

ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



ESPECIAL

AGOSTO
2025

La Velocidad
de Gobierno

08

¿PMO vs CoE?
that is the
question

12

La Mejora
Continua debe
ser sobre todo
Continua

16

Dos Roles y
un Destino
(Parte I)

20

Dos Roles y
un Destino
(Parte II)

24

Service Manager,
jamás deshonres
el apellido de
la familia.

28

Si no ejecutas bien la
estrategia, será la
estrategia la que te
ejecute a ti

32

Gestión de Servicios
no es (solo) Gestión
de Incidencias

36

SLA or XLA that is
the agreement

40

¿Es Posible Gobernar
la Inteligencia Artificial
sin Gobernar el Dato
y/o sin Gobernar la
Tecnología?

44

Del “HP Horse Power” al
“HP Human Proficiency”
la Nueva Métrica
para la Era de la
Inteligencia Artificial

48

Bu... Co.®



ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gubernauta

Manuel Serrat - Futuro y Seguridad

Nacho Alamillo - Tecnoregulación en Prospectiva

Juan Carlos Muria - Diario de una Tortuga Ninja

Marlon Molina - Es Tendencia

Ricard Martínez - Ojo Al Dato

Marcos Navarro - Ai Futuro

Víctor Almonacid - La Nueva Administración

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

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®, P3O® 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>

(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.

ISSN 2951-8180



**La Escuela de Gobierno eGob®
Certifica su Sistema de Gestión
de Organizaciones Educativas
con la Norma ISO 21001**

Alcance: Formación Certificada y Programas Directivos para Alta Dirección,
Mandos Intermedios y Responsables de la Ejecución Estratégica
y el Cambio Organizacional en Organizaciones Públicas y Privadas



ESPECIAL
AGOSTO
2025



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

16



La Mejora Continua debe ser sobre todo Continua

24



Dos Roles y un Destino (Parte II)

36



Gestión de Servicios no es (solo) Gestión de Incidencias

44



¿Es Posible Gobernar la Inteligencia Artificial sin Gobernar el Dato y/o sin Gobernar la Tecnología?

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

Este mes te
recomiendo leer...

por JAVIER PERIS

07

La Velocidad
de Gobierno

08

¿PMO vs CoE?
that is the question

12

La Mejora Continua
debe ser sobre
todo Continua

16

Dos Roles y un
Destino (Parte I)

20

Dos Roles y un Destino
(Parte II)

24

Service Manager, jamás
deshonres el apellido
de la familia.

28

Si no ejecutas
bien la estrategia,
será la estrategia
la que te ejecute a ti

32

Gestión de
Servicios
no es (solo)
Gestión
de Incidencias

36

SLA or XLA
that is the
agreement

40

¿Es Posible Gobernar
la Inteligencia
Artificial sin
Gobernar el Dato
y/o sin Gobernar
la Tecnología?

44

Del “HP Horse Power”
al “HP Human Proficiency”
la Nueva Métrica
para la Era de la
Inteligencia Artificial

48

Cierre de
Temporada 2025
Revistas “Tecnología
y Sentido Común” y
“Stakeholders.news”

52

UNE presenta
su Estrategia 2030
para lograr un
mayor impacto
de las normas
en la sociedad

68

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 en Seguridad Informática



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

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

Los periodistas y divulgadores son fundamentales para difundir el conocimiento necesario que permita a los usuarios disfrutar de la tecnología de una manera más segura.

Estos VI Premios ESET pretenden fomentar la divulgación de la ciberseguridad.



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



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



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



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



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.



Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con TSG4 White Belt

Javier Peris

Tras más de veinte años en las trincheras del gobierno TI y el Cambio organizacional, he visto a demasiados profesionales brillantes ahogarse. Vivimos encadenados a las notificaciones, luchando contra un torbellino de urgencias que devora nuestra capacidad para el trabajo profundo. Creemos que el *burnout* es el precio del éxito.

He escrito “**Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**” porque estoy convencido de que estamos equivocados y quiero demostrártelo.

Te aseguro que no es otro método de productividad; es un manifiesto para una verdadera revolución personal.

Con este libro “**Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad TSG4 White Belt**”, mi objetivo es darte la dosis fundamental de

conocimientos que no sabías que necesitabas. En él, disecciono la enfermedad de nuestra era: el “Lingchi Temporal”, esa muerte por mil cortes de interrupciones que aniquila nuestro foco.

Este primer libro es un llamado a las armas. Te obliga a abandonar el rol de “Gestor eficiente del caos” para asumir tu verdadero poder y responsabilidad como “Gobernador de tu tiempo”. No ofrezco herramientas, sino algo mucho más valioso: un cambio de paradigma.

Mi meta es que veas tu semana no como una agenda que se llena, sino como un territorio soberano que debes gobernar.

La Velocidad de Gobierno

Bienvenido sea el lector a una nueva temporada de la Revista Tecnología y Sentido Común, nuestra décima edición ni más ni menos con lo que ello implica, de responsabilidad, de vértigo y de alegría por la continuidad de un Programa de Proyectos que iniciamos allá por el 2015.

Un Programa de Proyectos que ha ido evolucionando en función no solo de los objetivos e inquietudes de los que en él participamos sino también de la adversidad de los tiempos y que en gran medida sigue vivo por haber mantenido en todo momento una adecuada “Velocidad de Gobierno”.

Como ya he dicho en alguna otra ocasión en términos de marinería la “Velocidad de Gobierno” no tiene un valor fijo, más bien al contrario, es simple y llanamente la que permite el control de la nave y es crucial para la navegación pues determina nuestra capacidad para maniobrar y responder a los cambios.

Así como un barco que navega a gran velocidad sin un adecuado control puede verse en situaciones peligrosas, una empresa que impulsa cambios de manera inadecuada sin controlar su Velocidad de Gobierno corre el riesgo de enfrentarse a serios problemas.



Cuando nos enfrentamos a cambios en las organizaciones hay dos aspectos de importancia capital que se deben conocer pero que lamentablemente o bien se desconocen o bien no se tienen en cuenta causando importantes costes no solo económicos sino también de oportunidad a las organizaciones.

Es demasiado frecuente ver a directivos que pisan el acelerador organizacional hasta el fondo enorgullecidos por cantos de sirenas o empujados por el ego sin darse cuenta que circulan por zona escolar o por una vía con el firme repleto de baches. Por no hablar de aquellos que viajan con el que no tienen arrestos quizá por la obediencia debida o por el miedo a perder el empleo para decirle que ese no es el camino convirtiéndose en cómplices de tan irresponsable actitud, siendo estos los primeros que tras el percance aseguran que sabían que esto iba a pasar. De esto hable largo y tendido la temporada pasada con mi artículo "El Traje del Emperador"

Los dos aspectos imprescindibles que se deben conocer para gestionar adecuadamente los cambios que cualquier responsable, o mejor dicho cualquier directivo responsable porque los directivos irresponsables son los que no conocen estos aspectos, deben conocer son: De donde partimos y si podemos digerir ese cambio.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



adecuadamente el tiempo y esfuerzo que hay que asumir es absolutamente irresponsable.

La Velocidad de Cambio no se basa únicamente en la cantidad de tareas que pueden llevarse a cabo desde el “Change the Business” por parte de los equipos involucrados en la Gestión de Portafolios (Portfolio Management), Gestión de Programas (Programme Management), Gestión de Proyectos (Project Management) y/o Gestión de Productos (Product Management).

El pollo del arroz con pollo es entender, cuantificar y gestionar adecuadamente la enorme cantidad de tareas que se deberán llevar a cabo desde el “Run the Business” por parte de los equipos impactados por el cambio quienes además de llevar a cabo sus tareas cotidianas tendrán que destinar recursos para INVOLUCRARSE con mayúsculas en ese nuevo modelo que el cambio pretende llevar a cabo.

Con esto es realmente con lo que no se cuenta, en el mejor de los casos se nombran una suerte de “Champions” como suelen llamarlos, quienes en la mayoría de las ocasiones siquiera son recompensados o liberados de su día a día y a quienes de manera extra o como obligación adicional les imponen explicar funcionamiento, definir requisitos, validar pruebas, formar y un largo etc. Manteniendo un insano equilibrio entre “Change the Business” y “Run The Business”.

Sin duda cada organización igual que cada embarcación en cada momento es capaz de asumir una adecuada “Velocidad de Gobierno” que le otorgue la capacidad de seguir navegando de manera segura y eficiente.

Las consecuencias más significativas de una indebida “Velocidad de Gobierno” son la Pérdida de Control, el Desgaste de Equipos, Aumento de la Desmotivación, Resistencia al cambio, Pérdidas Económicas, Insatisfacción Generalizada, Mala Reputación y Desviación del Rumbo.

Las empresas a las que muestro el camino para lograr un adecuado equilibrio organizacional donde **“Change the Business”** y **“Run the Business”** fluyen de manera ordenada, eficaz y sobre todo rentable en temas económicos y no económicos saben muy bien cómo sacarle todo el jugo al Cambio Organizacional y por ende a la Transformación Digital.

Le aseguro al lector que no es magia es sentido común, eso sí, aderezado sabiamente con Metodologías y Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión.

Veamos un ejemplo, es muy frecuente que en las primeras sesiones de coaching con clientes nuevos en las reuniones personales con su equipo directivo al poner encima de la mesa la Mejora Continua, la gran mayoría de ellos afirma que se lleva a cabo, que le dan suma importancia, lo que entra precisamente en contradicción con el hecho de que yo me encuentre con ellos en esa reunión, es obvio si todo fuera bien el Director General no habría contratado mis servicios, pero dejando esto a un lado, cuando les indico que el porcentaje del tiempo que deberían dedicar a mejora continua es de alrededor de un 15% de su tiempo todos lo ven razonable y algunos indican afirman que dedican aún más tiempo. A medida que avanza la conversación les digo que deberían dedicar una mañana a la semana y me afirman que eso es imposible. Lo que evidencia que ni saben cuánto dedican a Mejora Continua ni saben cuánto tiempo pueden dedicar.

Llevar a cabo cambios organizativos sin conocer adecuadamente el punto de partida es insensato, pero llevar a cabo cambios organizativos sin conocer

P4MGO!® Essentials

**Portfolio, Programme,
Project & Product
Management &
Governance**



¿PMO vs CoE? that is the question

Que las organizaciones están cambiando su enfoque hacia el Cambio Organizacional es un hecho que nos debe de alegrar a todos los que defendemos las Buenas Prácticas, pero no debe ocultar que ello es debido a los constantes fracasos y las enormes pérdidas económicas que están suponiendo adaptarse a estos tiempos donde el cambio es constante.

Si ánimo de abusar del “ya os lo decía yo” es evidente que las organizaciones se están dando cuenta que los mantras “falla rápido”, “lo importante es la acción” y “tú ves equivocándote” “si hay que pivotar se pivota” han pasado una factura inmensa tanto en términos de costes de recursos, como de costes de oportunidad lo que ha obligado a un reenfoque mas responsable a la hora de abordar no solo el cambio y la adaptación sino también la innovación.

En este punto es donde emergen de nuevo las estructuras organizativas mas incomprendidas y maltratadas de las que hasta el momento han aparecido en las organizaciones con el fin de aportar Buenas Prácticas, estamos hablando de los Centros de Excelencia CoE.

En relación al Cambio Organizacional y en lo que respecta a Proyectos, Programas y Portfolios, un Centro de Excelencia CoE es una unidad o función dentro de una organización que se encarga de establecer, desarrollar y compartir las mejores prácticas, metodologías y estándares, así como las experiencias, riesgos, lecciones aprendidas, casos de éxito e incluso casos de fracaso, así como la gobernanza asociada a estas áreas.

Seguramente se pensará que realmente estoy hablando de la Oficina de Proyectos PMO, pero no se puede estar más equivocado ya que ambas estructuras organizativas, aunque tienen funciones relacionadas, sus enfoques, alcances y objetivos son tremendamente diferentes.

Una Oficina de Gestión de Proyectos PMO es una estructura operativa cuyo objetivo es supervisar y controlar la gestión de proyectos, programas o portfolios en una organización. Su rol se centra en apoyar la ejecución mediante la estandarización de procesos, metodologías y la mejora de la eficiencia operativa, pero su enfoque es táctico y operativo, asegurando la consistencia en la entrega de resultados, beneficios o nuevas capacidades y alineando los recursos necesarios para que sobre todo las iniciativas se completen con éxito.

El propósito principal de un Centro de Excelencia es mucho más ambicioso y mucho mas útil para el conjunto de toda la organización, su propósito consiste en proporcionar liderazgo en las mejores prácticas, llevar a cabo investigación y mantenimiento de estándares y metodologías en cada una de las disciplinas que abarca. Su enfoque es estratégico y de largo plazo, con una responsabilidad clave en la innovación, mejora continua y desarrollo de capacidades.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Como habrá podido observar el lector la diferencia más que notable es sobresaliente, estamos hablando de alcances distintos a diferentes niveles jerárquicos de decisión, y en lo que estaremos de acuerdo es que un Centro de Excelencia es lo que usted pensaba que era una PMO. Pero cuidado, no es meramente un cambio de nombre o denominación, no es cuestión de siglas, es algo muchísimo más profundo. Por ejemplo, una PMO no puede albergar todo el conocimiento, experiencias, buenas o mejores prácticas, artefactos y metodologías relacionadas con el Gobierno y la Gestión de la inteligencia Artificial, tampoco con el Gobierno y Gestión del Dato, y mucho menos con el Gobierno y la Gestión de Riegos o la Gobernanza Corporativa, un Centro de Excelencia CoE por supuesto que sí, aun diría más es incluso su obligación y al hacerlo se convierte definitivamente en la piedra roseta de la organización, el Centro de Sabiduría de la Organización del cual beben las decisiones estratégicas y a través del cual se transmiten el liderazgo y la participación de todas las partes interesadas.

