

ESPECIAL

“El Gobernauta”

DE **Tecnología &**  **Sentido Común**



La Motivación,
esa traidora... **08**

Gobierno, Gestión, Calidad
y Evaluación del Dato, los
Tres Mosqueteros de
la Oficina del Dato **12**

Norma
ISO 23592:2021
Antes muertos
que mediocres **16**

Quieres más a
papá o a mamá? **20**

Señoras y
Señores su
Excelencia el
Servicio **24**

Proyectos I+D:
Implanto +
Desaparezo **38**

Cierre de temporada
Revistas “Tecnología
y Sentido Común” y
“Stakeholders.news”

28 EVENTO PROTAGONISTA

Gobierno, Gobernanza
y Gestión **42**

La Nueva Norma
ISO 38500:2024
¡Buen vasallo!
¡Si oviese buen señor!
46

De qué color
NO pueden ser
los Service Managers (I) **50**

De qué color
NO pueden ser los
Service Managers (y II) **54**

De indocumentables
e indocumentados **58**



ESPECIAL

“El Gobernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gobernauta
Manuel Serrat - Futuro y Seguridad
Nacho Alamillo - Tecnoregulación en Prospectiva
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
Jesús López Peláz - Consejo de Amigo
Renato Aquilino - Marcos y Normas
Alex Aliaga - Radio Security
Marta Martín - Mentas Divergentes

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.™ COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.



Javier Peris

Javier Peris es Socio Director y CKO (Chief Knowledge Officer) de Business Technology & Best Practices (Business&Co.®) especializado en Gestión del 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 y dispone de las Acreditaciones Internacionales CGEIT®, CRISC®, COBIT5® Certified Assessor, ITIL® Expert & Trainer, PRINCE2® MSP® MoP® MoV® MoR® P30® Practitioner & Trainer, Sourcing Governance®, VeriSMTM SIAMTM, OKR, Lean, Kamban, Design Thinking, Scrum & AgileSHIFT® Accredited Trainer ejerce como Business Coach, Business Angel e Interim Manager.

LinkedIn: <https://es.linkedin.com/in/javierperis> **Twitter:** <https://twitter.com/JavierPeris>

Blog: <https://javierperis.com>

ISSN 2951-8180

Sesión de Formación
y Certificación en:

Sistema de Gestión de la Inteligencia Artificial

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 5 horas
- Sesión única
- Miércoles de 16:00 a 21:00 horas
- En Directo y en Remoto
- Basado en la norma ISO 42001:2023
- Examen de Certificación Incluido
- Certificación ISO 42001 Leader
- Plazas limitadas

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Miércoles 10 de Abril



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es

ESPECIAL
AGOSTO
2024



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



12

**Gobierno, Gestión, Calidad
y Evaluación del Dato, los
Tres Mosqueteros de la Oficina
del Dato**



20

**Quieres más
a papá o
a mamá?**



24

**Señoras y Señores
su Excelencia el
Servicio**



28

**Cierre de temporada Revistas
“Tecnología y Sentido Común”
y “Stakeholders.news”**

Copyright	02
Índice de Contenidos	04
La Motivación, esa traidora...	08
Gobierno, Gestión, Calidad y Evaluación del Dato, los Tres Mosqueteros de la Oficina del Dato	12
Norma ISO 23592:2021 Antes muertos que mediocres	16
Quieres más a papá o a mamá?	20
Señoras y Señores su Excelencia el Servicio	24
Cierre de temporada Revistas "Tecnología y Sentido Común" y "Stakeholders.news"	28
Proyectos I+D: Implanto + Desaparezco	38
Gobierno, Gobernanza y Gestión	42
La Nueva Norma ISO 38500:2024 ¡Buen vasallo! ¡Si oviese buen señor!	46
De qué color NO pueden ser los Service Managers (I)	50
De qué color NO pueden ser los Service Managers (y II)	54
De indocumentables e indocumentados	58

TIPOS

#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.

itSMF
ESPAÑA

Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación eb Seguridad Informática



VI Premios ESET Periodis- mo 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.



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

a pep | Asociación Profesional Española de Privacidad

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



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

COLEGIO OFICIAL DE INGENIERÍA INFORMÁTICA DE LA COMUNITAT VALENCIANA

Agradecimiento de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA



La Asociación Valenciana de Informática Sanitaria AVISA durante las XIV Jornadas Técnicas que bajo el título "20 Años Implantando TIC en Sanidad" se celebraron en Benidorm en febrero de 2024 hizo entrega de su agradecimiento a Tecnología y Sentido Común por su apoyo y visibilidad a la profesión.

AVIS@
ASOCIACIÓN VALENCIANA DE INFORMATICA SANITARIA

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

Curso de Doble
Certificación en:

Gestión Documental y Gestión del Conocimiento

ISO 30301:2021

ISO 30401:2021

Dirección Académica:
Javier Peris

- Dos formatos para tu comodidad
- Opción A: Remoto en Directo
- Opción B: Virtual con Tutoría
- Basado en las Últimas Normas ISO
- Exámenes de Certificación Incluidos
- Certificación ISO 30300 Leader
- Certificación ISO 30401 Leader
- Solicita tu admisión

MPPM®

MGEIT®

eGob®



Próxima Convocatoria en Directo

Septiembre 2024

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

La Motivación, esa traidora...

Jamás te fíes (solo) de la Motivación

Saludos al lector, y bienvenido a una nueva temporada de Tecnología y Sentido Común, espero haya descansado como merece o este a punto de comenzar las merecidas vacaciones de verano.

Un verano que llega a su fin tras el cual cada uno de nosotros con mayor o menor jet lag, con más o menos ganas, iremos reingresando en la atmosfera laboral comenzando un nuevo periodo para el cual seguro tenemos nuevos propósitos, nuevos objetivos, nuevas ilusiones.

Para niños y jóvenes comienza un nuevo periodo escolar con nuevos libros, nuevos profesores, nuevas asignaturas, incluso en algunos casos nuevos centros escolares y para los más adultos comienza un nuevo periodo iterativo cada mes de septiembre con un incremento en las altas en gimnasios, nuevas matriculaciones en cursos de formación, nuevos retos, nuevos planes, nuevos propósitos e incluso hasta un incremento en la comercialización de publicaciones por fascículos, iniciativas todas que en la gran mayoría de ocasiones van a quedar inconclusas.

Con la seguridad de que si no logramos mantener este propósito que planteamos en septiembre

siempre podremos volverlo a intentarlo en enero con el cambio de año, lo que será evidente es que no habremos abandonado por falta de motivación, la motivación está ahí y nos volverá a llamar, es más estoy seguro de que cada vez que piensas en ese reto sigues queriendo hacerlo, pero la realidad es tozuda y demuestra que no lo hacemos ¿Entonces de qué demonios sirve la motivación?

La Motivación nos embarca, pero no nos lleva al destino, nos traiciona. No se puede confiar en la motivación, o al menos no se puede confiar solo en la motivación. La motivación es solo uno de los elementos que te ayudaran a cambiar o adoptar un nuevo comportamiento y esto nos lo demuestra el Modelo Conductual Fogg

El Modelo Conductual Fogg es una herramienta poderosa para comprender cómo las personas adoptamos comportamientos y cómo se pueden diseñar intervenciones efectivas para promover acciones específicas. B. J. Fogg es un psicólogo y experto en tecnología del comportamiento ampliamente reconocido al que se le conoce principalmente por su trabajo pionero en el campo del diseño de comportamiento y la psicología del



comportamiento y su modelo se basa en una sencilla pero poderosa ecuación.

Según el Modelo Fogg la conducta adecuada ocurre cuando estos tres factores coinciden en el tiempo: C (Conducta) = M (Motivación) + A (Aptitud) + I (Incitación)

Motivación

La motivación es el primer componente del modelo. Se refiere al nivel de deseo o voluntad que una persona tiene para realizar una acción particular. En términos simples, las personas están más dispuestas a hacer algo si realmente quieren hacerlo. La motivación puede variar ampliamente de una persona a otra y también puede cambiar con el tiempo.

Tanto si nuestro objetivo es adoptar un nuevo comportamiento o hábito como erradicarlo en ambos casos deberemos de tener razones sólidas que nos motiven a adoptar ese comportamiento, como por ejemplo razones de salud, económicas, relacionadas con el ego, autoestima, etc.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



Aptitud

La aptitud se refiere a la capacidad o destreza que una persona tiene para realizar una acción. Incluso si alguien está altamente motivado, no realizará la acción si le falta la capacidad necesaria. Por lo tanto, facilitar la capacidad de una persona para llevar a cabo una acción es esencial para cambiar el comportamiento.

Incitación

La Incitación o disparador es el tercer componente del modelo. Representa el estímulo o desencadenante que activa un comportamiento específico. Las señales pueden ser internas o externas. Por ejemplo, un recordatorio en tu teléfono (señal externa) puede ser la señal que te recuerda hacer ejercicio. Una sensación de hambre (señal interna) puede llevarte a buscar comida.

En ambos casos tanto si tratamos de erradicar un comportamiento como si queremos potenciarlo mantener una cronología de incitaciones será clave para el logro de nuestros objetivos.

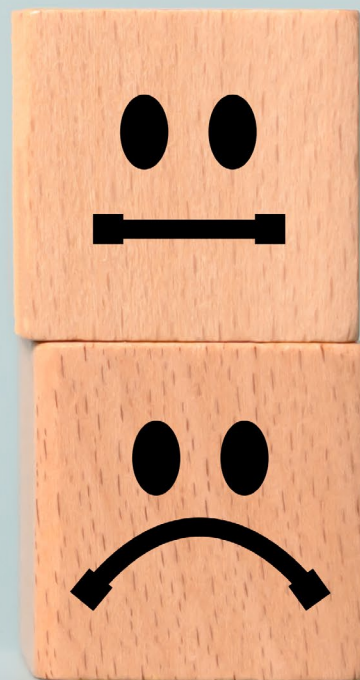
Si nuestra intención es adquirir musculatura o perder peso y estamos motivados para hacerlo pero no sabemos cómo hacerlo es indudable que no podremos lograrlo, y si aun sabiendo como hacerlo no lo ponemos en práctica tampoco servirá de mucho. Es evidente que la motivación es imprescindible pero no el único factor determinante en la adopción, erradicación o cambio de un determinado comportamiento.

En las charlas, seminarios y cursos de formación en la Metodología de Gestión del Tiempo **Time Slot Governance TSG4®** incidimos constantemente en este punto pues si lo que de verdad queremos es adoptar un hábito, implementar un proceso o modificar un determinado comportamiento debemos:

- Tener razones sobradamente justificadas para hacerlo (Motivación)
- Tener las capacidades y habilidades necesarias para hacerlo (Aptitud)
- Provocarnos de manera adecuada y continua a hacerlo (Incitación)

Fiarlo todo a la Motivación como pretenden muchos gurús o se ha venido haciendo desde siempre es tener tan solo una de las tres palancas necesarias para lograr nuestros objetivos

La Motivación, siempre necesaria, no es el único factor ni tampoco el más importante. Como bien dice B.J. Fogg la Motivación es como ese fantástico amigo con el que ir de copas, pero al que nunca le responsabilizarías de ir a recogerte al aeropuerto.



Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

Curso de Doble
Certificación en:

Inteligencia Estratégica y Gestión de la Innovación

ISO 56002:2019
ISO 56006:2021

Dirección Académica:
Javier Peris

- Dos formatos para tu comodidad
- Opción A: Remoto en Directo
- Opción B: Virtual con Tutoría
- Basado en las Últimas Normas ISO
- Exámenes de Certificación Incluidos
- Certificación ISO 56002 Leader
- Certificación ISO 56006 Leader
- Solicita tu admisión

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Próxima Convocatoria en Directo

Septiembre

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



“

**Uno para
Todos y Todos
para uno**



Gobierno, Gestión, Calidad y Evaluación del Dato, los Tres Mosqueteros de la Oficina del Dato

Creo que coincidiré con el lector en que, en esta era digital tan apasionante que nos ha tocado vivir, los datos se han convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones. Y sin no piensa así hágaselo mirar. Vea que hacen los grandes, sus referentes y verá que tienen una actitud cada vez más profesionalizada de los datos.

Ahora bien, igual que ante cualquier innovación, disrupción o aparición de un nuevo paradigma, este primero se utiliza, luego se gestiona y al final debe integrarse como parte del gobierno de la organización los Datos no iban a ser una excepción, por lo que para garantizar un uso eficaz de los datos todas las organizaciones ya sean empresas privadas como administraciones públicas deben adoptar prácticas y estándares para un adecuado Gobierno, Gestión y Calidad del Dato.

En este contexto, las especificaciones 0077, 0078, 0079 y 0080 publicadas por la Asociación Española de Normalización UNE y promovidas por la Oficina del Dato, dependiente de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, la empresa DQTeam, los miembros del Grupo de Trabajo GT6 del Subcomité CTN-UNE 71/SC 40, Gestión de servicios de TI y Gobierno de TI, y el Subcomité CTN 71/SC 7, Ingeniería de software y sistemas de información se han convertido en piedras angulares para todas aquellas organizaciones con inquietudes sobre un uso eficaz y eficientes del dato y más concretamente para las Oficinas del Dato. Veamos en detalle estos conceptos

Gobierno del Dato (UNE 0077)

Según la especificación UNE 007 de Gobierno del Dato (Data Governance) El Gobierno del Dato se refiere al establecimiento y mantenimiento de políticas, procedimientos y estándares para garantizar que los datos sean gestionados de manera efectiva en toda la organización. En el contexto de las Oficinas del Dato, el Gobierno del Dato se debe basar en la especificación UNE 0077. Esta especificación establece los principios para la gobernanza del dato, incluyendo la definición de roles y responsabilidades, la creación de políticas de calidad del dato, y la gestión del ciclo de vida del dato. La especificación UNE 0077 proporciona un marco sólido para establecer un gobierno eficiente que garantice la integridad y confiabilidad de los datos.

Gestión del Dato (UNE 0078)

La Gestión del Dato, como se define en la especificación UNE 0078, se centra en los procesos y procedimientos para la gestión operativa de los datos en una organización. Esto incluye la captura, almacenamiento, procesamiento y distribución de datos de manera efectiva y segura. Las Oficinas del Dato deben implementar prácticas de gestión del dato que aseguren la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los datos. La especificación UNE 0078 proporciona directrices detalladas sobre cómo gestionar datos de manera eficiente y cómo establecer medidas de seguridad para proteger la información sensible.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Calidad del Dato (UNE 0079)

La Calidad del Dato, como se describe en la especificación UNE 0079, se refiere a la medida en que los datos son precisos, consistentes, confiables y útiles para los usuarios. Las Oficinas del Dato deben asegurar que los datos que manejan cumplan con altos estándares de calidad. Esto implica la implementación de procesos de validación y verificación, así como la identificación y corrección de errores en los datos. La especificación UNE 0079 proporciona pautas detalladas para evaluar y mejorar la calidad del dato, lo que garantiza que los datos sean fiables y utilicen con eficacia.

Evaluación del Gobierno, Gestión y Gestión de la Calidad del Dato (UNE: 0080)

Como colofón a estos tres mosqueteros, que en realidad eran cuatro, la Oficina del Dato del Gobierno de España ha patrocinado, promovido y participado en la generación de la especificación nacional UNE 0080:2023, con la que dar respuesta a la necesidad de contar con una guía de evaluación de procesos basada en estándares internacionales, con la que organizaciones tanto públicas como privadas, puedan evaluar de forma sistemática el estado actual o grado de consecución de sus procesos de trabajo en materia de gobierno, gestión y gestión de calidad del dato en base a la definición dada para esos procesos en las especificaciones UNE de Gobierno del dato UNE 0077:2023, Gestión del dato UNE 0078:2023, y Gestión de la calidad del dato UNE 0079:2023. Esta nueva especificación se encuentra dirigida a los responsables de implantar y supervisar los procesos de gobierno, gestión y calidad del dato en sus respectivas organizaciones, de tal forma que aseguren su buen funcionamiento o, en caso de que sea necesario, sean capaz de mejorarlos, así como a los consultores y auditores que necesiten llevar a cabo una evaluación de dichos procesos.

En resumen, tanto Gobierno, como Gestión, Calidad y Evaluación del Dato son aspectos fundamentales para las Oficinas del Dato en esta maravillosa era digital que nos ha tocado vivir. Las especificaciones UNE 0077, 0078, 0079 y 0080 proporcionan un marco robusto que permite a las organizaciones públicas y empresas privadas establecer políticas claras, procesos eficientes y datos de alta calidad. Al adoptar estas especificaciones, no solo las Oficinas del Dato sino cualquier organización que use datos podrá garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos, lo que a su vez impulsará su toma de decisiones informadas y promoverá la innovación en el ámbito digital.

Recuerde no está solo, no invente la rueda, la ayuda está servida gracias a la inmensa generosidad de este grupo de gigantes que al grito de “Uno para Todos y Todos para uno” decidió impulsar, publicar, crear, revisar y promocionar especificaciones para el Gobierno, Gestión, Calidad y Evaluación del Dato.

Curso de
Doble Certificación

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación TSG4® Yellow Belt
- Certificación UNE 71404 Executive
- Módulo 1: MasterGEIT®
- Módulo 1: MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGov®

Del 15 al 23 de marzo



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



Norma ISO 23592:2021 Antes muertos que mediocres

En tecnología hemos malgastado demasiado tiempo transitando desde la mera operación de servicios a la gestión de servicios y también desde la Gestión de servicios al gobierno, asumiendo que al nivel de gobierno propiamente dicho son pocas, o muy pocas, las organizaciones que han llegado.

Después de un periodo de casi una década en los que se mantuvo aletargada la que entonces fue la principal Buena Práctica de Gestión de servicios de tecnología ya sea por evidente inacción, incapacidad manifiesta o por adocenamiento del personal, en los que su propietaria no actualizó nada, hemos visto algo que vendido como diferente viene a ser más de lo mismo intentando imitar con sus prácticas los objetivos de gobierno de otras fuentes más acreditadas aún.

Y es que a muchos se les llena la boca hablando de la importancia del cliente, de lo estratégico que es poner el cliente en el centro, de co-crear pero sin en definitiva explicar claramente como hacerlo para intentar conseguir esos objetivos pero en el fondo haciendo más de lo mismo, esto yo lo denomino definitivamente "Postureo Management".

Pero esto no va de posturo, no va de eslóganes de marketing ni visiones pintadas en los cristales de la organización o publicadas en anuncios en los medios, la cultura basada en el cliente debe estar viva como la seguridad o la privacidad "by Design", "by Default, evidenciándose en cada decisión y en cada proceso a lo largo y ancho de toda la organización

Decía el gran *Carlos Gardel*, el cual por cierto cada vez canta mejor, en su famoso tango "Volver" que "...veinte años no es nada", pero sí, efectivamente en Gestión lo son, y en tecnología lo son mucho más. Veinte años en tecnología es remontarnos a Windows Server 2003, a la resaca del efecto 2000, a navegadores y aplicaciones que ya ni

quiera existen y que evidencian el surgimiento de funciones, innovaciones, disrupciones y paradigmas que lamentablemente no han sido acompañados por las Buenas Prácticas de gestión.

La forma en la que los usuarios hoy demandan sus servicios es radicalmente distinta a hace veinte años y las costumbres y necesidades de los usuarios también han cambiado drásticamente, entonces las preguntas a las que hay que responder son: ¿Podemos atender demandas y necesidades nuevas tal y como las veníamos atendiendo?, ¿Cuánto hemos innovado en estos últimos 20 años en términos de Gestión? ¿Lograremos objetivos distintos haciendo lo mismo?

Los servicios serán digitales o no serán, las relaciones serán también digitales o no serán y todo ello nos obliga a llevar a cabo un esfuerzo real para poner al cliente en el centro preocupándonos de que su experiencia de servicios a más de ser satisfactoria sea personalizada e incluso si es posible sorprendentemente.

Tal desafío no puede hacerse únicamente con los Modelos de Gestión actuales, hay que evolucionarlos definitivamente, no es de recibo que a estas alturas del siglo XXI y ante los cambios que hemos vivido en estas últimas dos décadas los servicios estén únicamente gestionados o gobernados, debemos seguir ascendiendo en la pirámide de excelencia cumpliendo sobradamente las expectativas del cliente ofreciéndole experiencias personalizadas e incluso sorprendentes.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



En este sentido el **Service Management Institute SMI** Asociación Global Líder en Dirección y Gestión de Servicios ha decidido llevar a cabo la primera Base de Conocimiento de Dirección del Servicio el **Service Management Body of Knowledge SMBoK®** con un enfoque nuevo más allá del enfoque tradicional de Operación, Gestión y Gobierno poniendo de manera absolutamente decidida al cliente en el centro.

Este enfoque disruptivo viene acompañado por el absoluto convencimiento por parte de los profesionales que conforman el **Servicios Management Institute SMI** de que en este mundo que nos ha tocado vivir y a estas alturas del siglo XXI no puede ni debe distinguirse entre Servicios Digitales y Servicios no Digitales pues *"...los servicios serán digitales o no serán, las capacidades digitales y la digitalización son habilitadores fundamentales e imprescindibles de cualquier servicio."*

El reto es pues, tras haber superado un nivel de operación básica (Nivel 1), y haber alcanzado un nivel adecuado de Gestión (Nivel 2), seguir avanzando hasta un nivel que nos permita crear servicios personalizados con el cliente en el centro (Nivel 3) para incluso luego llegar a facilitar a nuestros usuarios experiencias sorprendentes (Nivel 4). En definitiva, antes muertos que mediocres.

Y a lo mejor para el lector puede sonar a palabrería o propaganda, pero le puedo asegurar que no es así, visto y analizado todo ello este nuevo paradigma se apoya en los modelos propugnados por dos normas bastante recientes, la **ISO 23592** y la **ISO 24082** que nos proponen terminología, principios y modelo de excelencia en el servicio con el que lograr una experiencia excepcional y una satisfacción sostenible del cliente, corroborando no solo que esto es posible, sino también acreditable.

Unas normas que sobre lo construido con la ISO 9000 en Organizaciones que presten Servicios Analógicos o tradicionales y lo construido con la ISO 20000 para Organizaciones que presten Servicios Digitales facilita e impulsa el camino hacia la excelencia.

