del Service Management Institute SMI®

El miércoles 26 de abril tuvo lugar el lanzamiento del Service Management Institute SMI®, la comunidad global de profesionales en la Dirección y Gestión de Servicios, Comprometidos con la Innovación, las Buenas Prácticas y la Mejora Continua.

Este acto fue la escenificación de la transformación de la Asociación sin Ánimo de Lucro itSMF España, asociación profesional que desde el año 2004 ha atendido las necesidades de la Gestión de Servicios de Tecnología (ITSM), y que a partir de 2023 se renueva para atender los servicios de una forma global en todas las áreas de la empresa.

Con el lanzamiento del Service Management Institute SMI® nace la nueva Certificación Profesional en el Ámbito de la Dirección de Servicios, que tiene como objetivo acreditar a los mejores profesionales en dirección de servicios a nivel internacional. Por tanto, es una acreditación global que no depende de sectores o países, sino que es aplicable a cualquier empresa y sector.

El presidente del Consejo Asesor del Service Management Institute SMI®, Marlon Molina, fue el encargado de dar la bienvenida al acto de lanzamiento, que calificó como “un momento histórico”, ya que “casi 20 años después pasamos a atender la dirección y la gestión de todos los servicios en un mundo ‘As a Service’”.

“El sector público y el sector privado, todos están viviendo una gran transformación. Hasta el año 2030 vamos a movernos de los productos a un mundo ‘As a service’, un mundo absolutamente lleno de servicios que, además, interactúan unos con otros. Hace 20 años que ya existe la profesión de gestión de servicios y hoy ha nacido oficialmente la Asociación de Director de Servicios. Tenemos una gran oportunidad porque todo está por crear, pero desde nace desde la experiencia”, resaltó Molina.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Acto seguido, el presidente del Service Management Institute SMI®, Javier Peris, apuntó que la presentación es “el renacimiento” de itSMF España, que a partir de ahora aplicará su conocimiento en dirección servicios no únicamente a IT, sino a todos los departamentos: “La asociación lleva 20 años en los que ha ido aprendiendo, los servicios han ido cambiando, las tecnologías han ido apareciendo, hemos vivido nuevos enfoques y tecnologías, y de alguna manera cada vez más vamos a un mundo más ‘As a Service’ donde no solo se requieren gestión de servicios sino verdaderos Directores de Servicios” .

Por tanto, “si lo que la ciudadanía necesita es percibir los servicios, también deberíamos de acreditar a verdaderos directores de servicios que los ofrezcan con el valor que se espera”, recalcó el presidente de Service Management Institute SMI®. De esta forma, nace esta comunidad global que tiene como objetivo certificar a aquellos profesionales que cuentan con las habilidades necesarias para no solo gestionar sino también dirigir servicios.

En este punto, Javier Peris destacó que a pesar de que “estamos impactados por una cantidad de servicios tremenda, hasta la fecha se le había dado demasiada importancia al proyecto”. “Los proyectos son necesarios, pero tienen una fecha de inicio y de fin conocida, mientras que los servicios son lo que perdura, se disfruta y el usuario de verdad percibe. Es fácil encontrar disciplinas, metodologías y profesionales formados y certificados como directores de proyectos, pero hasta hoy no era fácil encontrar profesionales en dirección de servicios. Gracias al Service Management Institute ya es posible, podemos encontrar la alta dirección formada adecuadamente como Directores de Servicios”, añadió.





Durante el acto, el presidente del Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunitat Valenciana (COIICV), Alejandro Blasco, se congratuló de que la asociación escogiera la Semana Informática como el espacio idóneo para presentarse de forma oficial y consideró “muy oportuno el momento de nacimiento de Service Management Institute SMI®”, que representa a un colectivo que tiene mucho que ver con la parte IT, pero que va más allá.

A continuación, tuvo lugar un acto simbólico sobre el escenario de Las Naves, con una fotografía de familia de representantes de los cuatro sectores ‘padrinos’ de Service Management Institute SMI®: Manuel Serrat, Vicepresidente de la Asociación de Técnicos Informáticos de la Administración Local ATIAL; a Carlos Pampliega, Vicepresidente del Capítulo de Madrid del Project Management Institute PMI Madrid; Cayetano Hernández, Presidente de la Federación de Asociaciones de Informática de la Salud FAIS, y Alejandro Blasco, presidente del Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV.