Con esto no quiero decir que las Oficinas de Portfolios, Programas o Proyectos PMOs no promuevan la innovación y la mejora continua, hasta ahí podíamos llegar, pero a creo que a quedado suficientemente claro que las PMO sea cual sea su alcance, aunque promueven la mejora, su enfoque principal es estandarizar las metodologías existentes para asegurar la consistencia en la gestión de proyectos, programas o portafolios y no suelen integrar la innovación a nivel estratégico, su ámbito queda circunscrito a mejoras operativas, en cambio son los Centros de Excelencia CoE por definición los que están orientados a la innovación y el desarrollo continuo, fomentando el uso de nuevas metodologías, herramientas, y enfoques para mejorar todos los procesos de la organización, estando a cargo incluso de la exploración de tendencias y la implementación de buenas o mejores prácticas existentes o emergentes en el mercado.

Respecto al horizonte temporal también existen importantes diferencias, un Centro de Excelencia CoE funciona con un horizonte de largo plazo, buscando el desarrollo continuo de capacidades y la optimización estratégica, no está atado a los ciclos de vida de proyectos o programas específicos, sino que busca el desarrollo

sostenido del conjunto de la organización, englobando a lo largo y ancho de la organización y en la dimensión del conjunto de todas las disciplinas existentes.

Por el contrario, las PMO suelen operar con un horizonte más a corto o mediano plazo, enfocado en la ejecución y finalización exitosa de proyectos, programas o portafolios dentro de sus plazos específicos.

En resumen, tenga claro que un Centro de Excelencia CoE se enfoca como su nombre indica en la excelencia organizativa y por tanto en desarrollar capacidades estratégicas a largo plazo mientras que una PMO se centra más en la ejecución diaria y la gestión operativa de proyectos, programas o portafolios. Ambos son perfectamente complementarios dentro de una organización que gestiona múltiples proyectos y busca alinear sus resultados con los objetivos estratégicos.

Muy pronto verán la luz nuevos estándares basados en el Gobierno y Gestión de Centros de Excelencia, con especial énfasis en áreas muy concretas que son tendencia y para las que hay que aprovechar las grandes oportunidades que nos presenta esta era digital y donde debemos evitar el retrabajo, el error reiterado, el desperdicio aprovechando las lecciones aprendidas, la experiencia, las oportunidades y el valor ganado y nadie como un Centro de Excelencia CoE para erigirse como exhaustivo elemento afinador de todos y cada uno de los instrumentos que componen esa orquesta sinfónica que es la organización facilitando que se deje definitivamente de hacer ruido y bajo la batuta de la Alta Dirección suene como siempre se ha soñado que debía sonar.

Este atento porque una vez más España va a ser pionera en estandarización como lo fue en Gestión del Tiempo y de la Productividad, en este caso en un área tan importante como es la Excelencia y un consejo, a partir de ahora cuando le ofrezcan Oficinas de Proyectos, si lo que de verdad quiere es lograr niveles insospechados de rentabilidad y eficacia pida siempre Centros de Excelencia CoE.

¿Demasiada Iniciativas?

¿Alineamiento Estratégico Cuestionable?

¿Dificultad para Priorizar?

¿Vision basada en Silos o Islas?

¿Falta de foco estratégico en el valor a largo plazo?



Alienamiento Estratégico de las iniciativas
Priorización Basada en el valor
Optimización de Recursos
Gestión de Riesgos Corporativos
Ejecución Estratégica Efectiva



soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

La Mejora Continua debe ser sobre todo Continua

La mejora continua no debe ser un eslogan vacío ni un simple añadido a los principios de cualquier organización; debe ser un compromiso real y constante con el cambio. Su presencia en los objetivos de una organización es esencial, no como una declaración, sino como una forma de entender el trabajo diario. Sin embargo, el problema radica en que muchas organizaciones, sin importar su tamaño, convierten la mejora continua en un proceso reactivo, implementado solo cuando ya existen problemas palpables o bajo la presión de la competencia. Peor aún, una vez lanzadas las iniciativas, muchas veces caen en el olvido, y la falta de seguimiento y revisión acaba por convertirlas en ideas muertas, incapaces de aportar verdadero valor. En este artículo, vamos a explorar por qué la mejora continua debe ser, efectivamente, continua, y cómo la falta de compromiso en este aspecto afecta no solo la eficiencia y el crecimiento de una organización, sino también su capacidad para prevenir y corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

La mejora continua, cuando es efectiva, no es una práctica reactiva, sino un proceso

preventivo y proactivo. Es la voluntad de no esperar a que surjan fallos graves para entonces actuar. En la mayoría de los sectores, esta distinción no solo es conveniente, sino también vital para asegurar que los sistemas operen con fluidez. La revisión constante de procesos permite detectar las primeras señales de desviaciones, corregirlas y, en última instancia, proteger a la organización y sus miembros de las consecuencias de errores acumulados. Aquí radica una diferencia fundamental que debería implementarse en todos los niveles de la organización: la mejora continua como obligación, no como una actividad opcional o temporal.

La tentación de abandonar las iniciativas de mejora

Uno de los mayores errores en la implementación de una mejora continua es creer que una vez que se introduce una mejora, esta ya no necesita mantenimiento. Lamentablemente, esta suposición es demasiado común. En muchos casos, el entusiasmo inicial de implementar nuevas prácticas o cambios se pierde con el tiempo, y las personas comienzan a asumir

que el cambio ya está integrado en la organización. Esto lleva a una complacencia que es peligrosa. La realidad es que cualquier cambio, por pequeño que sea, necesita revisarse, mantenerse y ajustarse para seguir siendo relevante. No hacerlo convierte las iniciativas en acciones sin propósito, y la organización tiende a regresar a viejos hábitos, anulando por completo los beneficios que pudo haber traído la mejora.

Las consecuencias de abandonar la mejora continua se reflejan claramente en sectores como el de atención al cliente, donde los protocolos y políticas deben actualizarse regularmente para responder a las expectativas cambiantes de los consumidores. Cuando una empresa lanza un nuevo programa de servicio al cliente y no lo revisa, lo que empieza como una iniciativa prometedora puede fácilmente degenerar en un servicio deficiente. Esto es especialmente importante hoy en día, donde los clientes tienen más poder y opciones que nunca. Una empresa que deja de lado su compromiso con la mejora continua puede perder rápidamente clientes leales en favor de competidores que estén más atentos a las necesidades del mercado.

Otro sector donde los efectos de la falta de revisión y mejora continua son evidentes es el de la tecnología. En esta industria, los avances y cambios son constantes, y la competitividad se basa en la capacidad de innovar y adaptarse. Las organizaciones tecnológicas que no revisan y ajustan sus procesos regularmente pronto se verán superadas por aquellas que sí lo hacen. El sector de desarrollo de software es un ejemplo perfecto. Los equipos de desarrollo que se comprometen con la revisión continua de sus productos a

través de actualizaciones, parches de seguridad y mejoras de rendimiento logran una mayor satisfacción del cliente y reducen la incidencia de problemas graves. En cambio, los productos que no reciben esta atención tienden a volverse obsoletos rápidamente y a generar frustración entre los usuarios, quienes no tardan en buscar alternativas.

Casos extremos: cuando la falta de mejora continua pone vidas en peligro

Si bien en muchos sectores la mejora continua tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente o en la competitividad de la empresa, hay otros donde literalmente puede salvar vidas. Pensemos en la industria automotriz o la farmacéutica, donde un fallo en la mejora continua puede tener consecuencias devastadoras. En el caso de la automoción, la falta de revisión constante y mejora en los procesos de producción y en el control de calidad ha llevado a que millones de vehículos fueran retirados del mercado por fallos mecánicos o de seguridad. Cada retiro representa no solo un gasto millonario para las empresas, sino una amenaza para la seguridad de los consumidores, quienes depositan su confianza en que estos productos cumplen con los más altos estándares de calidad.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





En el sector farmacéutico, el riesgo es aún más alto. Un fallo en la supervisión continua de los procesos de producción o en el control de calidad puede resultar en productos contaminados o medicamentos ineficaces, poniendo en peligro la salud y la vida de los pacientes.

Es crucial que la mejora continua no solo esté integrada en estos procesos, sino que también esté sujeta a revisión frecuente para adaptarse a los nuevos conocimientos y normativas. La historia ha demostrado que cuando estos procesos fallan, las consecuencias pueden ser trágicas. La falta de una revisión constante y rigurosa de los medicamentos distribuidos al público puede conducir a escándalos de salud pública, demandas y daños irreparables a la reputación de la empresa.

Toyota y el ejemplo del Kaizen: una cultura de mejora continua

Uno de los ejemplos más icónicos de una cultura de mejora continua bien implementada es Toyota y su filosofía Kaizen. Esta filosofía, que en japonés significa “mejoramiento” o “cambio para bien”, se ha convertido en un pilar fundamental de la industria automotriz y un modelo a seguir en todo el mundo. Kaizen implica un compromiso diario de todos los empleados, desde los trabajadores de fábrica hasta los directivos, para identificar y corregir pequeñas ineficiencias en el proceso de producción. El éxito de Toyota se debe, en gran parte, a que nunca se contentan con el statu quo; cada día buscan maneras de mejorar sus procesos, aunque sea en aspectos aparentemente mínimos. Con esta metodología, la empresa ha logrado establecer una cultura organizacional donde la mejora continua no es una opción, sino una obligación.

El enfoque de Toyota es un recordatorio de que la mejora continua no es solo una cuestión de introducir cambios radicales de vez en cuando, sino de hacer pequeños ajustes constantemente. Estos pequeños ajustes se suman con el tiempo y producen un impacto significativo en la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. Es un modelo que todas las empresas, sin importar el sector, pueden emular. La clave está en entender que el cambio no tiene que ser siempre revolucionario; incluso los cambios pequeños y graduales pueden generar grandes beneficios cuando se aplican de forma consistente y se evalúan periódicamente.

Cómo construir una cultura de mejora continua

Implementar una cultura de mejora continua en una organización requiere algo más que simples declaraciones de intenciones. Para que la mejora continua sea realmente continua, es fundamental establecer sistemas de revisión y retroalimentación que garanticen que cada cambio se evalúe y se ajuste según sea necesario. Esto implica establecer un calendario regular de revisiones, donde se evalúe la eficacia de las iniciativas implementadas y se identifiquen posibles áreas de mejora. Este proceso debe ser transparente y contar con la

participación de todos los niveles de la organización, para garantizar que las decisiones se tomen con conocimiento de causa y se adapten a las necesidades reales del negocio.

Otra herramienta importante es la formación continua de los equipos. Cuando los empleados comprenden los beneficios de la mejora continua y se les brinda el conocimiento necesario para contribuir, es mucho más probable que participen activamente en el proceso. Un equipo comprometido y bien informado tiene la capacidad de detectar problemas antes de que se conviertan en fallos graves, y de proponer soluciones que realmente añadan valor. La formación no solo ayuda a mejorar las habilidades técnicas de los empleados, sino que también fomenta una cultura de colaboración y responsabilidad que es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de mejora continua.

Es importante también recordar que una verdadera mejora continua se basa en una mentalidad de prevención y proactividad. Esto significa que, en lugar de esperar a que surjan problemas, la organización debe anticiparse a ellos y tomar medidas antes de que se conviertan en obstáculos. Este enfoque preventivo y proactivo es el núcleo de la mejora continua y es lo que diferencia a las organizaciones exitosas de aquellas que se limitan a reaccionar ante las crisis. La mejora continua requiere compromiso y disciplina, pero los beneficios a largo plazo son invaluable.

La mejora continua tampoco es simplemente una herramienta para mejorar la eficiencia o reducir costos. Es una responsabilidad que las organizaciones deben asumir no solo con sus empleados y clientes, sino con la sociedad en general. Cada empresa tiene la obligación de garantizar que sus productos y servicios cumplan con los estándares de calidad y seguridad más altos, y esto solo se logra a través de un compromiso real con la mejora continua. Ignorar esta responsabilidad no solo pone en riesgo la competitividad de la organización, sino que también puede tener consecuencias graves y, en algunos casos, trágicas.

En un mundo cada vez más competitivo y exigente, la mejora continua no es una opción; es una necesidad. Aquellas organizaciones que se comprometan a revisar y mejorar constantemente sus procesos estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y ofrecer un verdadero valor a sus clientes. La mejora continua debe ser, en efecto, continua.

¿Objetivos ambiciosos?
¿Cambios transformadores fallidos?
¿Sinergias desaprovechadas?
¿Foco en entregables y no en beneficios?
¿Iniciativas sin visión de conjunto?



Maximización del Valor
Nuevas Capacidades Organizacionales
Gestión de interdependencias
Gobierno de la Transformación
Consolidación de beneficios



soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

Dos Roles y un Destino (Parte I)

Cuando nos sumergimos en el mundo de la Gestión de Programas (Programme Management), rápidamente descubrimos que no todo es blanco o negro. Dentro de la estructura de un programa, encontramos distintos roles que, aunque puedan parecer similares, tienen responsabilidades y enfoques muy diferentes. Además del Programme Owner que es quien definitivamente tiene la "A" mayúscula en negrita del Accountability del programa y por tanto define los beneficios, recursos e Inversiones y toma las grandes decisiones del programa aparecen dos figuras bajo su directa responsabilidad que comparten la tarea de generar esos beneficios, o nuevas capacidades en el caso de la Administración Pública, para las cuales se ha creado el programa.

En este artículo nos centraremos en esas dos figuras clave: el **Programme Manager** y el **Programme Business Manager** que por mucho que su nombre sea parecido y podría hacerte pensar que sus responsabilidades son similares, te aseguro que no lo son.

Cierto es que ambos roles tienen una misión común: garantizar el éxito del programa y responder de ello antes el Programme Owner.