Si el lector está interesado está de enhorabuena, todos los detalles sobre estas normas se van a dar a conocer de manera presencial en Madrid el próximo 16 de noviembre donde de manera conjunta la **Asociación Española de Normalización UNE** y el **Service Management Institute SMI** en la sede de **UNE** reforzarán su alianza en la difusión de estas normas liderando el Comité Técnico Nacional e impulsando iniciativas que demuestren que una verdadera actitud de excelencia en el servicio es más que nunca posible, y yo me atrevería a decir, más necesario que nunca con el apoyo de la digitalización. Si es su intención asistir debe saber que la inscripción es obligatoria, puede solicitar más información aquí: eventos@servicemanagement.institute

En esta ocasión no puedo estar más en desacuerdo con el gran **Carlos Gardel**, veinte años es mucho y sobre todo para la Gestión de Servicios, el sector necesitaba de esta innovación llamada **SMBoK®**, basada en las Normas **ISO 23592 e ISO 24082** con la que devolver la ilusión y el liderazgo a un sector que más allá de una constante innovación en el "Que" se había detenido en un latente "Como" en términos de gestión.



Es importante enfatizar que esta Base de Conocimiento "**Service Management Body of Knowledge SMBoK®**" está ahora mismo en periodo de elaboración y revisión por parte de un grupo de importantes expertos de primer nivel, que de modo voluntario han decidido participar y quienes serán reconocidos en el "*Hall of fame*" del **Service Management institute SMI** además de reconocidos con la Acreditación Internacional "**Service Management Professional Master SMP Master**" únicamente disponible para aquellos profesionales que participen de esta Base de Conocimiento. Una ocasión en un momento irrepetible.

Si admite un consejo no deje pasar la cita del 16 de noviembre en la sede de la **Asociación Española de Normalización UNE** y recuerde que la inscripción previa es obligatoria para asegurar el acceso, por fin ha llegado la innovación a la Gestión y Gobierno de Servicios y usted está invitado a participar de ella. Venga a conocer la ISO 23592:2021 y si considera que tiene las cualidades conocimientos y experiencias le aseguro que esta ante una oportunidad histórica de formar parte del equipo de autores del "**Service Management Body of Knowledge SMBoK®**", de entrar en el "*Hall of Fame*" y de obtener la exclusiva Acreditación internacional "**Service Management Professional Master SMP Master**". Puede consultar información adicional en <https://servicemanagement.institute>

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

Curso de
Doble Certificación

Análisis de Negocio y Gestión por Procesos

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación BPA Leader
- Certificación BPM Executive
- Módulo 2: MasterGEIT®
- Módulo 2 MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Del 5 al 13 de abril



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



¿A quién quieres más a papá o a mamá?

Los Proyectos y los Servicios son dos términos que se utilizan habitualmente en el mundo de las organizaciones, pero no siempre de la manera apropiada, existe falta de cultura sobre la transformación organizacional tanto en la Administración Pública como en la empresa Privada no entendiendo la implicación de la Gestión de Proyectos (Project Management) y de la Gestión de Servicios (Service Management)

A menudo, y a mi juicio de manera errónea se considera que los Proyectos son más importantes que los servicios, ya que tienen una fecha de finalización clara y resultados específicos. Sin embargo, la realidad es que los Servicios son mucho más importantes pues es lo que queda tras el proyecto, tiene una duración mayor y por tanto un impacto más significativo en el éxito de la organización.

Antes de profundizar en las diferencias entre Proyectos y Servicios, es importante entender la definición de cada uno que recogen las principales Metodologías, Buenas Prácticas e incluso Normas ISO relacionadas con la materia. Los Proyectos (Project Management) son un conjunto de actividades planificadas y organizadas para lograr un resultado específico en un período de tiempo determinado. Estos pueden ser de diferentes tamaños y complejidades, desde la construcción de un edificio hasta la implementación de un sistema de software, pero su objetivo es generar un resultado. Por encima de los Proyectos encontramos los Programas de Proyectos cuya gestión, es decir el Programme Management será la responsable de convertir en beneficios los resultados de los Proyectos, pero ojo durante un tiempo también previamente definido; y por último y por encima de los Programas de Proyectos tendremos los Portafolios o carteras cuya gestión el Portfolio Management, será la responsabilizaran de que se cumplan los Objetivos Estratégicos de la organización.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Pues bien, frente a esto los Servicios son actividades realizadas por una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes durante plazos mucho más amplios que los Proyectos o programas que pueden extenderse incluso durante toda la vida de la organización, y su Gestión es decir el **Service Management** será la responsable de cumplir tanto objetivos de sostenibilidad, rentabilidad y misión de la organización; como objetivos a medio plazo a través de la aplicación de mejoras continuas relacionadas con en la eficacia, eficiencia, seguridad, disponibilidad, continuidad, etc. del servicio; como a corto plazo centrándose en proporcionar soluciones relacionadas con las necesidades de los clientes tanto internos como externos de la organización

Ahora que hemos establecido la diferencia entre Proyectos y Servicios, es importante hablar sobre la importancia de los servicios. A menudo, se considera que los proyectos son más importantes que los servicios debido a su naturaleza única y su capacidad para lograr resultados específicos. Sin embargo, los Servicios son esenciales para el éxito a largo plazo de una empresa.

Cada vez vivimos mas en un mundo As-a-Service donde absolutamente todos los modelos de negocio están viviendo un proceso de "Servitización", comenzando por el ocio o la educación y acabando por la movilidad. Pero dependiendo en gran medida de la importancia que le otorguen las organizaciones a esa absolutamente necesaria Gestión de Servicios, estaremos creando un mundo mejor o todo lo contrario.

Los servicios son una forma efectiva de construir relaciones con los clientes. Los clientes no solo valoran la calidad del servicio que reciben, sino que

también valoran la experiencia en general. Un servicio excepcional puede ser la diferencia entre un cliente que regresa y un cliente que busca una alternativa.

Además, los servicios son la forma más adecuada de generar ingresos recurrentes para una empresa. Mientras que los proyectos tienen una fecha de finalización y una vez que se completa, la empresa debe buscar nuevos proyectos, los servicios pueden ser ofrecidos continuamente a los clientes. Esto no solo proporciona ingresos estables para la empresa, sino que también ayuda a construir relaciones sólidas con los clientes.

Otra ventaja de los servicios es que son flexibles y se pueden adaptar a las necesidades cambiantes de los clientes. A medida que las necesidades de los clientes evolucionan, las empresas pueden adaptar sus servicios para satisfacer esas necesidades. Los proyectos, por otro lado, a menudo son fijos y no se pueden modificar fácilmente una vez que se han iniciado.

En resumen, aunque los proyectos son el mecanismo adecuado para lograr resultados específicos, lanzar e incluso mejorar servicios, los servicios y sobre todo su gestión (Service Management) son más importantes para el éxito a largo plazo de una organización. Los servicios son una forma efectiva de construir relaciones con los clientes, generar ingresos recurrentes y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes. Como tal, en este siglo XXI es tremendamente importante que las organizaciones presten definitivamente más la atención a los servicios que ofrecen y los consideren parte vital de su estrategia de negocio.

Curso de
Doble Certificación

Gestión de Proyectos

OpenPM² (PjM) + ISO 21502

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación OpenPM² (PjM) Executive
- Certificación ISO 21502 Leader
- Módulo 3: MasterGEIT®
- Módulo 3 MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Del 19 al 27 de abril



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es

Señoras y Señores su Excelencia el Servicio

Todos los que nos dedicamos al **Cambio Organizativo** sabemos perfectamente, o al menos así debe ser, que en las organizaciones existen siempre dos áreas bien diferenciadas con formas de pensar, metodologías, procesos y objetivos diferentes y que corresponden al **"Change the Business"** y al

Esto permite a las organizaciones crear, como ya he tenido la ocasión de explicar en esta revista en más de una ocasión, un círculo "Automágico" que a través de una adecuada Gestión de Beneficios, el "Run the Business" dota al "Change the Business" de los recursos adecuados para generar mejoras en el "Run the Business" a través de un adecuado **Porfolio** de iniciativas que a través de **Programas** y **Proyectos** mejora los servicios, perfecciona los procesos, lanza nuevos o mejorados servicios o desamortiza servicios deficientes o deficitarios.

Es decir, el **"Change the Business"** tiene la responsabilidad no solo de mejorar los servicios que actualmente son la fuente de ingresos necesaria para el sostenimiento organizacional sino también de crear y lanzar nuevos servicios que estén a la altura de lo que espera la organización y que por supuesto no se conviertan en una pesadilla para la misma. Ahí es donde comienza lo complicado.

En otras palabras, el área del **"Change the Business"** o lo que es lo mismo todos los Profesionales involucrados en la Gestión de Portfolios (**Portfolio Management**), Gestión de Programas (**Programme Management**) y Gestión de Proyectos (**Project Management**) son los responsables de crear Servicios que estén a la altura y permitan cumplir el propósito de la organización.

Ahora bien, la mediocridad es una decisión personal, e incluso profesional, hay personas y organizaciones que deciden ser mediocres y

eso en cualquier caso será respetable siempre y cuando no entre en contradicción con su visión, misión y objetivos. Un desajuste en este sentido" sería mentir tanto interna como externamente. Lamentablemente directivos poco formados confunden estrategia con propósito, descuidando este último que corresponde con el verdadero germen de la estrategia en sí misma y se sitúa siempre por encima de ella, desarreglo cognitivo que se puede solucionar gracias al estudio de la Norma **UNE-ISO 37000:2022 Gobierno Organizacional**

¿Qué pasa cuando no se quiere ser mediocre y se quiere prestar servicios excelentes?

Actualmente el **Service Management Institute SMI** está trabajando en una Base de Conocimiento propia que bajo el nombre de **Service Management Body of Knowledge SMBok®** más allá de aportar las claves de una adecuada Dirección de Servicios tanto analógicos como digitales, ayuda y acompaña a las organizaciones hacia la excelencia.

El **Service Management Institute SMI**, asociación internacional sin ánimo de lucro con amplia y dilatada experiencia demostrable de casi dos décadas liderando el desarrollo y la mejora de procesos relacionados con la Dirección de Servicios de Tecnologías de la Información considera que ha llegado el momento de dar un paso hacia adelante para no solo seguir apoyando a aquellas organizaciones y profesionales que quieren Gobernar y Gestionar Servicios de manera adecuada sino facilitar los recursos y las capacidades necesarias para ayudar también a aquellos profesionales que tengan en su propósito la **Excelencia en el Servicio**.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Para ello el “**Service Management Body of Knowledge SBoK®**” ayudará a todas aquellas organizaciones y profesionales tanto del ámbito analógico como del ámbito digital que deseen implementar a través de los distintos niveles de madurez la Excelencia en el Servicio, siendo la hoja de ruta hacia la excelencia desde el Nivel 1: Servicios Básicos; Nivel 2: Servicios Gestionados; Nivel 3: Servicios Personalizados; y Nivel 4: Servicios Excelentes.

Para participar en esta importante labor el **Service Management Institute SMI** ha constituido un Grupo de Profesionales al que están invitados a participar todos aquellos profesionales que teniendo los conocimientos, acreditaciones y experiencias adecuados quieran participar activamente en la creación de contenidos convirtiéndose en protagonistas del nacimiento del **Service Management Body of Knowledge SBoK®**. La Guía Definitiva Mundial para la Dirección de Servicios.

Este Grupo de Pioneros serán distinguidos con la Certificación Oficial **SMP Master** que solo se otorgará a aquellos profesionales que hayan participado de la creación de esta primera versión del **Service Management Body of Knowledge SBoK®** por lo que es una ocasión única e irrepetible de obtener esta importante y exclusiva Acreditación Profesional **SMP Master** por proceso de Grandfathering acreditando conocimientos, certificaciones y/o experiencias, abonando las tasas y sin tener que hacer el consiguiente examen de certificación.