Tras la fotografía, la presidenta del Consejo Académico del Service Management Institute SMI®, Esperanza Marcos, presentó la Base de Conocimiento de la Asociación, el Service Management Body of Knowledge SMBoK®, quien afirmó que “estamos en un mundo absolutamente de servicios”. La globalización, el aumento de la esperanza de vida o la transformación digital son algunos de los factores que, según Esperanza Marcos, han provocado que, cada vez más, las economías se basen en servicios.

En su ponencia, la presidenta del Consejo Académico del Service Management Institute SMI® explicó que, a pesar de estar en un mundo de servicios, las organizaciones trabajan como en una época industrial y los profesionales siguen formándose de esta manera. Por este motivo, señaló, es el momento de empezar a formar a profesionales para un mundo de servicios y para organizaciones de servicios.

“Nos faltan certificaciones de profesionales en dirección de servicios. El Service Management Institute SMI® es una iniciativa muy pertinente en este momento y estamos trabajando en la elaboración de un cuerpo de conocimientos que defina qué conocimientos debe tener un director de servicios”, resaltó.

A su juicio, el director de servicios es como el director de orquesta: “No tiene que saber tocar perfectamente el piano o ser un experto violinista, pero necesita saber cómo suena cada instrumento y saber en qué momento y con qué intensidad les tiene que dar la entrada”.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Tras la intervención de Esperanza Marcos, fue el turno del Vocal y miembro de la Junta Directiva del Service Management Institute SMI®, Marcos Navarro Alcaraz, quien expuso los detalles de la Certificación Service Management Profesional SMP® y su Proceso de Grandfathering que permite por Méritos Propios obtener la Certificación. Marcos Navarro detalló que, con la creación del Service Management Institute SMI®, se extiende la vinculación anterior de itSMF únicamente con la tecnología, para pasar a acreditar y reconocer además de certificar a profesionales de todos los sectores y ámbitos.

“Queremos que los servicios no solo se gestionen sino se dirijan cada vez mejor, esa dirección va a requerir mejores profesionales y que se puedan identificar más fácilmente. Generando esta certificación lo que queremos es que se puedan identificar de la misma forma que cuando las empresas buscan profesionales en la dirección de proyectos”, explicó.

Marcos Navarro subrayó que se trata de una certificación global, que no depende de sectores, países o tecnologías, por lo que es aplicable a cualquier empresa: “Nuestro objetivo primordial con la certificación es que, mirando a una sala, sepamos quienes tienen el pin del Service Management Profesional SMP® del Service Management Institute SMI®. Queremos que sea un distintivo de calidad de los profesionales”. Así, el objetivo del Service Management Institute SMI® es generar una certificación que sea reconocida por la industria y que permita evaluar a buenos profesionales en la dirección de los servicios, mediante experiencia, conocimientos y un examen de evaluación.

Por último, Marlon Molina Presidente del Consejo Asesor del Service Management Institute SMI® presentó y moderó la mesa redonda titulada ‘La Dirección y Gestión de Servicios en la Administración Pública y la Alta Dirección’ con la participación de Inmaculada Sánchez Ramos, de Madrid Digitaliza; Ana Bastida, del Instituto Municipal de Informática del Ayuntamiento de Barcelona; y Ana María Pont, de la Oficina de Proyectos Europeos del Ayuntamiento de Valencia. En dicha mesa, las ponentes abordaron la necesidad de extender la cultura de los servicios a las administraciones públicas, del reto que supone para éstas el mundo ‘As a Service’ o de la importancia de la figura del director de servicios.

En su intervención, Inmaculada Sánchez insistió en la importancia de “generar ecosistemas de relación y confianza mutua en las administraciones públicas, porque las realidades hoy en día son sofisticadas y son servicios continuos, y no proyectos que empiezan y acaban”. “Toda la vida hemos ofrecido servicios, pero el mundo ‘As a Service’ supone movernos en procesos dinámicos y flexibles, antes éramos muy lineales y ahora estamos en un mundo totalmente dinámico”, dijo.