Sin embargo, mientras el primero pertenece al mundo del Change the Business y está inmerso en la ejecución y coordinación de los Proyectos, el otro pertenece al mundo del Run the Business y mantiene los ojos puestos en el día a día del negocio más allá de los Proyectos y sobre todo en su impacto financiero. ¿Qué hace único a cada uno? ¿Cómo interactúan? Y, lo más importante, ¿cómo trabajan juntos para garantizar que un programa sea todo un éxito? Voy a intentar resumírtelo.

EL PROGRAMME MANAGER: EL DIRECTOR DE LA ORQUESTA DE PROJECT MANAGERS

Imagina una orquesta sinfónica. Cada músico (Project manager) tiene su propio instrumento, pero alguien necesita asegurarse de que todos toquen al mismo ritmo, en armonía, y que la pieza comience y termine justo en el momento adecuado. Ese alguien es el **Programme Manager**. Su trabajo no es en absoluto tocar los instrumentos, tampoco como piensan algunos únicamente coordinar, dirigir y asegurarse que



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





todos los Project Managers toquen adecuadamente tanto en tiempo como en forma y la orquesta suene a la perfección, sino no quietar en ningún momento la vista de los beneficios por encima de los resultados de los proyectos. Precisamente esa visión del beneficio por encima del resultado es lo que diferencia un Programme manager de un Project Manager

“Alguien que coordina muchos proyectos a la vez no es un Programme Manager, tan solo es un Project Manager motivado.”

Como decía antes por el lado del “Change the Business” tenemos al Programme Manager lidiando con la ejecución.

Está al frente del día a día del Programa, supervisando los Proyectos que lo componen y asegurándose de que cada uno entregue los resultados esperados. Si algo sale mal (y casi siempre hay algo que no sale según lo planeado) el Programme Manager es quien interviene eficaz y rápidamente para corregir el rumbo.

Pero ojo, es una figura que no solo gestiona el plan y recursos, sino que también lidera equipos, resuelve conflictos y encuentra soluciones cuando las cosas se complican pero entre los Project manager, nunca usurpa el liderazgo de los Project manager pues caería en la trampa de la Micro Gestión. EN algunos Proyectos ejercerá el rol de Project Owner siendo el dueño de los resultados de ese proyecto pero permitirme que insista no debe caer en la trampa de la Micro gestión, si se ve obligado a estar perdiendo su valioso tiempo en el día a día de los proyectos será por incompetencia de sus Project Managers.

Aunque su labor a priori puede parecer táctica, el Programme Manager nunca pierde de vista los beneficios del programa que corresponde a su verdadera responsabilidad dándole incluso igual los resultados de los Proyectos que coordina. Debe tener claro que su trabajo no es completar proyectos, sino conseguir que se

materialicen los beneficios de esos proyectos que coordina, por lo tanto no debe temblarle el pulso a la hora de liquidar y acabar con los proyectos incluso de manera temprana si estos evidencian que sus resultados no entregarán los beneficios esperados, o si encuentra una mejor manera de conseguir los beneficios.

EL PROGRAMME BUSINESS MANAGER: EL GUARDIÁN DEL BENEFICIO

En el lado del “Run the Business” tenemos al **Programme Business Manager**, esa figura que no está tanto en la trinchera, sino en el día una vez el Programme Manager y los Project Managers se hayan ido. Si como decía anteriormente el Programme Manager es el maestro de la orquesta de Project Managers, el Programme Business Manager es el productor detrás de la escena que se asegura de que el espectáculo no solo sea un éxito artístico, lo siga siendo a lo largo del tiempo en el día a día más allá de los proyectos incluso cuando Programme Manager y Project managers se hayan ido.

Un rol que no suele asumir nadie en la mayoría de las organizaciones y del cual daremos buena cuenta en nuestra próxima edición de la revista y con el que estaremos encantados de comenzar un nuevo año.

Permítanme mientras tanto desearles una feliz navidad así como una feliz entrada en el nuevo año, un 2025 que deseo venga repleto de Tecnología y por supuesto de Sentido Común.

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

**En la Escuela de Gobierno eGob®
impartimos Cursos de Doble Certificación
y nos certificamos por partida doble
ISO 9001:2015 + ISO 21001:2018**

Alcance: Formación Certificada y Programas Directivos para Alta Dirección,
Mandos Intermedios y Responsables de la Ejecución Estratégica
y el Cambio Organizacional en Organizaciones Públicas y Privadas



ISO 9001:2015

ISO 21001:2018



Dos Roles y un Destino (Parte II)

Permítanme, antes de continuar con este artículo, desearles a los lectores que hayan tenido una feliz entrada en este nuevo año 2025, en el que espero y deseo que sus **Proyectos** entreguen aquellos Resultados que necesitan sus **Programas** para hacer realidad Beneficios y Nuevas Capacidades que garanticen el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de sus **Portfolios**. No en vano, la Vida es Portfolio **#LifeisPortfolio**.

Tal como expresamos en el artículo de la edición anterior, la Gestión de Programas (Programme Management) es la disciplina responsable de realizar beneficios sostenidos en el tiempo o habilitar nuevas capacidades organizacionales, todo ello más allá de los resultados producidos gracias a la Gestión de Proyectos (Project Management).

Para que este milagro se haga realidad, contamos con tres roles principales: el Programme Owner, responsable del Programa; el Programme Manager, responsable de llevar a cabo toda la actividad transformadora como representante del "Change the Business" del Programa; y el Programme Business Manager, responsable de producir y verificar la obtención de los beneficios como representante del "Run the Business" del programa, figura esta última en la que vamos a centrar nuestra atención en esta edición de la revista.

¿Cuántas veces el lector se ha sentido absolutamente solo tras la entrega de un Proyecto, aun habiéndose entregado lo que se había definido en el alcance? Es ahí donde entra en juego la figura del Programme Business Manager, quien tiene la crucial tarea de implementar y arraigar las nuevas capacidades entregadas por los Proyectos del programa en el día a día de la Organización.

El mayor error es creer que este rol debe asumirlo otra persona en la organización que no sea el principal responsable de esos beneficios. Este rol no se puede subcontractar, delegar u obviar; debe corresponder a la persona responsable del funcionamiento de esa nueva capacidad que se está creando desde el programa o del beneficio, sea este económico, social o de cualquier índole que se esté persiguiendo con esta iniciativa.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Ojo, la causa principal de que usted se haya sentido solo tras la entrega de un determinado Proyecto es porque probablemente haya pretendido obtener una nueva capacidad o un beneficio con una metodología y, sobre todo, una estructura y un organigrama diseñados y enfocados a producir resultados, como es el Project Management. Por tanto, usted habrá recibido la entrega de un proyecto que, por definición, tras su entrega final debe cerrarse.

En una estructura de Programa (Programme Management) diseñada y enfocada adecuadamente en vigilar lo que sucede tras la entrega de los Proyectos, aunque estos se cierren, el Programme Business Manager siempre estará arropado por un rol de su mismo nivel de autoridad y responsabilidad, capaz de liderar cuantos proyectos hagan falta para ajustar cualquier desviación, asegurando no solo las entregas de los resultados de los proyectos sino la consecución de los beneficios.

Para eso, como no podría ser de otra manera, ya sea usted responsable de alguna unidad de negocio, departamento, filial, corporación o administración, deberá implicarse, y qué mejor forma de hacerlo que usando el rol adecuado de la metodología de gestión diseñada para tal propósito.

El Programme Business Manager es el Capitán del Barco, de la iniciativa de Transformación, de la nueva capacidad creada o del beneficio que se pretende conseguir, y forma parte del Board del Programa desde el minuto cero, desde la concepción de la idea. Es más, la idea suele ser suya y, en todo caso, debe hacerla suya, bien porque se le ha ocurrido fruto de su propia motivación, bien porque le ha sido impuesta por parte de la dirección.

Mientras que el Programme Manager sería el astillero y el Programme Owner el armador, nuestro Programme Business Manager, como Capitán del barco, deberá participar en todo momento en la toma de decisiones, proponiendo qué es lo mejor para el barco, llevando a cabo una adecuada navegación y respondiendo en todo momento de su operación, más allá incluso de la mera construcción.

No se llame a engaño: si usted es responsable de un equipo, departamento, unidad de negocio, división, entidad o administración, usted es el responsable de su día a día y de su Mejora Continua. Quizá no se dé cuenta porque el "Run the Business", es decir, su día a día, no le deje ver o pensar con la suficiente perspectiva, y quizá le parezca más sencillo delegar a terceros esta labor como lo ha venido haciendo hasta ahora, encargando simples Proyectos cuyos resultados algunas veces han funcionado mejor y otras peor. Podrá usted delegar la labor de crear los resultados en base a Proyectos, pero jamás podrá delegar la responsabilidad de que se alcancen los resultados, para lo cual deberá implicarse e involucrarse adecuadamente.

Una excelente Cuenta de Resultados no se consigue únicamente con una eficaz y eficiente Operación (Run the Business), tampoco incorporando constantes cambios cuyo impacto en la operación habitual no ha sido tenido en cuenta (Change the Business). La excelencia en la cuenta de resultados solo es posible cuando se aplica un Maridaje perfecto entre Operación Habitual y Mejora Continua, incorporando en el día a día todas las oportunidades que sea factible y posible aprovechar.

El Programme Management es una disciplina que, a modo de herramienta, consolida los resultados de los Proyectos en Beneficios duraderos, sean estos sociales, económicos o de cualquier índole, y está a disposición de todos aquellos responsables de equipo, departamento, empresa o administración que quieran usarla con el fin de conseguir una mejor operación.

En un entorno tan cambiante como el actual, cualquier responsable debe estar igualmente preocupado por el día a día (Run the Business) como por su mejora (Change the Business), y para tal fin el rol de Programme Business Manager ha sido diseñado específicamente para ayudarle.

Y recuérdelo: "Toda Mejora provoca un Cambio, pero no todo Cambio provoca una Mejora". El rol de Programme Business Manager le ofrece la posibilidad de participar como Protagonista de esa Mejora que, apoyada por un experto en Cambio Organizacional (Programme Manager), logrará que, más allá de la entrega de cada uno de los proyectos, ningún cambio se convierta en una "Peora".

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



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



Service Manager, jamás deshonres el apellido de la familia.

Saludos cordiales al lector y bienvenido a un febrero que se antoja emocionante. En este artículo, abordaré un tema tremendamente grave que me preocupa enormemente y que suelo detectar con muchísima más frecuencia de lo que me gustaría y de lo que considero admisible por el bien de las organizaciones: la deshonra del apellido.

Tenga por seguro el lector que no me estoy refiriendo a un asunto exclusivo de las empresas familiares. Este problema lo veo con tremenda asiduidad tanto en organizaciones grandes, medianas y pequeñas, incluyendo startups, como en Administraciones públicas de cualquier índole.

Vivimos cada vez más en un mundo “as a Service”, donde percibimos aquello que necesitamos como servicio, ya sea movilidad, tecnología, o incluso ocio. En el ámbito de las organizaciones, cada vez más los recursos que se nos ofrecen para el cumplimiento de nuestras tareas o el desarrollo de nuestra actividad se presentan como servicio.

Esta cultura “As-a-Service”, aparentemente idílica, suele convertirse en una pesadilla cuando el Service Manager deshonra su apellido, “Manager”, y lleva a cabo tareas que no le corresponden, asume responsabilidades que no son suyas, toma propiedad de riesgos que no le pertenecen y toma decisiones para las cuales no tiene autoridad.

El rol de Service Manager es un rol de gestión, y en concreto de Gestión del Servicio, al igual que el Project Manager es un rol de Gestión, en concreto de Gestión del Proyecto. Gestionar comienza por medir; no olvidemos que no se puede mejorar lo que no se puede medir, y esto no es una obligación esporádica o puntual. Debe atenderse a ciclos de vida, procesos, roles y responsabilidades basadas en buenas prácticas y/o estándares aplicados de manera adecuada por el Service Manager.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



M A N A G E R

El resultado se traduce en un catálogo interminable de despropósitos en los que, en mayor o menor medida, el lector va a reconocer haberse visto involucrado, seguramente como damnificado. Quiero desarrollar estos despropósitos para luego establecer cuál es su causa principal o raíz:

1.Plazos lentos: De manera inexplicable o injustificable, lo que debería llevar horas lleva días o incluso semanas.

2.Acumulación de peticiones o incidencias: De manera recurrente, existe en la organización un número elevado de solicitudes sin resolver, lo que mina no solo la satisfacción general del servicio sino la operación adecuada de la organización.

3.Problemas en la calidad del servicio: Se sufren altos niveles de entregas de servicios incorrectas, se reiteran las solicitudes, se acentúan los problemas de calidad y se reiteran todos ellos en cada solicitud o petición, lo que evidencia haber entrado en una dinámica en la que los problemas no solo se producen sino que tampoco se resuelven.

4.Ineficiencia en las operaciones: Falta de prioridades bien definidas y no al libre albedrío, repriorización constante, retrasos, desperdicio de recursos y aumento de costes innecesarios son factores que evidencian también una mala o inadecuada gestión cuya causa radica en la pérdida de foco en el apellido de la familia.

5.Aumento de comentarios negativos: Otra evidencia de mala gestión se manifiesta por el incremento de las quejas de usuarios e incluso de proveedores, así como por el feedback negativo de los clientes, lo que en la mayoría de las ocasiones aparece de manera espontánea y al

límite, pues no existe un mecanismo de gestión o control adecuado del propio feedback.

6.Presupuestos hinchados: Un adecuado control y gestión de los costes del servicio tiene como consecuencia que estos sigan aumentando sin una adecuada justificación basada en su aportación de valor a la compañía. Ojo, en situaciones de adecuada gestión los presupuestos pueden crecer, pero siempre lo harán de manera justificada en función del crecimiento empresarial y garantizando una adecuada aportación de valor.