Los miembros de este importante grupo de profesionales a nivel internacional figurarán en el apartado de autores del cuerpo de conocimiento y se les mencionará en toda la difusión relacionada con el **Service Management Body of Knowledge SBoK®**; estarán incluidos en el espacio de reconocimiento de

autoridades o “**Hall of Fame**” del **Service Management Institute SMI**; y se contará con ellos para todo tipo de eventos, conferencias y difusión temática del cuerpo de conocimiento **SBoK®**.

Una Certificación Profesional **SMP** y un Cuerpo de Conocimiento **SBoK®** absolutamente alineados con la recientemente publicada Norma **ISO 23592:2021 de Excelencia en el Servicio** que permite a las organizaciones obtener un reconocimiento de validez internacional y cuyos innumerables ventajas se dieron a conocer el 16 de noviembre en la sede de la **UNE Asociación Española de Normalización** en un encuentro profesional del más alto nivel organizado conjuntamente por **UNE Asociación Española de Normalización** y el **Service Management Institute SMI** donde la protagonista fue por encima de todo la **Excelencia en el Servicio**.

En definitiva, inauguramos un nuevo y flamante año 2024 cargado de nuevos y apasionantes retos para la **Dirección de Servicios** y no solo para Gobierno y Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información pues hoy día a estas alturas del siglo XXI cualquier Servicio sea cual sea tiene una importante dependencia de la tecnología que acelera o frena la actividad organizacional y donde además es evidente que tanto Gobierno y Gestión son ya enfoques de obligado cumplimiento sea cual sea el nivel de exigencia o de madurez.

Feliz año 2024 para todos y larga vida a los **SMP Masters del Service Management Institute**

Más información en <https://servicemanagement.institute>

Curso de
Doble Certificación

Gestión de Programas

OpenPM² (PgM) + ISO 21503

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación OpenPM² (PgM) Executive
- Certificación ISO 21503 Leader
- Módulo 4: MasterGEIT®
- Módulo 4 MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Del 3 al 11 de mayo



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es

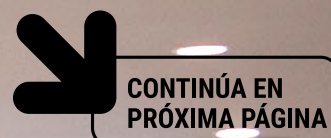
Evento de Cierre de Temporada 2024 de las Revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news

El 19 de julio de 2024, las revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.News celebraron el Cierre de su novena y tercera temporada respectivamente con un interesante evento en la sede de UNE Asociación Española de Normalización, en Madrid.



En una tradición que se inició el pasado año 2023, las revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.News prepararon un cierre de temporada a la altura tanto de la calidad de sus contenidos como del nivel de sus colaboradores. Con la inestimable colaboración de UNE Asociación Española de Normalización, el día 19 de julio de 2024 se reunió en Madrid un gran grupo de profesionales, entre los que estaban algunos de los colaboradores de nuestras revistas.

El evento comenzó con una bienvenida a cargo de Paloma García, Directora de Programas de Normalización y Grupos de Interés de UNE, y de Javier Peris, Director de las revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.News, en el que agradecieron a los presentes su asistencia, sobre todo a aquellos afectados por el incidente global en sistemas de información de grandes compañías de todo tipo que se dio en esa fecha.



Evento Protagonista

De Gestionar a G
con 'G' o Ganar

Ramsés Gallardo
CISM, CGEIT, CISA

Past International
President ISACA
Executive Vice
Privacy by Design
ISACA Hall of Fame

Black

ors

Canada



Gobernar...

Tras la bienvenida, se dio paso al ponente principal del evento, Ramsés Gallego, primer español (y tercer europeo) en ser nombrado para el "Hall of Fame" de ISACA internacional, evento que tuvo lugar en este 2024. Renombrado conferenciante, deleitó al público asistente con su charla "De Gestionar a Gobernar con 'G' de Ganar", en la que glosó las bondades de dar ese salto hacia el gobierno de las Tecnologías de la Información, sobre todo en los aspectos relacionados con la ciberseguridad. Ciertamente, un lujo contar con él para el evento.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Suscríbete

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

10
2024
PREMIOS
SAPIENTES

Llanos
Cuenca

NUESTRA INVITADA
A PTVC

Talento y
Liderazgo

FERNANDO BOCA

3-1
Eficacia

2-1
Talentos

1-1
El dato

1-1
bot

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

1-1
CIBERSEGURIDAD

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Evento Protagonista



Suscríbete gratis

REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y SECCIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders

news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #011 - NOVIEMBRE 2022

PROTAGONISTA DEL MES
MARC BERGHMANS

DE ABOLIR EL PUNTO DE VENTA DEL CLIENTE
DE ABOLIR EL PUNTO DE VENTA DEL CLIENTE
DE ABOLIR EL PUNTO DE VENTA DEL CLIENTE

CONFERENCIA A TERCER EN GRADO
DE ABOLIR EL PUNTO DE VENTA DEL CLIENTE
DE ABOLIR EL PUNTO DE VENTA DEL CLIENTE

Revista Mensual de Programas y Proyectos



...il Sharing

Mesa Redonda "Tecnología y Sentido Común"

modera Javier Pons

				
Alejandro Aliaga	Renato Aquilino	Marlon Molina	Marcos Navarro	Marta Segura
Sección: Radio Security	Sección: Marcos y Normas	Sección: Es Tendencia	Sección: AI Robot	Sección: Futuro Seguro

Tecnología & Sentido Común



El siguiente acto fue la mesa redonda con cinco de los autores que colaboran con la revista Tecnología y Sentido Común en el que participaron: Alejandro Aliaga líder de la sección “Radio Security”, Renato Aquilino líder de la sección “Marcos y Normas”, Marlon Molina líder de la sección “Es Tendencia”, Marcos Navarro líder de la sección Ai Robot” que a partir de la proxima temporada pasará a llamarse “Ai Futuro” y Manuel Serrat líder de la sección “Futuro y Seguridad”.

Durante la mesa redonda de Tecnología y Sentido Común, estos cinco representantes respondieron a las preguntas del presentador y director de la revista, Javier Peris, acerca de los contenidos de la temporada que terminaba, y de qué se podía esperar de sus secciones en cuanto a contenidos y novedades en la décima temporada de la revista.


Alejandro Aliaga centró su intervención en recordad que el objetivo de su sección “Radio Security” es concienciar a los lectores de que existen vectores de ataque no convencionales asociados con las comunicaciones inalámbricas, y que, por la evolución tecnológica, es difícil que éstos se reduzcan.

Por su parte, Renato Aquilino, en su sección “Marcos y Normas” ha centrado sus contenidos en poner de manifiesto el gap existente entre las normas y quienes las escriben, frente a quienes las han de convertir en realidad en las organizaciones, algo que resulta extremadamente complejo en algunos casos.

Por lo que respecta a Marlon Molina, con su sección “Es Tendencia”, ha tratado de contar a los lectores en esta temporada que termina los temas que, mes a mes, han atraído la atención del sector por diferentes motivos.

Marcos Navarro anunció que su sección, a partir de la décima temporada, cambiaba de enfoque y de nombre, para explicar cómo es la vida en 2024, sólo dentro de diez años, gracias a tecnologías como la Inteligencia Artificial y la Robótica.

En cuanto a Manuel Serrat, explicó que con su sección “Futuro y Seguridad” ha tratado de poner el foco en aquellos aspectos de la evolución tecnológica que pueden suponer algún tipo de riesgo, y concienciar a los lectores para evitarlos.

 CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA

REVISTA
Tecnología & Sentido Común

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Evento Protagonista



Sharing

Mesa Redonda "Stakeholders.news"

modera Javier Peris

 Juan Manuel Domínguez Sección: Organizaciones Resilientes	 Luis Morán Sección: Personas y Procesos	 Jose Antonio Puentes Sección: Tendiendo Puentes	 Juan Jesús Urbizu Sección: Teclo-transformación
--	---	--	--

Stakeholders.news



Suscríbete gratis

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

**2022
PREMIOS
SAPIENS**

Llanos
Cuena

28

Talento y
Liderazgo

18

Es
tendencia

34

Ojo al dat

31

Ai Rob

31

Alejandro
Blasco

30

Administración

30

Por Procesos

31

La Revista

en Gestión de

Riesgos y por

los Pro

esos, Seguridad, F

Tecnologías de la Inf

Finalizada esta mesa redonda, se llevó a cabo la segunda Mesa Redonda, que contó con cuatro de los colaboradores de la revista Stakeholders.News: Juan Manuel Domínguez líder de la Sección "Organizaciones Resilientes", Luis Morán líder de la sección "Personas y Procesos", José Antonio Puentes líder de la sección "Tendiendo Puentes" y Juan Jesús Urbizu líder de la sección "Tecno-transformación".

Dada la temática de la revista, fundamentalmente dirigida a aquellos profesionales de la gestión de proyectos, programas y portfolios y áreas conexas, las preguntas para los participantes en la mesa redonda se centraron en poner de relieve la necesaria aplicación de estándares y buenas prácticas en cada uno de los ámbitos que tratan las diferentes secciones de la revista.

Juan Manuel Domínguez, a través de su sección "Organizaciones Resilientes", expuso aspectos tales como que, en Japón, con aproximadamente 120 millones de habitantes, hay 45.000 empresas centenarias, frente a las poco más de 5.000 que existen en España con 48 millones de habitantes.

Luis Moran comentó algunos de los temas que había tratado durante esta tercera temporada en su sección "Personas y Procesos", y avanzó alguna de las cuestiones que va a tratar en la cuarta temporada de la revista.

José Antonio Puentes (sección "Tendiendo Puentes") compartió con los presentes algunas vivencias personales, relacionadas con las dificultades que la gestión de proyectos enfrenta en determinadas organizaciones.

Por último, Juan Jesús Urbizu, que estas temporadas ha escrito en su sección "Tecno Transformación", apuntó algunas de las cuestiones más relevantes a las que se enfrenta el gestor de proyectos, programas y portfolios en relación con la digitalización de las organizaciones, y más desde la irrupción para el gran público de los sistemas de inteligencia artificial.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Tras las dos mesas redondas, Javier Peris anunció el nombramiento de los tres embajadores de la revista Stakeholders.News en Hispanoamérica más concretamente en Puerto Rico, Uruguay y El Salvador.

En Puerto Rico contaremos cada mes con la participación de Nesty Delgado en Uruguay contaremos con Daniel Sorokins y en el país de la eterna sonrisa "El Salvador contaremos con Luis Guardado quienes fueron nombrados y serán a partir de ahora Embajadores de Stakeholders.news.

Los actos de cierre de temporada terminaron con la entrega de los premios Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.News, en esta ocasión en su edición de 2024.

El "Premio Tecnología y Sentido Común 2024" recayó en el Consejo General de Colegios Profesionales de Ingeniería Informática (CCII), por su aportación al progreso de la sociedad de la información, el impulso al desarrollo ético de los avances tecnológicos y la defensa y promoción de la ingeniería en informática. El premio fue recogido por José García Fanjul, secretario del CCII y vicedecano del Colegio Oficial de Ingenieros en Informática del Principado de Asturias.

Por otro lado, el "Premio Stakeholders.News 2024" fue otorgado a la Agencia para la Administración Digital de la Comunidad de Madrid, por haberse convertido en referente



en la innovación y digitalización de la administración pública y por su compromiso con el cumplimiento y la excelencia del servicio al ciudadano. Este premio fue recogido por Zaida Sampedro Préstamo, subdirectora general de Transformación y Gestión del Cambio de la Agencia para la Administración Digital de la Comunidad de Madrid.