Para Inmaculada Sánchez, las administraciones públicas han de adaptarse al mundo actual y “aprender a pensar fuera de la caja”, de forma que se ponga al ciudadano en el centro. También insistió en la necesidad de crear consejos asesores para que se generen espacios de colaboración público-privada.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA







Por su parte, Ana Bastida recalcó la importancia de “impulsar servicios y proyectos transversales porque los ciudadanos necesitan que tengamos una visión holística de los mismos y que cuando les ofrezcamos un servicio, lo hagamos de manera transversal”.

Sobre el nacimiento de Service Management Institute SMI®, Bastida lo calificó como “una oportunidad” para trasladar el concepto de gestión y de dirección de servicios no al ámbito de IT, sino al ámbito municipal y de todas las administraciones públicas. “Espero y deseo que esta iniciativa ayude a las administraciones públicas a posicionarse como administraciones ‘As a Service’, que es lo que esperan los ciudadanos: tener una administración líquida en consonancia con lo que es la sociedad actual”, aseguró.

Respecto a este cambio hacia el mundo ‘As a Service’ en las administraciones, Ana Pont consideró que es “un camino que todavía no hemos explorado y que puede ser parte de la solución a este estado de bienestar en el que vivimos y que queremos fortalecer”. Para ello, resaltó que “el proceso de transformación en las administraciones públicas debe partir desde arriba: desde la visión política hacia abajo”.

En este sentido, Ana Pont señaló que “es un reto y una obligación” transformar cómo funcionamos en las

administraciones y extender la cultura del proyecto a la dirección de servicios. “Es más necesario que nunca el Service Management Institute SMI® sobre todo para las administraciones y los empleados públicos. El mundo gira cada vez más ‘As a Service’ y los ciudadanos requieren que las administraciones, como prestadoras de servicios, lo hagamos cada vez mejor, con un coste más eficiente y que el ciudadano realmente se sienta satisfecho con lo que hacemos”, concluyó.

Un evento el Lanzamiento del Service Management Institute SMI® que concluyó con un vino español, cóctel y exhibición de corte y degustación de Jamón ibérico a cargo de un maestro cortador que permitió el Networking y el intercambio de experiencias, anécdotas y conocimientos entre distinguidos profesionales tanto del sector público como el privado llegados tanto de distintos puntos de la geografía española como de países donde el Service Management Institute SMI® empieza a tener presencia.



ABOGADO AMIGO

*Bufete Experto en
Nuevas Tecnologías*

NUEVOS MASTERS

MPPM

eGob

MasterPPM®

Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos

TITULACIÓN
MasterPPM®

CONTENIDO DEL MÁSTER

Módulo 01: Gestión del Tiempo
Curso de Doble Certificación TQM® (Norma ISO 9001) y TQM4® (Norma ISO 9004)

Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio
Curso de Doble Certificación BSI® (Norma ISO 9001) y BSI® (Norma ISO 9004)

Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos
Curso de Doble Certificación (PMP®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas
Curso de Doble Certificación (PgM®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología
Curso de Doble Certificación (ITIL®) (Norma ITIL) y ITIL® (Norma ITIL)

Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles
Curso de Doble Certificación (Scrum®) (Norma Scrum) y Scrum® (Norma Scrum)

Módulo 07: Dirección y Gestión del Portfolio
Curso de Doble Certificación (PMO®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Portfolios
Curso de Doble Certificación (PMO®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

Módulo 09: Gobierno de la Externalización
Curso de Doble Certificación (PMO®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

Módulo 10: Gobierno Corporativo
Curso de Doble Certificación (PMO®) (Norma PMI) y PMI® (Norma PMI)

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

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- Formación especializada y personalizada en formato de taller para una mayor asimilación del alumno.
- Curso de cuatro sesiones en formato taller de martes a jueves a las 10:00 horas tardes y almorzar incluido.
- Presencia de dos docentes por convocatoria para una mayor interacción y transferencia de experiencias y habilidades.
- Curso de Doble Certificación convalidado con asignaturas del Máster en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®.

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

MGEIT

eGob

MasterGEIT®

Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

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

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- Formación especializada y personalizada en formato de taller para una mayor asimilación del alumno.
- Curso de cuatro sesiones en formato taller de martes a jueves a las 10:00 horas tardes y almorzar incluido.
- Presencia de dos docentes por convocatoria para una mayor interacción y transferencia de experiencias y habilidades.
- Curso de Doble Certificación convalidado con asignaturas del Máster en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®.

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



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