La proliferación del uso de la tecnología en el ámbito de las organizaciones obliga a adoptar una Cultura "As-A-Service" que, paralelamente, obliga al establecimiento del rol del Service Manager a suficiente nivel jerárquico como para poder controlar y gestionar todos los aspectos necesarios para prestar un servicio con la calidad deseada por la organización. Jamás un CIO o un CTO podrá prestar un servicio de calidad sin este rol; sus funciones, tareas y responsabilidades son muy diferentes e intentar unir las llevaría a caer en el cáncer de la microgestión.

Para que las tecnologías, aplicaciones, nuevos desarrollos e incluso nuevos paradigmas aporten valor a la organización, deben prestarse como servicio y jamás cumplirán su cometido sin la figura del Service Manager establecida adecuadamente a nivel ejecutivo, dotado con los recursos, responsabilidad, atribuciones y mando necesarios para que pueda hacer gala de su apellido y que jamás lo deshonre por omisión o dejación.

Cuando un Service Manager deshonra su apellido, la familia no debería permitirlo.

Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad con Time Slot Governance TSG4®



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



Si no ejecutas bien la estrategia, será la estrategia la que te ejecute a ti

Hay una verdad incómoda que muchos directivos descubren demasiado tarde: no basta con tener una gran estrategia si la ejecución es deficiente. La estrategia, ese mantra tan constantemente repetido desde los comités de dirección, puede convertirse en una trampa mortal si no se ejecuta correctamente. Y no es la estrategia la que fracasa, sino sus responsables que no saben ni gobernarla ni gestionarla.

Vivimos en un mundo donde los cambios ocurren a alta velocidad. La globalización, la transformación digital y la volatilidad han convertido el mercado en un campo de batalla donde solo sobreviven aquellas organizaciones dotadas de **Agilidad, Rapidez, Dinamismo y Elasticidad**. En este contexto, la mayoría de las organizaciones, incluyendo tanto empresas como administraciones públicas encuentran enormes dificultades para convertir sus grandes planes en realidades concretas. Ahí es donde entra en juego la nueva metodología **P4MGO!**.

La **Ejecución Estratégica** no es una simple extensión de la Estrategia, es un proceso imprescindible de la estrategia que consiste en un conjunto de prácticas concretas, una coreografía, una liturgia en sí misma que debe aprenderse, ensayarse, practicarse y mejorarse. Su objetivo es transformar ideas en resultados, traducir la visión en beneficios reales y acciones tangibles y, sobre todo, asegurar de manera sostenida que lo que se había planificado realmente sucede en la práctica. La nueva metodología de **Gobierno y Gestión de Porfolio, Programas, Proyectos, Procesos, Productos Digitales, Procesos, Servicios y Operaciones P4MGO®** se basa en una comprensión profunda de este desafío y

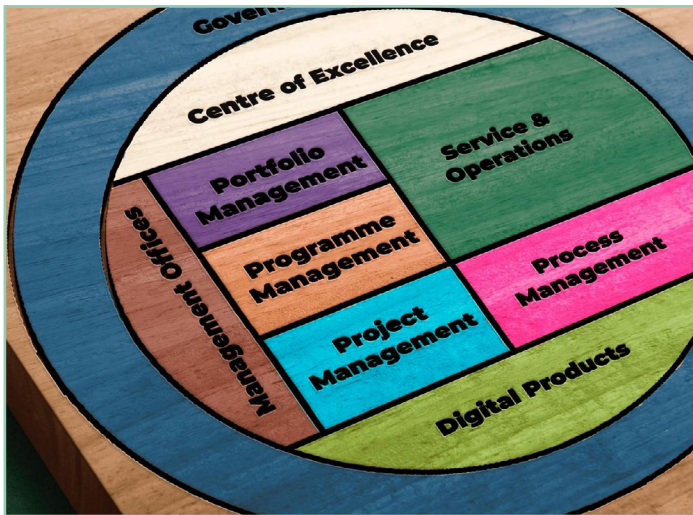


proporciona un marco robusto y ágil para abordar la **Ejecución Estratégica** y el **Cambio Organizacional**; fomentando una **Cultura Ágil** resultado de la suma de **Agilidad Estratégica** y **Agilidad Táctica**; con un **Enfoque Holístico**; integrando todos los modelos de **Gobierno y Gestión** imprescindibles; y a través un sistema **Ágil, Rápido, Dinámico y Elástico**; todo ello alineado con los objetivos organizacionales.

Uno de los errores más comunes en la **Ejecución Estratégica** es confundir movimiento con progreso. Muchas empresas medianas y pequeñas, así como administraciones públicas, inician un sinfín de proyectos, convencidas de que la acción por sí misma es señal de avance. Pero si estos proyectos no están alineados con una estrategia clara y gestionados de manera coordinada, el resultado será el caos con esfuerzos dispersos, inversiones desaprovechadas, expectativas frustradas y oportunidades desperdiciadas. **P4MGO!** ofrece un enfoque estructurado que permite Gobernar y Gestionar, es decir, seleccionar, priorizar y abordar iniciativas y oportunidades de manera que contribuyan realmente al logro de los **Objetivos Estratégicos**.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Una de las claves sin duda está en la **Gobernanza del Cambio Organizacional**, esa muy lamentablemente gran desconocida. Sin un marco de **Gobernanza** sólido, las decisiones se toman en función de las urgencias y no basándose en prioridades estratégicas confundiendo agilidad con precipitación y tenga seguro el lector que no es lo mismo. Para evitar estas desagradables consecuencias **P4MGO** incorpora mecanismos que aseguran que cada iniciativa esté alineada con la estrategia general de la organización, evitando la trampa de los proyectos aislados y sin impacto real lo que significa derroche y malgasto. En el sector público, por ejemplo, donde la gestión de los recursos debe ser especialmente rigurosa, esta metodología permite asegurar que cada acción emprendida responde a un objetivo claro, medible y alineado con las políticas institucionales.

Otro aspecto esencial en la ejecución estratégica es la **Cultura Organizativa**. Si las personas que forman parte de la organización no conocen, entienden o comparten la estrategia o no la perciben como algo relevante en su día a día, cualquier intento de ejecución está condenado al fracaso. **P4MGO** promulga que la estrategia no es algo que se trabaje exclusivamente desde la alta dirección, sino que debe permear todos los niveles de la organización. Para ello, propone un modelo en el que la comunicación fluye de manera efectiva, la toma de decisiones es descentralizada y los equipos tienen la autonomía necesaria para actuar rápidamente dentro de un marco claro de objetivos y responsabilidades.

Las empresas medianas y pequeñas a menudo sienten que la ejecución estratégica es un lujo reservado para las grandes corporaciones. Sin embargo, es precisamente en estas organizaciones donde **P4MGO** puede marcar la diferencia. Al ser

una metodología **Ágil, Rápida, Dinámica y Elástica**, permite que incluso estructuras pequeñas puedan beneficiarse de un enfoque profesional en la **Gestión del Cambio** y la **Ejecución Estratégica**. Muy lejos de burocratizar la empresa, se trata de dotarla de herramientas para convertir sus ambiciones, planes y objetivos en nuevas capacidades exitosas y beneficios sostenidos en el tiempo.

En las administraciones públicas, donde la presión por demostrar resultados tangibles es cada vez mayor, la aplicación de una metodología como P4MGO garantiza que los Gestión de Proyectos (PjM) va a ser por fin elevada a Gestión de Programas (PgM), cambiado el enfoque del resultado al valor publico logrando que los esfuerzos no se diluyan en productos o procesos ineficientes y que se traduzcan en mejoras reales para la ciudadanía. No es suficiente ni es honesto definir políticas públicas ambiciosas si no se cuenta con la capacidad y los modelos de Gestión adecuados para ejecutarlas de manera efectiva. P4MGO por fin proporciona un marco unificado para Gobernar y Gestionar estos desafíos con un enfoque integral y pragmático.

Decía Sun Tzu en su famoso libro "El Arte de la Guerra" que: *"La Estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria"*, pero a continuación también decía; *"La Táctica sin Estrategia es el ruido que precede a la derrota"*.

La metodología P4MGO está diseñada para asegurar que las organizaciones, públicas o privadas, puedan cerrar la brecha entre la **Estrategia** y su **Ejecución**. Con un enfoque que integra Gobernanza (Gov) y Gestión de Portafolios (PfM), Programas (PgM), Proyectos (PjM), Productos Digital (PdM), Procesos (BPM), Servicios y Operaciones (S&O) y con el apoyo de Oficinas de Gestión (PMO) y Centros de Excelencia (CoE) la Metodología P4MGO se convierte en la solución ideal para Ejecución Estratégica y Cambio Organizacional transformando las estrategias en éxitos definitivos.

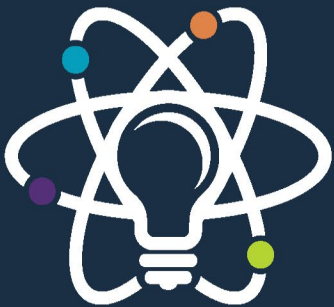
Si eres directivo la pregunta que deberías formularte no es si tienes una buena estrategia, sino si tu organización, división o equipo estáis adecuadamente formados para ejecutarla. Porque, al fin y al cabo, si no ejecutas bien la estrategia, será la estrategia la que te ejecute a ti.

Gov Book

Governance

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!
PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE



Gestión de Servicios no es (solo) Gestión de Incidencias

La Gestión de Servicios de Tecnología tiene como objetivo alinear los Servicios Tecnológicos con las necesidades del negocio, optimizando la entrega de valor a través de una gestión eficiente y estructurada. Dentro de este marco, la Gestión de Incidencias se erige como el proceso más visible y, a menudo, el punto de contacto inicial entre los usuarios y el departamento de Tecnologías de la Información.

Sin embargo, muchas organizaciones caen en el error de implementar exclusivamente la Gestión de Incidencias, relegando a un segundo, tercero o cuarto plano otros procesos críticos como la Gestión de Problemas, Gestión de Cambios, Gestión de Continuidad, Gestión de Disponibilidad, Gestión de Niveles de Servicio. Esta visión miope de la Gestión de Servicios, centrada únicamente en “apagar fuegos”, es en realidad lo que compromete la calidad percibida del servicio, pues impide alcanzar los objetivos estratégicos y limita el verdadero potencial de la tecnología para impulsar el éxito organizacional.

La Gestión de Incidencias se define como el proceso de restaurar el servicio a los usuarios lo más rápido posible tras una interrupción para que la operación de negocio no se detenga, corresponde a los primeros auxilios. Su importancia radica en minimizar el impacto negativo en la productividad y la continuidad del negocio. Este proceso de Gestión de Servicios acapara gran atención debido a su impacto directo y visibilidad en el usuario final.

Sin embargo, la Gestión de Incidencias, por sí sola, es absolutamente insuficiente. Su naturaleza reactiva la limita a “apagar fuegos” constantemente, sin abordar las causas raíz de los problemas subyacentes. Es como un hospital que solo atiende urgencias: puede salvar vidas en el momento, pero no previene enfermedades ni realiza diagnósticos profundos para evitar futuras crisis. Este enfoque reactivo perpetúa un ciclo de interrupciones y soluciones temporales, impidiendo una mejora continua y una optimización real de los servicios.

La obsesión exclusiva por la **Gestión de Incidencias** a menudo eclipsa otros procesos de Gestión de Servicios igualmente cruciales, cuyo descuido genera consecuencias negativas significativas.

Sin una adecuada **Gestión de Problemas**, los mismos incidentes resurgen una y otra vez, consumiendo recursos valiosos en soluciones temporales. La confianza de los usuarios se erosiona, la productividad disminuye y el equipo de tecnología en su conjunto se ve atrapado en un ciclo interminable de “apagar incendios”. Si solo se solucionan los incidentes individuales sin investigar la causa subyacente, los usuarios seguirán experimentando interrupciones, generando frustración y pérdidas de tiempo y permaneciendo toda la organización en el lodazal.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Sin una adecuada **Gestión de Cambios**, Los cambios mal planificados o ejecutados introducen en la mayoría de las ocasiones nuevos incidentes, generan inestabilidad en los servicios y provocan el caos.

La falta de un proceso de Gestión de Niveles de Servicio conduce a la desalineación entre tecnología y las expectativas del negocio, generando insatisfacción del usuario y ausencia de criterios objetivos para medir el rendimiento.

Sin una proactiva **Gestión de la Capacidad**, las organizaciones se enfrentan a un rendimiento deficiente de los servicios (lentitud, tiempos de respuesta elevados), interrupciones por agotamiento de recursos y costes elevados por compras reactivas y sobredimensionadas. La falta de planificación impide alinear la infraestructura con el crecimiento del negocio, generando cuellos de botella que inevitablemente se traducen en incidencias y en una mala experiencia de los usuarios.

Ignorar la **Gestión de la Disponibilidad** conduce a interrupciones frecuentes e imprevistas, incumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicios con clientes y en definitiva a una percepción negativa de TI por parte del negocio y los usuarios. En lugar de diseñar servicios resilientes desde el inicio, el equipo de TI se ve forzado a reaccionar constantemente ante caídas, sin abordar las debilidades arquitectónicas subyacentes, lo que perpetúa la inestabilidad.

La falta de planes de continuidad probados, aprobados y actualizados expone a la organización a riesgos catastróficos. Ante un desastre (incendio, ciberataque masivo, fallo generalizado), la incapacidad para restaurar servicios esenciales puede llevar a pérdidas financieras significativas, daño irreparable a la reputación e incluso al cese de la actividad del negocio. Confiar únicamente en la **Gestión de Incidencias** para eventos de gran magnitud es completamente inadecuado y peligroso.