Al terminar el acto, todos los presentes pudieron disfrutar de un magnífico networking alrededor de un espectacular catering que se sirvió en las mismas instalaciones de UNE, con lo que se dio por cerrada la temporada de ambas revistas. ¡Nos vemos en septiembre!



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.

Proyectos I+D: Implanto + Desaparezco

¿Cuántas veces se ha sentido el lector abandonado a su suerte tras la entrega de una determinada solución? Seguramente muchas y no solo abandonado sino también absolutamente defraudado respecto de las expectativas generadas al inicio del proyecto. No en vano estos dos puntos son los que de manera recurrente encabezan la lista de quejas en la mayoría de los informes del sector.

Entonces, analicemos a qué puede deberse y cómo podemos solucionarlo: Existen distintas Metodologías tanto de Dirección como de Gestión o incluso de Ejecución de Proyectos y cada una de ellas aporta una solución concreta a cada necesidad respecto de cómo se va a abordar el proyecto.

Una metodología de Dirección de Proyectos puede complicar excesivamente la vida a los integrantes de un proyecto pequeño y una metodología basada en la Gestión no nos permitirá Gestionar o dirigir el proyecto.

Por tanto, mi consejo es que pensemos bien cual va a ser nuestro rol, nuestro nivel de involucración, el alcance y entorno del proyecto y entonces decidamos cual es la metodología adecuada para sea dicho en términos generales “controlar” el proyecto.

Aunque es evidente que las Metodologías del Project Management Institute PMI son las más conocidas y mundialmente más divulgadas no son las más adecuadas ni las más apropiadas para la mayoría de las necesidades de las pymes actuales. Claramente son metodologías enfocadas en la Dirección y en este país se dirige muy poco. A la inmensa mayoría de los profesionales se les exige Gestionar, no dirigir, y en esto existen otras metodologías de Gestión mucho más adecuadas como PM² propiedad de la Comisión Europea o PRINCE2[®] cuya propiedad actualmente está en manos de una empresa privada de origen griego. A esa circunstancia debemos añadir que son aún a fecha de hoy entre el conjunto de la mayoría de ellos profesionales unas grandes desconocidas las Metodologías como el Programme Management o el Portfolio Management responsables de los Beneficios o de los Objetivos Estratégicos respectivamente.

Pero como ya he dicho en múltiples ocasiones en España la metodología mas utilizada no pertenece a ninguna de las categorías anteriores, se trata de una metodología propia de nuestro carácter latino, pícaro y cortoplacista denominada coloquialmente ASM o lo que es lo mismo “Al Salto la Mata” donde impera la precipitación frente a la agilidad, la falsa urgencia frente a la priorización y el desgobierno frente a la gobernanza.

Si quiere el lector obtener más detalles y datos de las consecuencias y del impacto, negativo por supuesto, del uso de esta metodología le invito a leer el artículo de noviembre de esta revista que bajo el título “De aquellos Fondos estos Lodos” aborda el tema.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Pero el asunto hoy me gustaría centrarlo no en la necesidad de abandonar la metodología ASM por parte de los profesionales en general, sino la denuncia a que aquellos profesionales responsables de cambiar las empresas, las instituciones y las organizaciones en general que ya se están formando o ya se han formado se han quedado rezagados y no progresan adecuadamente, se han quedado en la zona de confort y no siguen avanzando en prácticas, metodologías o incluso estándares que pudieran garantizar a logro de los resultados de manera más adecuada. Han entrado en una terrible zona de confort.

Hay vida más allá del proyecto y por encima del proyecto también, pero esta vida está fuera del alcance del proyecto y por tanto fuera del ámbito de la Gestión del propio proyecto. Esta vida después del proyecto debe ser abordada con Metodologías de Dirección o Gestión según sea el caso como el Programme Management, Gestión de Programas de Proyectos responsable de convertir los resultados de los proyectos en beneficios duraderos y el Portfolio Management, la Gestión de Portfolios, responsable de establecer, priorizar y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Ante este maravilloso conjunto de herramientas y modelos de gestión disponibles para conducir con éxito organizaciones no solo a producir resultados sino a consolidarlos como beneficios que a la postre estén alineados con los objetivos estratégicos, lamentablemente una gran mayoría de los profesionales se equivocan intentando aplicar una metodología de dirección cuando lo suyo es Gestionar; y otra inmensa mayoría se detiene una vez obtenidos los conocimientos básicos de Gestión de proyectos que le va a permitir entregar resultados sin asumir el reto de convertirlos en beneficios y mucho menos alinearlos con objetivos estratégicos.

El título de este artículo que en justicia debo no solo de atribuir sino también agradecer al padre de mi amigo Carlos Ávila, gran profesional y mejor persona, es técnicamente correcto, el "Implanto + Desaparezco" al margen de la sonrisa que provoca es lo que se le pide por definición a un proyecto desde el punto de vista del Project Management, porque del resultado posterior del proyecto que asegure que se obtienen los beneficios la responsabilidad recae en la Gestión del Programa de Proyectos y su cumplimiento se garantiza con Programme Management.

La Comisión Europea lleva trabajando intensamente en la creación, mantenimiento y difusión de una Metodología que abarca todos los niveles de responsabilidad, desde el Project Management (Gestión de Proyectos) hasta el Portfolio Management (Gestión del Portafolio) pasando por el Programme Management (Gestión de Programas de Proyectos) no deje pasar la oportunidad esté en el nivel de responsabilidad en el que se encuentre de especializarse y asegurar un poco más el éxito de cada una de sus iniciativas relacionadas con el cambio organizacional.

La próxima vez que, como hemos dicho al principio de este artículo, se sienta abandonado a su suerte tras la entrega de una determinada solución o defraudado respecto de las expectativas generadas piense que probablemente la culpa es suya por haber encargado o gestionado meramente un proyecto (Project Management), pues si lo que de verdad quería obtener eran beneficios lo que debería haber encargado o gestionado es un Programa de Proyectos (Programme Management)

Lo de asegurar objetivos estratégicos (Portfolio Management) me comprometo con el lector a contarse más detalladamente en un próximo artículo.

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

Curso de
Doble Certificación

Service Management FitSM + ISO 20000

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación FitSM Executive
- Certificación ISO 20000 Leader
- Módulo 5 MasterGEIT®
- Módulo 5 MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGov®



Del 17 al 25 de mayo



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es

Gobierno, Gobernanza y Gestión

Bienvenido sea el lector a una nueva edición de Tecnología y Sentido Común. En esta ocasión me gustaría intentar clarificar las diferencias entre Gobierno, Gobernanza y Gestión al menos en el ámbito de Portfolios, Programas y Proyecto.

Y esto es debido a que con más frecuencia de la que desearía escucho y leo aseveraciones o definiciones absolutamente disparatadas de estos conceptos incluso en boca o lápiz, de importantes referentes de la profesión.

Gobierno se centra en el “Qué” es decir en la toma de decisiones, en dar orientación y servir de guía, supervisar y por supuesto asegurar, sus procesos claramente son Evaluar, Dirigir y Monitorizar (EDM); mientras que la Gestión se encarga del “Cómo” es decir, en planificar, organizar, el día a día y realizar el trabajo o lo que es lo mismo planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA).

Y efectivamente, algún purista seguro ya tendrá algún “pero” que poner, pues manifiestamente he utilizado el término Gobierno y no el término Gobernanza, términos que son fuente habitual de malentendidos y que aprovecho también para aclarar con una anécdota.

Hace años un conocido mío me confesó en una ocasión estar muy contento porque su hijo había entrado a trabajar en un banco, “Se había hecho banquero, me dijo” Yo tras darle la enhorabuena y mostrarle mi alegría también por el logro de su hijo a quien conocía aproveché para matizar, “Querrás decir bancario porque banqueros son por ejemplo la familia Botín”. Les aseguro que Entre risas y sorprendido por tamaña evidencia me dio la razón.

Gobierno definitivamente es quien marca el rumbo, Gobernanza es quien establece los marcos, normas, documentos y mecanismos que facilitaran su cumplimiento y que al fin y a la postre Gestión deberá cumplir.

Pero seamos más concretos, vayamos más al detalle de las diferencias entre Gobierno y Gestión en el ámbito de Proyectos, Programas y Portfolios.

A nivel de Portfolio, que como el lector debe saber es donde radica la responsabilidad la consecución de Objetivos Estratégicos, Gobierno decide y Gobernanza de Portfolios (Portfolio Governance) define el marco, las funciones y los procesos que guían las actividades para optimizar las inversiones y cumplir con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Mientras que la Gestión de Portfolios (Portfolio Management) se encarga de llevar el día a día de manera centralizada de una o más carteras para alcanzar dichos objetivos estratégicos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





A nivel de Programas, que como el lector debe saber es donde radica la responsabilidad de la consecución de Beneficios, Gobierno Corporativo decide y Gobernanza de Programas (Programme Governance) facilita el marco, las funciones y los procesos que guían las actividades de Gestión de Programas para entregar valor al negocio y cumplir con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Mientras que la Gestión de Programas (Programme Management) es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para cumplir con los requisitos del programa y para obtener beneficios que no sería posible obtener mediante la gestión de proyectos individualmente.

Por último en el escalón más táctico u operativo, a nivel de Proyectos, que como el lector debe saber es donde radica la responsabilidad de la consecución de resultados, Gobierno Corporativo decide y Gobernanza de Proyectos (Project Governance) facilita el marco, las funciones y los procesos que guiarán las actividades de Gestión de Proyectos (Project Management) para crear productos, servicios o resultados que contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Aclarados estos conceptos extractados de las Mejores Prácticas, Bases de Conocimiento y Metodologías más prestigiosas, reconocidas por el conjunto de la industria a nivel internacional vienen rápidamente varias reflexiones.

- Si en tu organización no se sabe bien hacia donde se va, no hay Gobierno.
- Si sabiendo donde ir, no existen reglas claras, falta Gobernanza.
- Si no se sabe dónde estamos, cuanto falta o si se ha llegado ya, falta Gestión.

Muchos de los problemas, defectos o ineficacias que se le atribuyen al nivel de Gestión, ya sea de Portfolios, Programas, Proyectos o incluso Procesos o Servicios, no radican ni tiene solución o son responsabilidad del Nivel de Management, sino que evidencian la una total ausencia o una inmadurez en el Gobierno o Gobernanza.

Es tristemente habitual ver auténticos expertos en Project Management desesperados por no lograr los resultados de manera satisfactoria por falta de establecimiento de objetivos, constante re-priorización, cambios de plazos, falta de marcos metodológicos, ausencias de políticas, ausencia de roles y un largo etc. asignaturas pendientes de resolver por Gobierno y Gobernanza y no por Gestión.

El día que los profesionales relacionados con Portfolio, Programme & Project Management, interioricen que hay que formarse, aplicar y evangelizar en Portfolio, Programme & Project Governance, comenzarán a alinearnos de verdad con las necesidades de negocio y aportar verdadero valor a la organización.

Tenga el lector por seguro que no solo sueño con ese día sino que me prodigo en acciones, actividades y esfuerzos para que ese día llegue cuanto antes, le aseguro que ese día será sin ninguna duda una día mejor para todos.