Una adecuada implementación de los procesos de Gestión del Servicio requiere de una gobernanza sólida y real con un liderazgo efectivo. No se trata solo de una cuestión técnica, sino de una estrategia empresarial sincera que debe ser impulsada desde la alta dirección. El liderazgo debe establecer la **Dirección del Servicio** como una prioridad, asignando los recursos necesarios que por supuesto, como estamos evidenciando, van más allá de la mera **Gestión de Incidencias**.

Lamentablemente con demasiada frecuencia me encuentro en situaciones en las que el rol del *Service Manager* ha sido reducido a un mero supervisor del *Service Desk* o gestor de incidencias. Esta visión limitada impide que el *Service Manager* gestione el ciclo de vida completo del servicio de forma integral. Es necesario empoderar a estos profesionales, brindándoles la autoridad y el mandato para tomar decisiones que impacten positivamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El *Service Manager* debe ser capaz de entender las necesidades del negocio, traducir esas necesidades en requisitos de servicio y trabajar en colaboración con otros equipos de TI para garantizar que esos requisitos se cumplan.

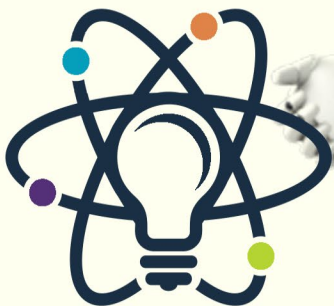
La Gestión de Incidencias, aunque vital, es tan solo una pieza de un puzzle mucho mayor. Descuidar el resto de procesos implicados en la prestación de servicios de tecnología tal como nos muestran las principales Bases de Conocimientos, Metodologías, Estándares y normas internacionales genera graves y costosísimas consecuencias operativas y estratégicas.

Por todo ello, tanto los órganos de gobierno, como los directivos e incluso muchos de los profesionales de tecnologías de la información deberían adoptar un enfoque basado en buenas prácticas, invirtiendo tiempo y esfuerzos en una adecuada formación para lograr determinados niveles de madurez de los procesos implicados en el Gobierno, Dirección, Gestión y Operación de servicios de tecnología. Tenga claro el lector que esta inversión estratégica es una palanca de suma importancia para la calidad, la eficiencia y el logro de los objetivos de negocio.

La **Gestión de Servicios** no es solo apagar fuegos; La **Gestión de Servicios** no es solo **Gestión de Incidencias**; se trata de construir un ecosistema tecnológico robusto que impulse y potencia el éxito organizacional en esta maravillosa era digital que nos ha tocado vivir.

CoE Book

Centres of Excellence Body of Knowledge P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**



SLA or XLA that is the agreement

Como profesionales que llevamos años inmersos en el dinámico mundo de la gestión de servicios, especialmente en el ámbito tecnológico pero extensible a casi cualquier sector, hemos convivido durante mucho tiempo con un acrónimo que ha marcado nuestras operaciones, nuestros contratos y, en gran medida, nuestras conversaciones con clientes y usuarios: el SLA, o Acuerdo de Nivel de Servicio.

Hemos dedicado incontables horas a definir métricas precisas, a negociar porcentajes de disponibilidad, tiempos de respuesta y resolución, y a establecer penalizaciones por incumplimiento. Los SLAs han sido, y en muchos casos siguen siendo, la piedra angular sobre la que construimos la confianza contractual con quienes reciben nuestros servicios. Nos han proporcionado un marco tangible, medible y, sobre todo, objetivable para evaluar el rendimiento. Si el servidor estaba disponible el 99,9% del tiempo pactado, si respondíamos a la incidencia en menos de 15 minutos, si resolvíamos el problema en menos de 4 horas, habíamos cumplido. Éxito. O eso creíamos.

Sin embargo, en los últimos años, una nueva corriente ha ido ganando fuerza, introduciendo otro acrónimo en nuestro léxico profesional: el XLA, o Acuerdo de Nivel de Experiencia. La propuesta es atractiva y, a primera vista, parece responder a una evidencia que muchos ya intuíamos o incluso sufríamos en silencio: cumplir rigurosamente con todos los indicadores de un SLA no garantiza en absoluto que el cliente o el usuario final esté satisfecho. ¿De qué sirve una disponibilidad del 99,9% si el 0,1% restante de caída ocurre precisamente en el momento más crítico para el negocio del cliente? ¿Qué valor tiene





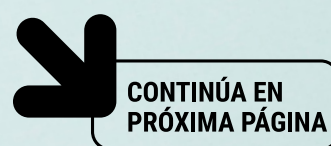
responder a una incidencia en 5 minutos si la solución tarda días en llegar o si el trato recibido durante el proceso es impersonal, frustrante o ineficaz? El XLA viene a decirnos que debemos mirar más allá de los fríos números técnicos y empezar a medir lo que realmente importa: la percepción, la satisfacción, la facilidad de uso, el valor aportado desde la perspectiva de quien consume el servicio. Este cambio de enfoque hacia la experiencia es, sin duda, necesario y bienvenido. Responde a una evolución natural en un mercado cada vez más competitivo, donde la diferenciación ya no reside únicamente en la robustez técnica, sino en la calidad global de la interacción. Los usuarios, acostumbrados a experiencias fluidas y personalizadas en su vida digital personal, esperan lo mismo de los servicios profesionales y corporativos.

Quieren sentirse escuchados, comprendidos y valorados. Quieren que la tecnología o el servicio les facilite la vida, no que se la complique. Por tanto, incorporar métricas de experiencia, como el Net Promoter Score (NPS), el Customer Satisfaction (CSAT), el Customer Effort Score (CES), o indicadores más cualitativos obtenidos a través de encuestas, entrevistas o análisis de sentimiento, es un paso lógico y estratégico.

Nos obliga a ponernos en la piel del usuario, a entender su viaje (customer journey) y a optimizar cada punto de contacto. Ahora bien, y aquí es donde me gustaría introducir una reflexión más profunda que va más allá de la simple dicotomía SLA vs. XLA. Creo firmemente que, como profesionales del sector servicios, nuestra aspiración no debería limitarse a cumplir con unas métricas, ya sean técnicas o de experiencia. Deberíamos aspirar a algo más fundamental, algo que debería estar grabado en nuestro ADN profesional: la excelencia en el servicio. La excelencia no es solo cumplir un contrato o satisfacer unas expectativas; es superarlas de forma consistente. Es anticiparse a las necesidades, es resolver problemas de raíz, es ofrecer un trato humano y empático, es buscar la mejora continua de forma proactiva, es entender el contexto del cliente y aportar valor real a sus objetivos.

Desde esta perspectiva, el debate no debería ser si reemplazamos los SLAs por los XLAs, sino cómo integramos la medición de la experiencia (XLAs) como un componente más, crucial sin duda, dentro de un marco mucho más amplio de búsqueda de la excelencia. La excelencia debería ser el estándar asumido, la base sobre la que operamos. Los SLAs nos dan el marco técnico mínimo, los XLAs nos dan el pulso de la percepción del usuario, pero la excelencia es el motor que impulsa la calidad intrínseca y el valor diferencial de lo que hacemos. No deberíamos necesitar un XLA para preocuparnos por si el usuario está contento; esa preocupación debería ser inherente a nuestra ética profesional. El XLA, en este sentido, se convierte en una herramienta valiosísima para medir y validar que nuestro compromiso con la excelencia está dando sus frutos en términos de percepción, pero no debería ser la única razón para buscarla.

La excelencia implica un compromiso cultural dentro de la organización, desde la alta dirección hasta el último técnico de soporte. Implica invertir en formación, en herramientas adecuadas, en procesos eficientes y, sobre todo, en empoderar a las personas que están en contacto directo



con el cliente o usuario para que puedan tomar decisiones orientadas a ofrecer la mejor solución posible. Significa no conformarse con “lo que dice el contrato”, sino ir más allá cuando la situación lo requiere. Significa entender que cada interacción es una oportunidad para reforzar la confianza y demostrar nuestro valor. Y es precisamente en este contexto de búsqueda de una excelencia más estructurada y reconocida donde cobran especial relevancia dos normas ISO que han visto la luz recientemente y que merecen toda nuestra atención. Hablo de la ISO 23592: Excelencia en el servicio – Principios y modelo y de la ISO 11367: Servicios públicos – Excelencia en el servicio público – Principios y modelo. Estas normas no vienen a reemplazar a los SLAs ni a los XLAs, sino a proporcionar un marco de referencia, unos principios rectores y un modelo para que las organizaciones, tanto del sector privado como del público, puedan abordar la excelencia en el servicio de una manera sistemática y coherente. Profundicemos un poco en ellas, ya que creo que marcan un hito importante en la formalización de lo que muchos veníamos persiguiendo de forma más intuitiva. La ISO 23592, dirigida a cualquier tipo de organización que preste servicios, se basa en la idea de que la excelencia en el servicio es un camino hacia la creación de valor sostenible tanto para la organización como para sus clientes y otras partes interesadas.

No se trata solo de satisfacer, sino de deleitar y sorprender positivamente al cliente. La norma establece una serie de principios clave que deben guiar a las organizaciones en este camino. Entre ellos, destaca lógicamente el enfoque en el cliente, comprendiendo y anticipando sus necesidades y expectativas, pero va más allá. Habla de liderazgo visionario y comprometido con la cultura de excelencia, de la implicación y desarrollo de las personas como activo fundamental, de la gestión por procesos para asegurar la consistencia y la eficiencia, de la importancia de la innovación y la mejora continua, de la toma de decisiones basada en datos y evidencias (aquí encajarían perfectamente las métricas de SLAs y XLAs), y de la creación de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas. Lo interesante de la ISO 23592 es que propone un modelo flexible que las organizaciones pueden adaptar a su contexto específico, ayudándolas a identificar sus fortalezas y áreas de mejora en el camino hacia la excelencia, fomentando una cultura interna orientada a superar las expectativas. Por otro lado, tenemos la ISO 11367, que aborda la excelencia específicamente en el ámbito de los servicios públicos. Este es un campo con particularidades muy relevantes.

Aquí no hablamos solo de clientes, sino de ciudadanos. El objetivo no es únicamente la satisfacción individual o el beneficio económico, sino la creación de valor público, el fortalecimiento de la confianza en las instituciones, la garantía de derechos y el fomento de la cohesión social. La ISO 11367 recoge muchos de los principios de la excelencia en servicios generales, pero los adapta y complementa con aspectos cruciales para el sector público. Pone un énfasis especial en la orientación al ciudadano, asegurando la accesibilidad, la equidad y la inclusión. Destaca la importancia de la ética, la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas



(accountability) como pilares fundamentales. Subraya la necesidad de eficiencia y sostenibilidad en el uso de los recursos públicos. Además, promueve la colaboración entre distintas entidades públicas y con la sociedad civil para abordar los complejos retos sociales. Esta norma reconoce que la excelencia en los servicios públicos es esencial para el buen funcionamiento de la democracia y el bienestar de la sociedad en su conjunto.

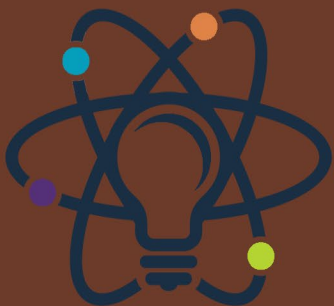
Ofrece a las administraciones públicas una guía para modernizarse, para ser más receptivas a las necesidades ciudadanas y para mejorar su desempeño de forma medible y comparable, siempre con el objetivo último de generar un impacto positivo en la vida de las personas. La aparición de estas dos normas ISO es, a mi juicio, una señal clara de la madurez que está alcanzando la disciplina de la gestión de servicios. Nos invitan a elevar la mirada más allá de los acuerdos contractuales específicos (SLAs) y de la medición de la percepción puntual (XLAs). Nos proponen un marco holístico para integrar la excelencia como un valor estratégico y operativo fundamental. Implementar los principios de estas normas no es una tarea sencilla, requiere un compromiso profundo y sostenido en el tiempo, pero los beneficios potenciales son enormes: mayor lealtad de los clientes/ ciudadanos, mejor reputación, mayor eficiencia operativa, un personal más motivado y comprometido y, en última instancia, organizaciones más resilientes y exitosas. Entonces, volviendo a la pregunta inicial: ¿SLAs o XLAs?

PMO Book

Management Offices

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**





¿Es Posible Gobernar la Inteligencia Artificial sin Gobernar el Dato y/o sin Gobernar la Tecnología?

Vivimos tiempos fascinantes con el despegue de la Inteligencia Artificial, una ola tecnológica que está redefiniendo lo posible en múltiples sectores. Es natural que las organizaciones se esfuercen por subirse a esta ola, buscando desde la optimización de sus procesos hasta la creación de productos y servicios radicalmente nuevos, sin olvidar la tan ansiada ventaja competitiva. Pero en medio de esta carrera, a menudo frenética, emerge una reflexión que considero ineludible: ¿estamos prestando la debida atención a cómo vamos a gobernar esta potente herramienta? La norma ISO/IEC 38507 nos ofrece una brújula para navegar las aguas de la gobernanza específica de la IA.

Ahora bien, la IA no es un ente etéreo; se alimenta vorazmente de datos y se asienta sobre las infraestructuras tecnológicas que ya existen en nuestras empresas. Y es aquí donde me surge una pregunta que creo que muchos nos estamos haciendo: ¿Es realista pensar que podemos establecer una gobernanza de IA sólida, como la que nos orienta la ISO/IEC 38507, si no hemos puesto orden primero en casa? Me refiero a tener ya unos cimientos robustos para el Gobierno del Dato (siguiendo la línea de ISO/IEC 38505) y para el Gobierno general de la Información y la Tecnología (como marca la ISO/IEC 38500). Intentar lo contrario sería como empezar a decorar el ático de un edificio sin estar seguros de la solidez de sus cimientos y su estructura principal.

Para desenredar esta madeja, creo que es útil recordar brevemente qué nos aporta cada uno de estos estándares.