Escuela de Gobierno

eGov®

<https://escueladegobierno.es>

Curso de
Doble Certificación

Seguridad de la Información

**CSX +
ISO 27001**

Director Académico:

Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación CSX Executive
- Certificación ISO 27001 Leader
- Módulo 6: MasterGEIT®

MGEIT®

eGov®

Del 7 al 15 de junio



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



**LIVE
STREAMING**



La Nueva Norma ISO 38500:2024 ¡Buen vassallo! ¡Si oviesse buen señor!

En un entorno empresarial que cambia rápidamente, donde la tecnología avanza a pasos agigantados, la actualización de la norma ISO 38500:2024 la convierte en una herramienta vital para cualquier líder empresarial.

Esta revisión no solo reemplaza la versión de 2015, sino que trae consigo cambios significativos destinados a optimizar el uso de la Tecnología de la Información en las organizaciones.

Los cambios en la norma no son meras actualizaciones, sino verdaderas evoluciones en la conceptualización de la gobernanza de Información y Tecnología. La alineación con la ISO 37000 de Gobernanza Corporativa es quizás la más significativa de estas modificaciones, puesto que subraya la conexión vital entre la gobernanza de Información y Tecnología y la gobernanza global de una organización. Este enfoque integrado resalta cómo la tecnología no sólo debe servir a los objetivos tácticos inmediatos, sino también a los estratégicos y de largo plazo.

La introducción de un modelo de gobernanza renovado incluye ahora además el compromiso con los interesados (Stakeholders) poniendo en primer plano la necesidad de diálogo constante y efectivo. Esto asegura que la implementación tecnológica esté en perfecta sintonía con las expectativas y necesidades de todos los involucrados.

El Marco para la Gobernanza de Información y Tecnología también ha sido revisado profundamente. Anteriormente detallado en la ISO/IEC TR 38502, ahora se presenta con una estructura más robusta y detallada que facilita su implementación en diversos contextos organizacionales.

VEAMOS CUALES SON LOS CAMBIOS PRINCIPALES DE LA NUEVA ISO 38500:2024

La norma ISO 38500:2024 introduce varias mejoras y adiciones clave en comparación con su predecesora:

- **Principios de Gobernanza de TI Ampliados:** Se ha enriquecido la explicación sobre los principios de la gobernanza de Información y Tecnología, alineándolos más estrechamente con los principios de la ISO 37000 de gobernanza organizacional. Esta integración subraya la importancia de una cohesión entre las estrategias de TI y los objetivos generales de la empresa, asegurando que la Información y Tecnología no solo soporte, sino que también impulse los objetivos corporativos.

- **Compromiso con los Stakeholders:** Este componente ha sido añadido al modelo de gobernanza de TI, destacando la necesidad crucial de interactuar y comunicarse efectivamente con todas las partes interesadas. Este enfoque busca asegurar que las políticas y prácticas de TI estén alineadas con las expectativas y contribuyan al éxito general de la organización.

- **Marco Actualizado para la Gobernanza de TI:** La estructura del marco de gobernanza de TI ha sido revisada y expandida, proporcionando detalles adicionales que ayudan a las organizaciones a adaptar y aplicar las directrices de la norma de manera más efectiva en sus contextos específicos.

DETALLES DE LA ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA NORMA

La ISO 38500:2024 está organizada en secciones clave que guían la implementación de buenas prácticas de gobernanza de Información y Tecnología:

1. **Introducción y Alcance:** Define el propósito y la aplicabilidad de la norma, haciéndola relevante para una enorme variedad de organizaciones, independientemente de su tamaño o la intensidad del uso de TI.

2. **Principios de Gobernanza de TI:** Detalla los principios esenciales que deben guiar la gobernanza de TI, enfocándose en la generación de valor, la responsabilidad, la estrategia y la interacción con los stakeholders.

3. Modelo de Gobernanza de TI: Presenta un modelo revisado que explica las principales tareas y las interacciones necesarias dentro de la organización para implementar una gobernanza de TI efectiva.

4. Marco para la Gobernanza de TI: Describe en detalle los elementos a través de los cuales se deben establecer los arreglos de gobernanza de Información y Tecnología, proporcionando una estructura para la implementación efectiva de las políticas y prácticas.

EXPLOREMOS LOS PRINCIPIOS CLAVE DE LA GOBERNANZA DE TI

Los principios de gobernanza que fundamentan la norma ISO 38500:2024 son cruciales para entender su aplicación y los beneficios que pueden aportar. Estos principios incluyen la generación de valor, responsabilidad, estrategia, y el compromiso con los stakeholders. Cada uno de estos principios juega un papel vital en asegurar que las inversiones en TI no solo sean seguras y reguladas, sino que también sean proactivas y estratégicamente alineadas con las necesidades de la empresa.

•**Generación de Valor:** Este principio asegura que cada inversión en Información y Tecnología contribuya positivamente al desempeño global de la empresa, no solo en términos de coste-eficiencia, sino también en la creación de nuevas oportunidades de negocio.

•**Responsabilidad:** Establece la importancia de tener claridad y transparencia en la toma de decisiones, asegurando que todas las acciones estén alineadas con las leyes y éticas empresariales.

•**Estrategia:** Subraya la necesidad de que las decisiones de Información y Tecnología estén integradas con la estrategia empresarial, garantizando que la tecnología soporte los objetivos a largo plazo de la organización.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



•**Compromiso con los Stakeholders:** Este principio destaca la importancia de mantener una comunicación abierta y activa con todos los interesados, asegurando que sus necesidades y expectativas sean consideradas en la gestión de Información y Tecnología.

MODELO DE GOBERNANZA

El modelo de gobernanza de TI propuesto en la ISO 38500:2024 es un marco comprensivo que describe prácticas esenciales, como la participación de los stakeholders, evaluación constante, dirección adecuada y monitoreo efectivo. Este modelo no solo facilita la toma de decisiones y las responsabilidades dentro de la organización, sino que también subraya la importancia de un compromiso efectivo con todas las partes interesadas para garantizar que el uso de Información y Tecnología esté perfectamente alineado con las expectativas y necesidades organizacionales.

MARCO ACTUALIZADO PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA

El marco revisado y actualizado para la gobernanza de TI ofrece una estructura detallada a través de la cual operan los arreglos de gobernanza de TI de la organización. Este marco enfatiza los elementos necesarios para implementar una gobernanza de TI efectiva, tales como la dirección, la capacidad, la política, la delegación, el rendimiento, y la responsabilidad. Asegurando así una implementación coherente y alineada con los principios de gobernanza.

IMPLEMENTACIÓN Y BENEFICIOS DE LA NORMA

Adoptar la norma ISO 38500:2024 traerá a las organizaciones numerosos beneficios de entre los que cabe destacar:

•**Mejora de la Agilidad Organizacional:** La aplicación de esta norma ayuda a las organizaciones a ser más ágiles y adaptativas, lo cual es crucial en el rápido cambio del paisaje tecnológico actual.

•**Fortalecimiento del Desempeño y la Responsabilidad:** Implementar una gobernanza de TI efectiva mejora el desempeño organizacional y asegura una administración responsable y un comportamiento ético en la gestión de TI.

•**Alineación Estratégica:** El marco de la norma garantiza que todas las decisiones relacionadas con TI estén alineadas con los objetivos y valores más amplios de la organización, maximizando así el valor generado por las inversiones en TI y gestionando efectivamente los riesgos asociados.

EN CONCLUSIÓN: ¡BUEN VASSALLO! ¡SI OVIESSE BUEN SEÑOR!

Con la publicación de la ISO 38500:2024, se establece un nuevo estándar en la gobernanza de las tecnologías de la información. Esta normativa es un aviso a navegantes o llamada a la acción para los líderes empresariales que buscan no solo cumplir con regulaciones, sino liderar en un entorno tecnológico en constante evolución.

La integración de principios sólidos y un modelo de gobernanza estructurado promueve una gestión de Información y Tecnología que es tanto estratégica como responsable, proporcionando las bases para una implementación tecnológica que respalda y promueve los objetivos globales de la organización.

La adopción de la norma ISO 38500:2024 es más que una actualización técnica; representa un cambio paradigmático hacia una integración y armonización profunda de las prácticas de gobernanza de TI con los principios de gobernanza organizacional.

Esta norma no solo facilita la toma de decisiones estratégicas en relación con Información y Tecnología, sino que también promueve un enfoque más responsable y ético en el manejo de las tecnologías de la información. Al proporcionar un conjunto claro de principios, un modelo de gobernanza detallado, y un marco para la implementación, esta edición establece una base sólida para que las organizaciones gestionen efectivamente el uso de Información y Tecnología, contribuyendo al éxito sostenible y alineado con las expectativas de todas las partes interesadas.

Curso de
Doble Certificación

Continuidad de Negocio

BCI +
ISO 22301

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación BCI Executive
- Certificación ISO 22301 Leader
- Módulo 7: MasterGEIT®

MGEIT®

eGov®

Del 5 al 13 de julio



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



De qué color NO pueden ser los Service Managers (I)

Resulta cuanto menos chocante que la mayoría de las organizaciones que se jactan a través de sus visiones o ambiciones como empresas de servicios, hablen de foco en el cliente o con el "Customer Centric" como mantra no tengan una verdadera "Cultura As-a-Service" provocando otro Bluf más en el ámbito del "Management" de la postverdad.

La "Cultura As-a-Service" es algo sobre lo que desde los departamentos de tecnología se ha venido trabajando arduamente durante décadas y donde se han venido desarrollando Buenas Prácticas, Métodos, Procesos, Normas e incluso Estándares que ayudan no solo a entender sus aspectos fundamentales sino a establecer mecanismos para poner en práctica lo que en realidad debe hacerse pudiéndolo certificar frente a terceros a través de rigurosas auditorias.

Aunque la adopción de una adecuada, coherente y verdadera "Cultura As-a-Service" deba partir y sustentarse por el Compromiso de la Alta Dirección de la Organización, quien va a tener la responsabilidad de llevar a cabo un adecuado seguimiento del modelo de gestión, con todo lo que ello conlleva, serán los **Service Managers** verdaderos responsables de llevar a cabo todas las iniciativas que garanticen una adecuada Gestión del Servicio bajo las Dirección y Supervisión del **Director de Servicios (CSMO)**

Primero, entendamos qué implica ser un **Service Manager**. Este cargo requiere una mezcla equilibrada de habilidades técnicas y competencias interpersonales. El **Service Manager** es el puente entre el equipo de servicio, los clientes y el **Director de Servicios (Chief Service Management Officer CSMO)**. Su papel es crucial para mantener la satisfacción del cliente, asegurando que los servicios entregados cumplen con las expectativas y están alineados con los objetivos comerciales de la empresa.

Es decir, un verdadero Gestor por encima de cualquier otra cosa, que vivirá en el "Run the Service", parte indisoluble del "Run the Business", donde ocurre el día a día de la organización, donde se produce el negocio habitual y donde se llevan a cabo a todas las actividades operativas y procesos diarios necesarios para mantener la empresa funcionando de manera eficiente y efectiva. Su foco debe centrarse en la gestión y optimización de las operaciones actuales para asegurar la estabilidad y la continuidad del servicio y por tanto del negocio. Obvio decir que será también participe del nacimiento y

creación de nuevos servicios desde su fase semilla, pero siempre aportando la óptica del "Run the Business"

Entonces, ¿Quién considera el lector que debería desempeñar este rol donde una adecuada, silenciosa y homogénea puesta en marcha de servicios, un análisis constante de los recursos, un seguimiento permanente de los procesos, y una toma de decisiones cabal, reflexionada y coherente es lo que debe imperar?