Pensemos en la **ISO/IEC 38500** como el gran marco, la piedra angular del Gobierno de TI en cualquier organización. Nos da los principios y ese modelo de "Evaluar, Dirigir y Monitorizar" que la dirección necesita para asegurarse de que la tecnología, hoy y mañana, se usa de forma efectiva, eficiente y aceptable. Toca palos tan importantes como que la TI esté realmente al servicio de la estrategia del negocio, que las inversiones tecnológicas generen valor tangible, que se mida el rendimiento, se cumplan normativas y, algo que a veces olvidamos, cómo influye el factor humano. En definitiva, la ISO 38500 es el esqueleto que articula todo el ecosistema tecnológico, y bajo su paraguas deben cobijarse todas las iniciativas, incluida, por supuesto, la IA. Es el cerebro que conecta la tecnología con los fines y los controles de la empresa.

Luego, reconociendo que los datos son mucho más que un subproducto –son un activo estratégico en toda regla–, apareció la **ISO/IEC 38505**, centrada en el Gobierno del Dato. No es que parta de cero, sino que inteligentemente aplica los principios de la ISO/IEC 38500 al universo específico de los datos. Nos habla de un "Mapa de Rendición de Cuentas del Dato", que sigue su vida (desde que se recoge hasta que se elimina) y nos alerta sobre tres aspectos que necesitan sí o sí una gobernanza clara: el **Valor** del dato (su calidad, si es oportuno, su contexto), los **Riesgos** que lleva asociados (seguridad, privacidad, mal uso) y las **Restricciones** a las que está sujeto (legales, éticas, normativas internas). La ISO/IEC 38505 nos dice: ojo, los datos tienen su propia personalidad y necesitan un gobierno dedicado, aunque siempre integrado en el gobierno general de TI.

Y así llegamos a la **ISO/IEC 38507**, que se mete de lleno con las implicaciones que tiene el uso de la Inteligencia Artificial en la gobernanza. No pretende ser un manual de instrucciones cerrado para gobernar la IA desde cero y de forma aislada. Más bien, es una guía para que quienes toman las decisiones entiendan cómo la IA sacude y reta los mecanismos de gobierno que ya deberíamos tener, sobre todo los que marca la ISO/IEC 38500. La ISO/IEC 38507 pone el foco en lo que hace diferente a la IA: su capacidad para automatizar decisiones, para resolver problemas analizando datos (especialmente el Machine Learning) y esa naturaleza camaleónica de algunos sistemas que aprenden y se adaptan. Nos invita a revisar y, si hace falta, reforzar nuestras políticas en temas como la supervisión directa, cómo se gobierna la toma de decisiones (para que siempre haya una persona responsable), cómo se manejan los datos que usa la IA (un punto crítico), la cultura de la empresa, el cumplimiento de leyes y la gestión de los riesgos propios de la IA.

Viendo el papel de cada una, la conexión entre ellas salta a la vista. Pretender implantar una gobernanza de



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



la sola ayuda de la ISO/IEC 38507, sin haber sentado antes unas bases firmes de Gobierno de TI con la ISO/IEC 38500, me parece un ejercicio condenado a tropezar. La IA, no lo olvidemos, corre sobre sistemas de TI. Se idea, se compra o desarrolla, se pone en marcha y se retira usando los mismos procesos y recursos que el resto de la TI. ¿Cómo vamos a alinear la IA con la estrategia si no tenemos un método claro para alinear toda nuestra tecnología con los objetivos del negocio (Principio 2 de ISO/IEC 38500)? ¿Cómo mediremos lo que la IA aporta si no tenemos forma de medir el retorno de las inversiones en TI en general (Principio 4)? ¿Y cómo gestionaremos los riesgos de seguridad de la IA si no hay un paraguas robusto para los riesgos tecnológicos de toda la organización (Principio 5)? La ISO/IEC 38500 nos da esa estructura vital –quién es responsable de qué, la dirección estratégica, cómo supervisamos y controlamos– sin la cual cualquier intento de gobernar algo tan complejo como la IA se quedaría cojo y, muy probablemente, no serviría de mucho.

La cosa se pone aún más crítica si pensamos en el tándem Gobierno de IA (ISO/IEC 38507) y Gobierno del Dato (ISO/IEC 38505). La Inteligencia Artificial, y sobre todo ese motor llamado Machine Learning que vemos en tantas aplicaciones punteras, es una gran consumidora y, a la vez, productora de datos. Entrenamos modelos con cantidades ingentes de datos, operan analizando datos en tiempo real y, como resultado, generan aún más datos. La misma ISO/IEC 38507 dedica un buen espacio (sección 6.4) a la gobernanza del uso de datos para la IA, porque sabe de esta simbiosis. Nos dice que hay que estar muy atentos a la calidad, la idoneidad, los posibles sesgos y de dónde vienen los datos con los que alimentamos y operamos los sistemas de IA.

Y yo me pregunto, ¿cómo va una empresa a gestionar bien estas cuestiones de datos en la IA si no tiene ya un sistema de Gobierno del Dato como el que plantea la ISO/IEC 38505? Si no hay políticas claras y controles sobre cómo se recogen los datos, cómo se asegura su calidad y los permisos necesarios (lo que la ISO/IEC 38505 llama Restricciones); si no se clasifican los datos para saber cuán sensibles son y protegerlos como se debe (el aspecto de Riesgo); si no está claro quién responde por cada conjunto de datos y cómo se gestiona su ciclo de vida hasta su eliminación segura... ¿cómo vamos a poder gobernar con garantías los datos que son el combustible de la IA?

Intentar gobernar la IA sin un gobierno de datos robusto es como querer fabricar un producto de primera sin controlar la calidad de la materia prima ni el proceso de fabricación. El resultado es una lotería. Un sistema de IA que ha aprendido de datos malos, sesgados o que no entendemos bien (justo los problemas que un buen gobierno de datos intenta evitar) nos dará respuestas equivocadas, quizás discriminatorias o, simplemente, inútiles, por muy bueno que sea el

algoritmo. Una mala gobernanza de los datos que entran y salen de la IA puede llevarnos a problemas de privacidad, a infringir la propiedad intelectual o a tomar decisiones automáticas basadas en información incorrecta, con el consiguiente riesgo legal, financiero y para nuestra reputación. La ISO/IEC 38507 nos avisa de estos peligros, pero es la ISO/IEC 38505 la que nos da las herramientas para poner los controles básicos a nivel de datos, que son imprescindibles para mitigar esos peligros cuando entra en juego la IA.

Cuando la ISO/IEC 38507 nos habla de los retos propios de la IA –esa dificultad para entender por qué un modelo complejo toma una decisión (la famosa “caja negra”), cómo los sistemas pueden cambiar solos con el tiempo, o la necesidad de que un humano siga siendo el responsable final de las decisiones automatizadas– lo que hace, en mi opinión, es recalcar aún más que necesitamos reforzar, y no saltarnos, las buenas prácticas de gobierno de TI y de datos. Si un modelo de IA es opaco, más rigurosos tendremos que ser con los datos que le damos y con cómo medimos si funciona bien (conceptos de ISO/IEC 38505 y 38500). Si los sistemas se adaptan, necesitamos mecanismos para vigilarlos y validarlos continuamente, integrados en la supervisión general de TI (ISO/IEC 38500). Y si queremos que un humano rinda cuentas por decisiones automáticas, más importante es tener claras las responsabilidades y cómo se delegan en toda el área de TI y en la gestión de datos (principios de ISO/IEC 38500 y 38505).

Así que, para mí, el camino lógico está claro: una buena gobernanza en la empresa necesita un gobierno de TI fuerte (ISO/IEC 38500). Dentro de ese gobierno de TI, tratar los datos como el activo estratégico que son exige un Gobierno del Dato específico (ISO/IEC 38505). Y solo sobre estas dos capas bien asentadas podemos construir una adaptación inteligente de la gobernanza para los desafíos particulares de la Inteligencia Artificial (ISO/IEC 38507). Ir por libre con la gobernanza de la IA, sin esa base sólida de gobierno de TI y de datos, es hacer la vista gorda a dependencias que son críticas y exponerse a riesgos que pueden ser inmanejables.

Esto no quiere decir que haya que ser perfectos en gobierno de TI y de datos antes de dar el primer paso con la IA. La realidad de las empresas es mucho más compleja y mejorar la gobernanza es un camino que se hace al andar, paso a paso. Pero sí creo firmemente que cualquier proyecto serio de IA tiene que ir de la mano de una mirada honesta y un esfuerzo real por mejorar cómo gobernamos nuestra tecnología y nuestros datos. Pensar en la IA debería ser la chispa que nos impulse a fortalecer esos cimientos, no una excusa para olvidarnos de ellos.

En definitiva, a la pregunta de si puede haber Gobierno de IA sin Gobierno del Dato y/o sin Gobierno de TI, me inclino a pensar que la respuesta es un “no” bastante rotundo si lo que buscamos es gestionar bien los riesgos y obtener valor de forma sostenible. La ISO/IEC 38507 es una guía muy valiosa sobre los ajustes y puntos a tener en cuenta con la IA, pero da por hecho que ya existe un sistema de gobierno que funciona para la tecnología y los datos sobre los que opera la IA. Para quienes estamos en posiciones de liderazgo tecnológico y en los órganos de gobierno, esto no hace más que subrayar lo estratégico que es no dejarse llevar solo por el brillo de la IA, sino asegurarse de que la adoptamos sobre bases de gobernanza firmes y bien construidas. Invertir en madurar el gobierno de TI (ISO/IEC 38500) y de datos (ISO/IEC 38505) no es un trámite para cumplir el expediente; es una condición indispensable para navegar con responsabilidad y éxito en esta nueva era de la Inteligencia Artificial.

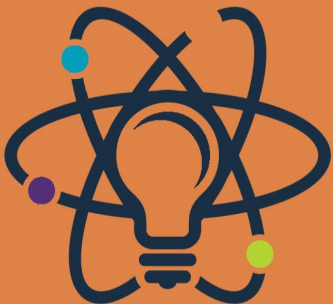
PgM Book

Programme

Management

Body of Knowledge

P4MGO!®



P4MGO!

**PORTFOLIO, PROGRAMME
PROJECT & PRODUCT
MANAGEMENT & GOVERNANCE**



Del “HP Horse Power” al “HP Human Proficiency” la Nueva Métrica para la Era de la Inteligencia Artificial

El otro día de regreso de Andorra estuve dándole vueltas a una idea que se me ocurrió durante la comida de ponentes que celebramos al finalizar el evento y que podría ayudar a una mayor comprensión y entendimiento del enorme potencial de la Inteligencia Artificial sobre todo a una audiencia más universal y más profana a la tecnología.

La historia del progreso humano no es solo una crónica de inventos, sino también de las metáforas y medidas que les dieron sentido. A finales del siglo XVIII, mientras el silbido de las máquinas de vapor comenzaba a ahogar el murmullo de la era preindustrial, un ingeniero escocés llamado James Watt se enfrentó a un desafío de comunicación, no de ingeniería. Para que el mundo entendiera y adoptara su revolucionario motor, necesitaba un puente conceptual, una traducción del lenguaje de la física al lenguaje del trabajo diario. Su solución fue una genialidad de marketing: el “caballo de potencia”. De repente, la fuerza abstracta del vapor se volvió tangible, comparable al esfuerzo de los animales que durante siglos habían sido el motor de la civilización. Watt no vendía pistones y calderas; vendía el poder de diez, veinte o cincuenta caballos en una caja de metal.

Más de doscientos años después, nos encontramos en el amanecer de una revolución igualmente profunda, pero navegamos en sus aguas sin una brújula similar. La era de la Inteligencia Artificial generativa está sobre nosotros, transformando la creación de conocimiento, la productividad

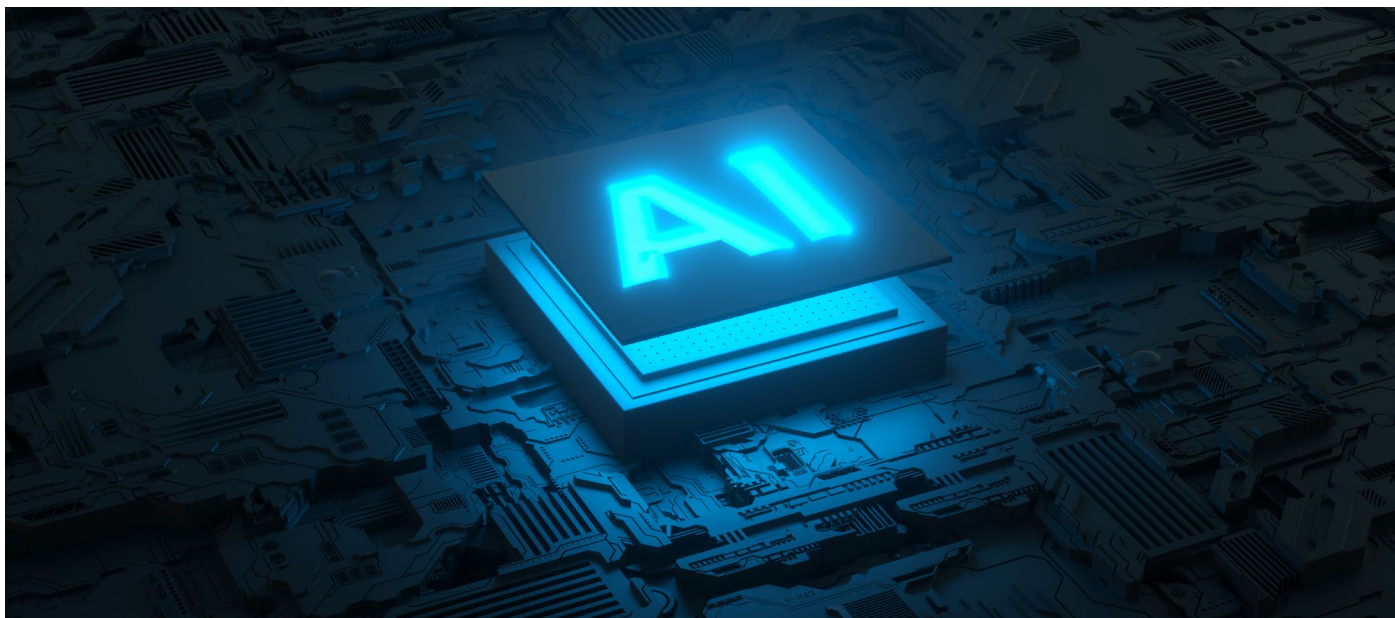
intelectual y la esencia misma del trabajo cualificado. Sin embargo, cuando intentamos medir la capacidad de estos nuevos motores cognitivos, nos perdemos en un laberinto de jerga técnica. Hablamos de miles de millones de parámetros, de tokens por segundo y de puntuaciones en benchmarks crípticos como MMLU o HumanEval quien ya esta palicando algo parecido para la generación de Código. Son cifras que, si bien son cruciales para los arquitectos de estos sistemas, resultan inescrutables para los líderes, reguladores y ciudadanos que deben tomar decisiones críticas sobre su integración en nuestras vidas y empresas.