Aunque lamentablemente no se le presta la importancia que merece, cada rol requiere un conjunto específico de habilidades y personalidades que mejor se adapten a sus desafíos y responsabilidades. Existen muchos estudios sobre categorías de personalidades o "Persotipos" que nos pueden ayudar a ello, uno de los más curiosos y conocidos es el que nos muestra el libro "Rodeados de Idiotas: Los cuatro tipos de personalidades (o cómo entender a quienes cuesta tanto entender)" de Thomas Erikson donde describe cuatro tipos de personalidades basados en colores, que ayudan a entender las diferencias en cómo las personas piensan, se comportan y comunican. Aquí te presento un breve resumen de cada tipo:

Rojos

Las personas con personalidad Roja son dinámicas y orientadas a la acción. Suelen ser decisivas, competitivas y eficaces. Buscan el poder y el control, y prefieren liderar en vez de seguir. No tienen problema en asumir riesgos y son muy buenos en situaciones que requieren soluciones rápidas y directas. Sin embargo, pueden ser percibidos como dominantes y poco sensibles a los sentimientos de otros.

Amarillos

Los individuos con personalidad Amarilla son extrovertidos, expresivos y muy sociales. Les encanta interactuar con otros, son creativos y siempre buscan nuevas experiencias. Son optimistas y entusiastas, pero a menudo pueden ser vistos como poco organizados y poco prácticos. Su enfoque principal está en la innovación y la energía positiva, aunque a veces les falta la capacidad de seguir rutinas o detalles minuciosos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Verdes

Las personas de tipo Verde son tranquilas, amables y cooperativas. Valoran la armonía y las relaciones estables. Son buenos oyentes y mediadores confiables en conflictos. Aunque su enfoque en el consenso y el evitar confrontaciones es una fortaleza en ambientes colaborativos, esto puede convertirse en una debilidad cuando se requiere tomar decisiones rápidas o implementar cambios significativos.

Azules

Los Azules son analíticos, metódicos y muy sistemáticos. Prefieren trabajar con información precisa y detalles concretos. Son prudentes, organizados y muy conscientes de las normas y procedimientos. Aunque su enfoque meticuloso es ideal para tareas que requieren precisión, pueden ser percibidos como indecisos o demasiado cautelosos, especialmente en situaciones que demandan agilidad y flexibilidad.

Por tanto los Rojos son líderes natos según Erikson; impulsivos, competitivos y muy enfocados en alcanzar resultados. Son decisivos y no temen enfrentar desafíos, lo cual es admirable tanto en el **Change the Business** como en muchos contextos de alta presión, pero no tanto en el **"Run the Business"** donde vivirá un **"Service Manager"**. Veamos algunos ejemplos donde los Rojos nos pueden generar problemas como **Service Managers**:

Gestión de Relaciones

El manejo de las relaciones es fundamental para un **Service Manager**. Deben cultivar relaciones duraderas tanto con clientes como con miembros del equipo. Los Rojos, que tienden a ser directos y a veces autoritarios, podrían enfrentar desafíos al necesitar gestionar conflictos o al trabajar para mantener un ambiente armonioso y colaborativo.

Enfoque en el Cliente

Un **Service Manager** debe tener un fuerte enfoque en las necesidades y la satisfacción del cliente, a menudo poniendo los intereses del cliente antes que los objetivos de eficiencia a corto plazo. Para un Rojo, cuya principal motivación son los resultados tangibles y rápidos, esto puede resultar en una falta de paciencia para con los procesos que requieren más tiempo y un enfoque más matizado.

Flexibilidad y Adaptabilidad

La capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente y del mercado es otro pilar para un **Service Manager**. Los Rojos, que prefieren tomar el control y seguir planes definidos, pueden encontrar difícil manejar la incertidumbre y los cambios de dirección que son comunes en el servicio al cliente.

Gestión del Estrés y del Equipo

Los **Service Managers** deben manejar el estrés de manera efectiva y mantener la calma bajo presión, garantizando que el equipo también permanezca motivado y efectivo. La naturaleza impulsiva y a veces dominante de un Rojo puede contribuir a un clima de trabajo tenso y a una comunicación menos efectiva.

Preferencia por la Acción Sobre la Reflexión

Los Rojos tienden a ser impulsivos y orientados a la acción, lo que puede ser contraproducente en entornos que requieren un análisis detallado y decisiones meditadas. En situaciones donde es crucial evaluar cuidadosamente la información antes de proceder, la naturaleza impulsiva de un Rojo puede llevar a decisiones prematuras o mal consideradas.

Desafíos con la Paciencia y el Detalle

Los detalles minuciosos y los procesos meticulosos pueden resultar frustrantes para un Rojo, que prefiere ver resultados inmediatos y tangibles. En un entorno que valoriza la precisión y la meticulosidad, un Rojo podría sentirse limitado o desmotivado por la necesidad de adherirse a procedimientos lentos y exhaustivos.

Gestión del Estrés en Entornos de Bajo Ritmo

Los Rojos prosperan bajo presión y a menudo buscan entornos dinámicos y cambiantes donde pueden ejercer un impacto visible y rápido. Un entorno más tranquilo y repetitivo podría no ofrecer suficientes desafíos o estimulación, lo que podría llevar a un desinterés o falta de compromiso con el trabajo diario.

Dificultades con el Trabajo en Equipo y la Colaboración

Los entornos analíticos y tranquilos suelen requerir una alta dosis de colaboración y discusión grupal para llegar a consensos o soluciones bien pensadas. Los Rojos, siendo naturales líderes y a veces autoritarios, pueden tener dificultades para adaptarse a un enfoque más colaborativo y menos jerárquico.

Como conclusión podríamos decir que mientras que la energía y el enfoque proactivo de un Rojo son valiosos en muchos contextos, un entorno que depende del análisis detallado, la paciencia y el procedimiento metódico podría no ser el mejor ajuste para su estilo natural de trabajo. Elegir el candidato adecuado para un entorno específico implica considerar no solo las habilidades del individuo, sino también cómo estas se alinean con las necesidades y la cultura del lugar de trabajo. Entonces ¿Cuál es bajo tu opinión el color idóneo de un Service Manager: el Rojo, el Amarillo, el Verde o el Azul? Te leo en LinkedIn.

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

Curso de
Doble Certificación

**Gobierno
de I&T**

**COBIT +
ISO 38500**

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación COBIT Executive
- Certificación ISO 38500 Leader
- Módulo 8: MasterGEIT®

MGEIT®

eGov®

Del 6 al 14 de septiembre



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es



De qué color NO pueden ser los Service Managers (y II)

Tal como expliqué en la primera parte de este artículo en la edición de mayo de Tecnología y Sentido Común un “Rojo” no puede ni debe ser “Service Manager”. Entonces ¿A quién debemos poner al mando de un Servicio en esta maravillosa era cada vez más “As-a-Service” que nos ha tocado vivir?

Continuando con el Modelo de “*Persotipos*” de *Thomas Erikson* deberíamos buscar un comportamiento más metódico, más reflexivo y ro supuesto menos impetuoso y dominante para este rol de **Service Manager** que será defintivo en la prestación de los servicios tanto internos como posiblemente externos de nuestra organización.

La vida de un **Service Manager** no puede decirse que sea aburrida, pero sería deseable que tendiera a serlo, es decir, su función de control sobre todos los asuntos debería imperar sobre los de precipitación y atolondramiento con el que normalmente se les atribuye y no nos vayamos a engañar cuando se dan estas circunstancias poca culpa tiene el **Service Manager** siendo la culpa así como la causa real de ello el **Desgobierno** Organizacional.

La falta de **Gestión** es **Desgobierno**, así en crudo y con mayúsculas, pues es responsabilidad de **Gobierno Corporativo** establecer adecuadas **Políticas** que transmitan a través de la **Gobernanza** el compartimiento deseado en la **Gestión**. La falta de **Gestión** en todo caso tendrá su origen en la ausencia de estas **Políticas** o en la negligencia sobre su cumplimiento ambas responsabilidades exclusivas de **Gobierno Corporativo** en la organización.

Por tanto, busquemos un color que se ajuste mejor a este comportamiento reflexivo, pero a la vez ágil y rapido, términos que con mayor frecuencia de lo que sería deseable se confunden o equiparan siendo absolutamente distintos.

El rol de **Service Manager** implica responsabilidades relacionadas con un fuerte vínculo con la atención al cliente, la coordinación de los equipos y sobre todo una alta predisposición para la resolución de problemas. Para ello, es importante que los profesionales con los que cuente nuestra organización tengan habilidades y capacidades de comunicación, organización y gestion de conflictos.

Ser pacientes, empáticos y estar bien amueblados son fortalezas imprescindibles de un buen **Service Manager** pues deben saber escuchar y sobre todo entender tanto a clientes como a su propio equipo, deben mostrar empatía para comprender las necesidades de los demas, ofrecer apoyo e intentar estar a la altura en todas las circunstancias. Asimismo deben ser personas de naturaleza constante, metódicos y predecibles lo que les ayudará a mantener la calma en situaciones complejas y gestionar adecuadamente el estrés. ¿Será entonces un “Verde” paciente y amable el **Service Manager** que estamos necesitando? Lamentablemente no, se acerca a lo que necesitamos, pero no.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Nuestro **Service Manager** ideal debe además prestar atención al detalle, ser extremadamente organizado y sobre todo ser analítico. No estamos hablando de un perfil táctico sino un perfil de responsabilidad más cercano a la estrategia, por tanto necesitamos que sea referente en el seguimiento de los procedimientos asegurándose que los servicios se prestan con absoluta precisión. Estamos hablando de un planificador nato, alguien capaz de organizar todos los recursos necesarios para que los servicios se presten de manera eficiente, y por supuesto capaz de identificar problemas y de encontrar soluciones basándose en datos, en su análisis y en su reflexión. Cualidades estas que Thomas Erikson otorga a los Azules que adecuadamente combinadas con las anteriores podrían definir a un **Service Manager** con nota de Notable pero no de Sobresaliente.

Vayamos aún más lejos, salpimentémoslo con un poco de habilidades de comunicación, con algo de creatividad y sobre todo con bastante de motivación y conseguiremos ese **Service Manager** perfecto que andamos buscando, ideal, sobresaliente, pues para este para ello juega un papel clave interactuar con personas, manteniendo en todo momento un ambiente positivo. Nuestro Service Manager sobresaliente deberá explotar la oportunidad de encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos multiplicando su aportación de valor y para ello precisa de una energía y un entusiasmo tremendo con el que poder motivar y contagiar a sus equipos manteniendo niveles adecuados de moral., cualidades todas ellas atribuibles a los "Amarillos" de los cuales nuestro Service Manager debe contar en su mochila.

Por tanto, con el absoluto convencimiento de que los rojos no pueden ni deben ser **Service Managers**, un perfecto maridaje en grandes proporciones de "Verde" y "Azul" "sazonado con algo del "Amarillo" nos aportarla la formula perfecto de un profesional, con las cualidades y habilidades que culminadas con una adecuada formación, será capaz de conducir los servicios de nuestra organización desde la mera operación y gestion hacia la excelencia aportando valor a lo largo y ancho de toda la organización.

Lamentablemente con demasiada frecuencia veo "Rojos" al mando y con la responsabilidad de los Servicios en organizaciones cuya aportación causa continuos estragos en su "Run the Business", o negocio habitual y cuyos responsables no encuentran la causa raíz.

Pasamos demasiado tiempo en el trabajo como para habernos equivocado de lugar, si somos directivos tenemos la responsabilidad de sacar todo el fruto de



nuestros equipos no solo dotándoles de los medios adecuados sino ubicándolos allí donde de verdad pueden desarrollar todas sus capacidades y elevar el nivel de nuestra organización.

No tener en cuenta estos factores a la hora de integrar o promocionar a nuestro equipo puede tener consecuencias nefastas no solo en el servicio y en nuestra organización sino en la vida de las personas y es su desarrollo personal y profesional.

Si usted es "Rojo" y tiene la responsabilidad de la Gestión de Servicios no se preocupe ni lamente y mucho menos intente cambiarse, usted es usted y sus circunstancias no lo olvide, no fuerce su manera de ser. La buena noticia es que usted no es un árbol y puede y debe moverse y mejorar. Busque una responsabilidad donde no solo pueda desarrollar mejor sus habilidades profesionales sino donde pueda sin lugar a dudas hacer aquello que por naturaleza se le da mejor consiguiendo la meta última del propósito vital que es ser más feliz.

Permítame el lector ampliar la famosa frase del genial Oscar Wilde que dijo: si te dedicas a lo que te gusta (y para lo que has sido dotado), no tendrás que trabajar ningún día de tu vida.

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

Curso de
Doble Certificación

Gobierno Corporativo

COSO + ISO 37000

Director Académico:
Javier Peris

- Duración 20 horas
- Cuatro sesiones de cinco horas
- Horario Ejecutivo
- Viernes tardes y sábados mañanas
- Curso en Directo y en Remoto
- Certificación COSO Executive
- Certificación ISO 37000 Executive
- Módulo 10: MasterGEIT®
- Módulo 1:0 MasterPPM®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Del 22 al 30 de noviembre



+ 34 96 109 44 44
campus@escueladegobierno.es





De indocumentables e indocumentados

Cada vez con mayor frecuencia me encuentro situaciones donde las organizaciones no pueden afrontar adecuadamente los retos y oportunidades que nos brinda esta era digital por culpa del llamado legacy, termino amistoso para definir aquello que debería haber sido cambiado, pero nunca se ha encontrado el momento, el dinero, los recursos, la actitud o incluso la paz espiritual suficiente para hacerlo.

En la mayoría de estas situaciones la causa raíz es un poco más profunda, no hay que rascar mucho para darse cuenta que de ninguna manera el problema es el propio legacy, sino que lo que la verdad esconde, y es al foco del problema, la absoluta falta de documentación.



Si quieres ir rápido ves solo, si quieres llegar lejos ves documentado.

Se confunde con demasiada frecuencia rapidez con fugacidad y agilidad con precipitación creyendo de esa manera contentar en el plazo mínimo de tiempo las necesidades de nuestros clientes sin pararnos a pensar si de verdad atendemos sus necesidades o nos estamos labrando un futuro mucho peor.

Frecuentemente veo directivos que deberían estar documentando que huyen hacia delante incorporando aquellas metodologías que menos le comprometen a documentar para meter debajo de la alfombra incapacidades y carencias que ponen en grave riesgo el futuro inmediato de la compañía.

Recuerdo una ocasión en la que escuché decir a un responsable, mejor dicho a un Mando Intermedio porque de responsable tiene bien poco, que un determinado aplicativo de gestión crítico para el negocio se documentaría cuando tuviera más tiempo o cuando se incorporaran más personas en el equipo. Le pregunté si él también a sus hijos esperaba a que tuvieran la mayoría de edad, o que hubieran encontrado pareja, para educarlos.



Si una tarea no vale la pena hacerla como es debido, es que no vale la pena hacerla en absoluto.

Lamentablemente en el mundo de las organizaciones se otorga responsabilidad a quien no es responsable y esto nunca acaba bien. Y digo que no se es responsable por pura naturaleza, es decir, hay ámbitos que pertenecen más al mono que al sapiens, venimos todos con una carga genética difícil de modificar y en base a esto se han definido distintos modelos o "Persotipos" que identifican claramente para que está preparado y para que no un determinado ser humano.

Si el lector quiere ahondar en la de los "Persotipos" cuestión le invito lea atentamente mis dos artículos de mayo y junio en la sección "El Goberanuta" de la revista "Tecnología y Sentido Común" donde trato con profundidad este asunto.

Entonces el problema no está tanto en la persona que no demuestra estar a la altura de las circunstancias sino de aquel que ha tenido los arrestos suficientes para darle una responsabilidad para la cual no estaba adecuadamente dotado.

Afirmar que cualquier ser humano puede ser lo quiera llegar a ser es una soberana incongruencia que además fomenta y propicia el fracaso personal y profesional de manera irresponsable. Le puedo asegurar al lector que yo hace muchos, muchos años tomé consciencia que jamás sería ni un baloncestista de élite, entrenara las horas que entrenara, un saxofonista de éxito ensayara las horas que ensayara.



CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



Si no conoces de qué color es cada miembro de tu equipo y donde puede desarrollarse con mayor eficacia estáis perdidos.

El lector pensará que puede haber muchos otros factores que pueden tener un impacto en el problema raíz del legacy o de desarrollos heredados que como hemos visto es la falta documentación, y tiene toda la razón. Pero en esos casos en los que la carga genética es la adecuada para la responsabilidad asumida la predisposición del individuo es radicalmente distinta. No huye de la documentación, se enfrenta a ella, no huye de sus responsabilidades, sino que busca ayuda bien de manera autodidacta o bien a través de colegas de profesión, o de centros especializados, es decir se enfrenta al problema y no lo esquiva porque lo hace suyo.

Este tipo de profesionales involucrados en encontrar soluciones confiables que garanticen un futuro mejor necesariamente tienen mayor visión a medio y largo plazo, aportan mayor valor a la organización y no se dejan embaucar por el ahora, tienen mayor perspectiva y altura de miras y por tanto son más confiables a la hora de desempeñar sus funciones, son más estratégicos y no tan tácticos permitiendo el crecimiento a largo de la organización.

Y permítame el lector incidir en que este tipo de "Persotipo" no es ni mejor ni peor que el anteriormente descrito más táctico, fugaz, oportunista y dicharachero, siempre y cuando cada uno estén en su lugar adecuado. Tan malo es poner a alguien con capacidades y habilidades de "Dirección General" como "Desarrollador de Software" como poner a alguien con habilidades y capacidades de "Desarrollador de Software" como "Director General" de la organización.

Prueba de ello es la enorme lista de casos de fracaso en ascensos o promociones de "Desarrolladores de Software" a "Project Managers"; de "Project Managers" a "Programme Managers"; de "Mandos Intermedios" a "Alta Dirección"; llevándose la palma últimamente con el mayor número de despropósitos la promoción de "Projects Managers" a "líderes de PMOs", "Persotipos" en la mayoría de los casos absoluta y radicalmente distintos.

Recapitemos pues, en el hipotético caso que la Dirección haya otorgado la responsabilidad a una persona con las habilidades y capacidades necesarias para ello ¿Qué podría estar impidiendo el adecuado desarrollo de esta importante tarea? Y la respuesta viene rápidamente en formato de otra pregunta, a la gallega. ¿Eso es todo lo que tiene que hacer la Dirección? ¿Asignar al responsable?

Con toda seguridad esa falta de documentación vendrá motivada por una sensación de pérdida de tiempo por parte de los directivos respecto de la documentación en la gestión de sus iniciativas, ya sean productos, proyectos, programas o portafolios, el jefe quiere más y lo quiere rápido, aunque sea sin especificar, detallar y pararse a pensar.

Es probable también que nuestro flamante Responsable de Documentar aunque tenga las capacidades aún no tenga las habilidades, deberíamos formarlo tanto en habilidades específicas como transversales o Soft Skills e incluso en Sistemas de Gestión del Conocimiento que le permitan lograr el fin previsto y todo ello pasa necesariamente por recursos que en la mayoría de los casos parten de la pertinente y oportuna aprobación de la dirección. Seamos sinceros y metamos el dedo en la llaga ¿Existe en la organización una adecuada cultura enfocada a hacer las cosas correctas de la manera correcta o seguimos ofreciendo culto a la precipitación con el uso de la metodología como ASM (Al Salto la Mata) corriendo como pollo sin cabeza de manera habitual y constante?

Decía el gran William Edwards Deming que la culpa del fracaso empresarial podíamos achacarlo a muchas y muy diversas circunstancias pero que en cualquiera de los casos y siempre el motivo era el mismo: Mala Gestión. Yo desde mi mayor humildad me permito complementarlo añadiendo que esa Mala Gestión es síntoma de Desgobierno.



La Mala Gestión es Desgobierno.

¿Cuánta prioridad real le da la dirección a la documentación? ¿Se trata de un nuevo calentón o de verdad va a tomaren serio el asunto? ¿Sabe que es una actitud duradera y perecedera en el tiempo? ¿Está decidida a invertir no solo esfuerzo, recursos y tiempo sino a priorizar tareas y responsabilidades frente a otras que el día a día nos ofrece o la propuesta es que hagamos esto fuera de horas de trabajo?

Respuestas que deben encontrarse en el Gobierno Corporativo y que a través de la Gobernanza deben comunicarse efectiva y eficazmente a los distintos niveles de responsabilidad y vigilar su adecuado comportamiento.

No lo olvides, la mala gestión es desgobierno y o se establecen desde la Alta Dirección las políticas, principios, marcos y normas necesarios para documentar o lo contrario y muy lamentablemente la organización seguirá desgobernada, los nuevos desarrollos seguirán siendo indocumentables y el legacy muy en contra de lo que se pretendía seguir indocumentado.

Escuela de Gobierno

eGov®

<https://escueladegobierno.es>

Curso de Doble
Certificación en:

Gestión de Beneficios y Gestión de Portafolios

P4MGO!® BfM Leader

P4MGO!® Pfm Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

- Dos formatos para tu comodidad
- Opción A: Remoto en Directo
- Opción B: Virtual con Tutoría
- Metodología P4MGO!®
- Exámenes de Certificación Incluidos
- Certificación P4MGO!® BfM Leader
- Certificación P4MGO!® Pfm Leader
- Solicita tu admisión

MPPM®

MGEIT®

eGov®

Próxima Convocatoria en Directo

Octubre 2024

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es



P4MGO!

NUEVOS MASTERS

MasterGEIT®
Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

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

TITULACIÓN
MasterGEIT®

CONTENIDO DEL MASTER

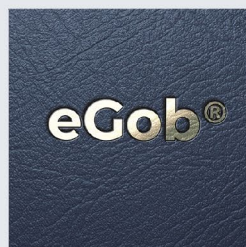
- Módulo 01: Gestión del Tiempo**
Curso de Doble Certificación TSGP Yellow Belt + TSG4® Green Belt
- Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio**
Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader
- Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos**
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PjM) Executive + ISO 21502 Leader
- Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas**
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PjM) Executive + ISO 21503 Leader
- Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología**
Curso de Doble Certificación FISMA Executive + ISO 2000 Leader
- Módulo 06: Gestión de Seguridad de la Información**
Curso de Doble Certificación CSI Executive + ISO 27000 Leader
- Módulo 07: Gestión de la Continuidad del Negocio**
Curso de Doble Certificación en 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 COSSO Executive + ISO 37000 Leader

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 participación de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

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



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