Esta falta de un lenguaje común es una barrera invisible pero formidable. Impide que podamos comparar de manera efectiva el poder de un modelo frente a otro, dificulta la justificación de enormes inversiones y deja a los legisladores tratando de regular una fuerza que no pueden cuantificar en términos comprensibles. Necesitamos desesperadamente nuestro propio “caballo de potencia” para el siglo XXI, una medida que traduzca la computación en cognición. Proponemos llamarla (**Human Proficiency HP**).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





El concepto es una analogía directa y deliberada. El Human Proficiency se define como una unidad de medida que cuantifica la capacidad de una inteligencia artificial para realizar tareas intelectuales en equivalencia al rendimiento de un número determinado de seres humanos con formación y experiencia. Si un modelo de IA tiene una capacidad de 1,300 HP, significa que puede entregar el resultado cognitivo combinado de 1,300 profesionales humanos trabajando en tareas similares bajo condiciones controladas. Esta simple métrica traslada el debate del “cómo funciona” al “qué es capaz de hacer”, que es la pregunta que verdaderamente importa.

La adopción de una medida como esta aportaría una claridad transformadora. Facilitaría que las empresas entiendan la escala de la capacidad que están adquiriendo, permitiendo comparaciones efectivas y decisiones de inversión más informadas. Aportaría una base sólida para que los reguladores clasifiquen los sistemas de IA en función de su impacto potencial, abriendo la puerta a debates mucho más ricos sobre la proporcionalidad, la supervisión humana y la ética, basados en el grado de competencia demostrable de la tecnología.

Por supuesto, para que esta medida sea robusta, no puede ser un número monolítico. Su cálculo debe ser matizado, reflejando la complejidad del intelecto humano que busca emular. Debemos considerar primero el dominio cognitivo en el que opera la IA, ya que no es lo mismo la comprensión de textos que la resolución creativa de problemas o la toma de decisiones estratégicas bajo incertidumbre. A esto hay que sumarle el nivel de especialización, reconociendo que la competencia de un generalista es diferente a la de un experto con una década de experiencia. Finalmente, la verdadera ventaja de la IA, su asombrosa escalabilidad, debe ser el multiplicador final. La capacidad de ejecutar una tarea experta miles de veces simultáneamente es el factor que define su potencia.

Imaginemos un modelo de lenguaje avanzado, desplegado en un prestigioso bufete de abogados. Este sistema no solo lee y resume jurisprudencia, sino que emite recomendaciones argumentadas con una calidad indistinguible de la de un jurista senior. Si además puede realizar esta función para 1,400 casos de manera simultánea, podríamos afirmar que posee 1,400 unidades de Human Proficiency en el dominio de la interpretación legal especializada. Este número ya no es un dato técnico abstracto; es una medida directa y comprensible de su valor productivo y su impacto potencial.

Con este enfoque, el confuso panorama actual de modelos de IA comenzaría a ordenarse de una manera lógica. Podríamos descubrir que un modelo muy versátil en la comunicación y la creatividad alcanza un HP muy alto en ese dominio, mientras que otro, más lento pero con un razonamiento lógico más profundo, destaca con un HP superior en tareas de análisis complejo, aunque su capacidad de escalabilidad sea menor. La discusión dejaría de centrarse en cuál es el modelo “más grande” para centrarse en cuál es el “más competente” para una función específica.

El camino hacia la estandarización de la potencia de la Inteligencia Artificial en HP (Human Proficiency) como una norma global requeriría, inevitablemente, un esfuerzo concertado y multilateral. No puede ser el edicto de una sola compañía, sino el fruto de una colaboración entre las instituciones académicas que pueden diseñar los benchmarks, las empresas tecnológicas que deben ser transparentes sobre sus capacidades y los organismos de normalización internacionales que pueden aportar un marco de confianza. La creación de un consorcio dedicado a este fin parece un paso lógico y necesario.

La historia nos ha demostrado que aquello que no podemos medir, no lo podemos gestionar, y mucho menos escalar de forma responsable. En el siglo XVIII, el caballo de potencia domesticó la energía del vapor y la puso al servicio de la humanidad. Hoy, nos enfrentamos a una fuerza de una naturaleza distinta, no mecánica, sino intelectual. El Human Proficiency puede ser el estándar que nos permita entenderla, compararla y guiarla. Hemos pasado del vapor al silicio, de medir la fuerza física a necesitar medir el juicio y la cognición. Es hora de que nuestra forma de medir el progreso se ponga a la altura de la revolución que estamos viviendo.

Espero y deseo que el lector disfrute de unas merecidas vacaciones y nos volvamos a leer en septiembre con las pilas bien cargadas en una nueva y apasionante temporada de Tecnología y Sentido Común.

¿Entregas Caóticas?
¿Insatisfacción con los resultados?
¿Descoordinación de esfuerzos?
¿Ausencia de progreso o incumplimiento de plazos?
¿Falta de visión de la actividad transformadora?



Regularidad, progreso y cumplimiento
Entregas predecibles y satisfactorias
Credibilidad en la actividad transformadora
Claridad de responsabilidades
Ganancia rápidas y logros que motivan



soluciones@p4mgo.com
<https://p4mgo.com>

Cierre de Temporada 2025 Revistas “Tecnología y Sentido Común” y “Stakeholders.news”

El Evento de Cierre de Temporada 2025 de las Revistas “Tecnología y Sentido Común” y “Stakeholders.news” celebrado el viernes 11 de julio quedará grabada en la memoria de todos los asistentes como una fecha especial, no solo por marcar el cierre de la décima temporada de dos revistas de referencia, sino por condensar, en un solo acto, el espíritu de una década entera de trabajo, aprendizaje y crecimiento compartido. La sede de UNE, la Asociación Española de Normalización, se impregnó desde bien temprano de un ambiente animado, mezcla de solemnidad y calidez. Al abrirse las puertas, la sensación era la de asistir a una gran reunión de familia profesional, un reencuentro anual que cada vez gana en prestigio, asistencia y profundidad de lazos personales.

La bienvenida, realizada por Javier Peris en su doble faceta de director de ambas revistas, así como por Fernando Machicado en representación de la entidad que acoge el evento, marcó el tono de la mañana. Ambos recordaron a los presentes que, más allá del recuento de logros o de un simple cierre de curso, el encuentro de final de temporada persigue renovar el compromiso de todos los que integran las comunidades de Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news, ya sea desde la primera línea como expertos, columnistas y responsables de áreas, o desde la imprescindible labor de los lectores y socios estratégicos. Subyacía en sus palabras la presencia constante de la tradición, compañera inseparable de toda evolución significativa, así como la importancia de la normalización y la excelencia, valores irrenunciables para el futuro inmediato del sector.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Suscríbete gratis

REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders .news

PORTFOLIO, PROGRAMAS Y PROYECTOS

NÚMERO 100 DICIEMBRE 2022

PROTAGONISTA DEL MES

MARC
HUGHMANS

FONDOS, ESTOS LÓBOS

PRENDIDAS

REGULARES

U

VER EN CUENTA

NO

V DIGITAL

ACIÓN

PRECIO PARA

USD 11.000

PROYECTOS . GESTIÓN . EXCELENCIA . CALIDAD . PROFESIONALES

Even
CIER
Revista
y "Stak

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Stakeholder

En este contexto, la primera intervención de la jornada adquiere todo su sentido. Elena Ordozgoiti, responsable de negocio del sector servicios de UNE, supo captar la atención de la sala no solo con datos y argumentos, sino con una visión estratégica que puso de relieve el papel esencial que juega la normalización en el desarrollo de las industrias, las administraciones y, en definitiva, en la vida cotidiana de la población.

Ordozgoiti explicó la compleja red de colaboraciones y sinergias entre los organismos nacionales, europeos y globales de normalización, y cómo la participación española en el Subcomité CTN 309/SC 01 ha permitido situar a nuestro país en la vanguardia de la excelencia. Destacó también el profundo impacto de la normalización en la generación de confianza, interoperabilidad y competitividad, recordando que el establecimiento de estándares no es solo una labor técnica, sino también ética y social. Su exposición abierta y comprometida no solo resultó didáctica, sino que afianzó la convicción de la audiencia sobre la necesidad de participar activamente en la construcción de estándares de calidad para el conjunto de la sociedad.

Así, la meta de facilitar marcos de referencia sólidos se presenta como una oportunidad estratégica de futuro, y una responsabilidad compartida por todos los presentes, desde los autores de artículos hasta quienes ocupan responsabilidades de dirección y toma de decisiones.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

CIÓN DE PORFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

holders

.news

AGEMENT

CONISTA DEL MES

MARC
BERGHMANS

NDOS, ESTOS LODOS

PRENDIDAS

INGULARES
ega

NER EN CUENTA

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

años, de 1470 a 1484

El tono inspirador de la mañana se mantuvo durante la intervención de Marcelino Lominchar, cuyo discurso supuso un viaje inesperado, enriquecedor y muy humano por la historia de España. A partir de los relatos recogidos en su obra "Historias de la Historia de España", Lominchar desenmascaró mitos, ofreció detalles sorprendentes y recuperó figuras cuyo legado ha sido frecuentemente eclipsado por prejuicios y narrativas ajenas.

Lejos de limitarse a una crónica tradicional, su charla estuvo plagada de guiños al presente, extrayendo lecciones de gestión, resiliencia y liderazgo de episodios históricos. Sorprendió a los presentes mostrando monedas icónicas como el real de a ocho o el maravedí, verdaderos símbolos de la pujanza hispánica que influyeron decisivamente en la economía global. Detalló cómo personajes como Colón o Magallanes debieron desplegar una impresionante cantidad de habilidades de persuasión para sacar adelante sus proyectos, anticipándose así a lo que actualmente conocemos como gestión del cambio, emprendimiento y defensa de la innovación.

de ago

Pero uno de los momentos más celebrados de su exposición fue la reivindicación de Gonzalo Fernández de Córdoba, el Gran Capitán, a quien Lominchar atribuyó – con sólidos argumentos – la invención de una suerte de "agilismo" aplicado al arte de la guerra y, por extensión, a la administración y gestión de proyectos en épocas de incertidumbre.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

REVIS
Tec
Se



LI
C

den
WILLIEM MOLINA

RICARDO MARTINEZ

Ojo al

STA

logía & Común



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Estas reflexiones sirvieron de nexo para el siguiente bloque de la jornada, la mesa redonda en la que participaron siete colaboradores de las revistas, una suerte de gabinete de expertos en el que confluyeron voces de disciplinas tan variadas como la inteligencia artificial, el derecho, la gestión pública y la creatividad.

El diálogo, hábilmente moderado por Javier Peris, permitió repasar aquellas tendencias, inquietudes y expectativas que han marcado el último año editorial. Los ponentes compartieron reflexiones sobre cómo escogen sus temas, cómo detectan tendencias y qué importancia conceden al rigor y a la originalidad a la hora de abordar asuntos de actualidad, desde la expansión de la inteligencia artificial hasta los desafíos regulatorios o el potencial transformador de la creatividad en los procesos de cambio. Hubo consenso respecto a la urgente necesidad de que la sociedad

saque partido a las mentes divergentes, esas voces innovadoras, a menudo incómodas pero imprescindibles para que cualquier organización y ecosistema profesional pueda reinventarse y crecer.

Muy lejos de un debate corporativo y riguroso, en varios momentos la conversación adoptó un tono cercano y humorístico, rebajando la solemnidad y recordando la importancia del factor humano para el éxito de cualquier iniciativa. Se insistió en la importancia de mantener la independencia intelectual de los colaboradores, de seguir apostando por la pedagogía aplicada y de construir puentes de entendimiento entre generaciones y perfiles profesionales muy distintos.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



TECNOLOGÍA Y SENTIDO COMÚN

12:15 a 13:00

RICARD MARTÍNEZ
Sección: Ojo al dato

ALEJANDRO ALIAGA
Sección: Radio Security

MARLON MOLINA
Sección: Es Tendencia

MARCOS NAVARRO
Sección: AI Futuro

VICTOR ALMONACID
Sección: La Nueva Administración

MARTA MARTÍN
Sección: Mentes Divergentes

Susíbete gratis

REVISTA
Tecnología & Sentido Común

2022
PREMIOS SAPIENS

REVISTA
Tecnología & Sentido Común

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

La mañana prosiguió con la segunda de las mesas redondas, en este caso consagrada a la comunidad internacional de Stakeholders.news.

La mesa reunió tanto a colaboradores presentes como a los corresponsales internacionales, que aportaron sus reflexiones en formato de mensaje grabado, conectando así Madrid con América Latina y el Caribe.

Entre los aspectos más destacados del debate figuraron las diferencias regionales en la percepción y aplicación de la innovación social y empresarial, el impacto de la regulación en los procesos de sostenibilidad y la creciente importancia de la ética, la transparencia y las alianzas multinacionales.

Cada colaborador expuso aquello que considera el mayor aporte de su sección durante el año, detallando no solo las temáticas, sino también las reacciones suscitadas entre los lectores y el valor añadido de contar con una red plural y cosmopolita. La interacción entre moderador y ponentes sirvió para poner de manifiesto la transversalidad de los retos contemporáneos y la urgencia de compartir aprendizaje y experiencias más allá de fronteras y disciplinas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Sharing

13:00 a 13:30

DA "STAKEHOLDERS.NEWS"

					
JOSE ANTONIO PUENTES	JOSE LUIS PORTELA	RICARDO SASTRE	LUIS GUARDADO	NESTY DELGADO	DANIEL SOROKINS
Sección: Tendiendo Puentes	Sección: Empleo y Futuro	Sección: Super PMO	Embajador: El Salvador	Embajador: Puerto Rico	Embajador: Uruguay



Suscríbete gratis

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

#10

2022 PREMIOS SAPIENS

Llanos Cuenca
NUESTRA INVESTIGACIÓN A FUTURO

Talento y Liderazgo
FERNANDO RIOSA

Es tend...

Alejandro Blasco
CONEXIÓN

La nueva Administración
VÍCTOR ALBARRACÍN

Por Procesos
MADELINE CASTRO

Consejo de amigo
JOSÉ LUIS PUENTE

72+

CONSEJO DE AMIGO

CONSEJO DE AMIGO

REVISTA

Tecnología & Sentido Común

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Este espíritu de apertura y renovación se evidenció de nuevo durante la presentación en sociedad de los nuevos colaboradores y secciones que integrarán la próxima temporada.

El público recibió con interés las propuestas de Domingo Gaitero, dispuesto a arrojar luz sobre la cara más amenazante y menos conocida de la ciberseguridad; la de Angie López Gea, quien acercará la cultura hacker a lectores de todas las edades; y la de Ismael Novo, que analizará el impacto y las aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en los negocios. A ellas hay que sumar la presencia internacional de Estuardo Castañeda, que aportará un enfoque desde Centroamérica mediante contenidos audiovisuales.

Estas nuevas incorporaciones dan fe de la apuesta continua de ambas revistas por la renovación, la pluralidad y el abordaje de tendencias emergentes con relevantes implicaciones sociales y culturales.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Suscríbete gratis

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PORFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Stakeholders .news

PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NOVIEMBRE #011 - NOVIEMBRE 2022

STAKEHOLDERS NEWS

PROTAGONISTA DEL MES

MARC BERGHMANS

DE AQUELLOS FONDOS, ESTOS LADOS
en EDITORIAL
con Javier Paris

LECCIONES NO APRENDIDAS
DE LA PANDEMIA
en PROYECTOS SINGULARES
con Carlos Pampliega

DIMENSIONES A TENER EN CUENTA
EN UN PROCESO (SERIO)
DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
en TECNOTRANSFORMACIÓN
con Juan Jesús Urbizu

ESTÁNDARES DE REFERENCIA PARA
LA GESTIÓN DE RIESGOS ISO 31.000
en STEERING COMMITTEE
con Pedro Balas

¿CÓMO MEDIMOS LA RESILIENCIA
DE LAS ORGANIZACIONES?
en ORGANIZACIONES RESILIENTES
con Juan Manuel Domínguez

LAS PMOS EN EL METAVERSO
en SUPER PMOS
con Ricardo Sastre

CONTRATOS ÁGILES
en TRANSFORMACIÓN ÁGIL
con Ángela Plaza

¿CÓMO GENERAR AUTORIDAD
COMO INTERIM MANAGER?
en EMPLEO Y FUTURO
con José Luis Portela

MANEJANDO LAS EXPECTATIVAS
DE UN PROYECTO
en EL LADO HUMANO
con Chayo Fresneda

ENFOCARSE EN EL BIEN SER DE LA
PERSONA: UNA DIMENSIÓN MÁS
HUMANA DENTRO DE LA DIRECCIÓN
de PROYECTOS
en CENTROAMÉRICA
con Guardado



51 8



#TYSC / PÁG. 62

13:30 a 13:45

NUEVOS COLABORADORES



**DOMINGO
GAITERO**
El lado oscuro
(TVSC)



**ESTUARDO
CASTANEDA**
Guatemala
(Stakeholders.news)



**ANGIE
LOPEZ GEA**
Hack & News
(Stakeholders.news)



**ISMAEL
NOVO**
Power AI
(Stakeholders.news)





Uno de los momentos más esperados de la mañana fue, como cada año, la entrega de los premios anuales con los que ambas publicaciones reconocen la labor de personas y entidades fundamentales para el progreso del sector. El Premio Tecnología y Sentido Común 2025 recayó sobre la Subdirección de Sistemas de Información del Hospital Universitari i Politècnic La Fe, una distinción más que merecida por su firme compromiso con la modernización digital, la eficiencia clínica y, sobre todo, la calidad asistencial a través de soluciones tecnológicas innovadoras.

Cayetano M. Hernández Marín recogió el premio en nombre de todo su equipo, acompañando el agradecimiento con un breve y emotivo discurso de gratitud, memoria y optimismo, recordando que todo avance tecnológico es, en última instancia, una apuesta por el bienestar del paciente y la dignidad del profesional sanitario.

En el ámbito de la responsabilidad social, Stakeholders.news reconoció a la Fundación The Pink Force por su extraordinaria iniciativa de acompañamiento emocional a niñas en tratamiento oncológico, haciéndolo en colaboración con el entrañable droide rosa R2-KT, inspirado en la historia real de Katie Johnson. El momento en que Andoni Serrano y el propio R2-KT se acercaron al estrado fue, sin duda, uno de los capítulos más conmovedores del evento. La ovación que recibieron, sincera y prolongada, recordó a todos que la tecnología, por avanzada que sea, solo tiene sentido cuando se pone al servicio de las personas más vulnerables.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

Suscríbete gratis

REVISTA MENSUAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PORTFOLIOS
Stakeholders

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT

NÚMERO #011 - NOVIEMBRE

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



ENTREGA DE PREMIOS

PREMIO REVISTA

**Tecnología &
Sentido Común**
20



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Llegados a este punto de la jornada, la sucesión de testimonios espontáneos, agradecimientos y recuerdos personales dibujó un ambiente único de comunidad y pertenencia. Los asistentes revivieron anécdotas de pasadas ediciones, mencionaron logros y desafíos superados, e incluso hubo espacio para la emoción y la lágrima compartida, fruto del profundo compromiso y afecto construido entre los colaboradores. Se homenajeó también la memoria de quienes, por motivos personales o profesionales, no pudieron estar presentes, dejando constancia del legado intergeneracional que caracteriza a las revistas.

La mañana se cerró, como manda la tradición, con un exclusivo catering que sirvió para prolongar la conversación y multiplicar las oportunidades de networking. Con mesas repletas de propuestas gastronómicas, la comunidad disfrutó de un momento de distensión en el que las fronteras jerárquicas desaparecen, permitiendo una interacción franca y productiva entre autores, lectores, directores, expertos y nuevos colaboradores. Este ambiente informal y dinámico, lejos de ser un simple complemento social, se ha revelado como uno de los espacios más fructíferos para el surgimiento de ideas, proyectos y futuras colaboraciones.

Culminado el acto, lo que queda es mucho más que el recuerdo de una celebración o el repaso a una década de publicaciones: es precisamente la constatación de que detrás de cada artículo, cada premio, cada panel y cada colaboración hay una apuesta decidida por el humanismo tecnológico, la ética profesional y la convicción de que el conocimiento debe ser compartido, discutido y puesto en acción colectiva. La décima edición del evento de cierre de temporada de Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news se reafirma, así, como un espacio de encuentro, inspiración y referencia para el ecosistema innovador en habla hispana.

El horizonte que se adivina tras esta cita es aún más prometedor. Los desafíos de la próxima década serán, si cabe, todavía más complejos y apasionantes. Nuevos colaboradores y lectores se sumarán a la conversación, las disciplinas seguirán expandiéndose y las alianzas, tanto nacionales como internacionales, pondrán a prueba la capacidad de adaptación, resiliencia y sentido común de toda la comunidad. Pero, como quedó patente a lo largo de toda la jornada, si algo distingue a los protagonistas de esta historia es su voluntad de cielo abierto y mirada larga. Porque, en definitiva, la tecnología y el compromiso social solo son motores de cambio si encuentran a mujeres y hombres dispuestos a caminar juntos, sumar talento y soñar, cada día, una sociedad mejor.



**Curso de
Certificación en:**

Gobierno Corporativo

**ISO 37000
Corporate
Governance
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>

UNE presenta su Estrategia 2030 para lograr un mayor impacto de las normas en la sociedad

Se basa en tres objetivos estratégicos: poner el conocimiento recogido en las normas al servicio del progreso compartido de España; impulsar la comunicación sobre los beneficios de las normas y su aplicación; y aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto.

La Estrategia 2030 de la Asociación Española de Normalización, UNE, aprobada en Asamblea General por sus miembros, se basa en tres objetivos y 14 prioridades, con los que la Entidad cumplirá su propósito: contribuir al progreso compartido de la sociedad.

Para lograr la Estrategia, UNE ampliará el alcance de su actividad y generará soluciones para facilitar su aplicación, poniendo el foco en visibilizar los beneficios de los estándares: la normalización aporta un 14,7 % al crecimiento medio anual del PIB en España.

La Asociación Española de Normalización, UNE, ha puesto en marcha su Estrategia 2030, que tiene como objetivo lograr un mayor impacto de las normas en la economía y en la sociedad.

Este ambicioso plan, aprobado por los miembros de UNE en Asamblea General, se basa en tres objetivos estratégicos: poner el conocimiento recogido en las normas al servicio del progreso compartido de España; impulsar la comunicación y el apoyo a la aplicación de las normas; y aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto.

Con ellos, el Organismo español busca ampliar el alcance de la actividad de normalización y dar respuesta eficaz a los grandes desafíos de las organizaciones españolas, potenciando la generación de soluciones que faciliten su implementación; para ello, adaptará el contenido de las normas a sus necesidades con las nuevas herramientas que ofrece la digitalización y, en especial, la inteligencia artificial (IA).

El vicepresidente de UNE, Luis Rodulfo, ha señalado: “La Estrategia UNE 2030 es una hoja de ruta que marca con claridad y suficiente nivel de detalle hacia dónde debemos dirigir todos nuestros esfuerzos y capacidades los próximos años para lograr nuestro propósito: contribuir al progreso compartido de la sociedad y a la creación de un mundo más seguro, sostenible y competitivo a través del desarrollo de estándares”.

En la definición de la Estrategia UNE 2026-2030 se han contemplado los elementos que definen el contexto geopolítico, económico, digital, social, legal y medioambiental, en los que las actividades de normalización y cooperación deben contribuir a lograrla. Además, se ha contemplado la contribución de UNE y de las normas técnicas a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Estos objetivos estratégicos aterrizan la ambición de UNE de seguir aportando un valor único a la sociedad y a la economía española, consolidando su impacto positivo. De hecho, la normalización aporta un 14,7 % al crecimiento medio anual del PIB en España, lo que se traduce en una contribución de más de 140.000 millones de euros en las últimas cuatro décadas, según el reciente Estudio “Impacto económico de la normalización en España”, realizado por el Centro de Estrategia y Prospectiva Industrial (CEPI), entidad impulsada por el Ministerio de Industria y Turismo y la Fundación EOI.

Los tres objetivos estratégicos son:

1.Poner el conocimiento recogido en las normas técnicas al servicio del progreso compartido de España

Para lograrlo, UNE se ha marcado cinco prioridades: reforzar la Norma como un servicio para las entidades públicas y privadas; dar respuesta a los retos a los que se enfrenta la empresa española con un catálogo de normas actualizado y alineado con sus necesidades; impulsar el liderazgo internacional y europeo de la normalización española; desarrollar un ecosistema equilibrado de alianzas de colaboración entre el ámbito público, privado y la sociedad civil; y ser ejemplar en materia de buen gobierno corporativo.

UNE es depositaria del mejor conocimiento generado por los 12.500 expertos de organizaciones españolas que participan en el desarrollo de estándares en los 200 Comités UNE.

2.Impulsar la comunicación sobre los beneficios de las normas y su aplicación

UNE reforzará la comunicación sobre los beneficios de las normas y generará soluciones para facilitar su aplicación a través de cinco prioridades: incrementar la aplicación de las normas en apoyo a las Administraciones públicas para simplificar la legislación y el despliegue de políticas públicas; garantizar la adecuación del contenido de las normas a las necesidades de aplicación del mercado; impulsar la difusión y aplicación de las normas mediante la actividad de cooperación a nivel nacional, internacional y multilateral, fijando una senda de crecimiento reputacional y económico; promover la cultura de cumplimiento de las normas apoyando la vigilancia de mercado y la evaluación de la conformidad en el marco de la infraestructura de la calidad; y fortalecer la comunicación de UNE.

3.Aportar estabilidad a UNE adaptando su modelo de financiación a la evolución del contexto

Mediante la contribución de todos los actores de su cadena de valor. El tercer objetivo se basa en cuatro prioridades: lograr una mayor contribución económica de las Administraciones públicas a la sostenibilidad de UNE; garantizar la aportación de la explotación del contenido de las normas a la sostenibilidad de UNE en el entorno cambiante de las necesidades de los usuarios; aumentar la contribución de los proyectos de cooperación fijando objetivos de rentabilidad económica y reputacional; y analizar otras líneas potenciales de crecimiento orgánico derivadas del valor generado por UNE



**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.

NUEVOS MASTERS

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

MPPM eGob



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