

ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE Tecnología &  Sentido Común

ESPECIAL

AGOSTO
2026

De la “Buena Vida”
a la “Vida Buena”
y viceversa

08

El Coste del
Desgobierno
en los Servicios

12

El SMBok®
Redefine el
Liderazgo en
Servicios

16

PMBok or
SMBok that is
not the question

20

¿Cuándo
tengas tiempo?

24

ITIL 5 & SMBok:
Juntos pero no
revueltos

28

El Programme
Manager: El
mejor amigo del
“Vende Humos”

32

El puente entre
CAPEX y OPEX

36

Sin procesos,
no hay paraíso

40

¿Inteligencia o
Astucia Artificial?

44

El Estándar de
Inteligencia
Artificial
del Project
Management
Institute PMI

48

ESPECIAL

“El Gubernauta”

DE **Tecnología & Sentido Común**



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gubernauta

Manuel Serrat - Futuro y Seguridad

Nacho Alamillo - Tecnoregulación en Prospectiva

Domingo Gaitero - El Lado Oscuro

Marlon Molina - Es Tendencia

Ricard Martínez - Ojo Al Dato

Marcos Navarro - Ai Ai Ai

Víctor Almonacid - La Nueva Administración

Alex Aliaga - Radio Security

Marta Martín - Mentas Divergentes



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>

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

Carmen Usagre

carmen.usagre@businessandcompany.com

Teléfono: +34 96 109 44 44

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20

46930-Quart de Poblet (Valencia)

Teléfono: 96 109 44 44

Fax: 96 109 44 45

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

soluciones@businessandcompany.com

(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.

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

ISSN 2951-8180

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

Curso de Certificación en:
Gobierno Corporativo
ISO 37000
Corporate Governance Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 37000
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Desarrollo de Indicadores de Gobierno Eficaz
ISO 37005
Effective Governance Indicators Designer

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 37005
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gobierno de la Inteligencia Artificial
ISO 38507
AI Governance Leader

Dirección Académica:
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de la Inteligencia Artificial
ISO 42001
AI Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

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

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gobierno del Dato
UNE 0077
Data Governance Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma UNE 0077
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión del Dato
UNE 0078
Data Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma UNE 0078
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Excelencia en el Servicio
ISO 23592
Service Excellence Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 23592
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Diseño de Servicios Excelentes
ISO 24082
Service Excellence Designer

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 24082
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Inteligencia Estratégica
ISO 56006
Strategic Intelligence Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de la Innovación
ISO 56002
Innovation Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión del Conocimiento
ISO 30401
Knowledge Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión Documental
ISO 30301
Document Management Leader

Dirección Académica:
 Javier París

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 18 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Acceso a la Norma: On Line
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
 +34 96 109 44 44
admisioes@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
 EDUCATION ORGANIZATIONS
 MANAGEMENT SYSTEMS

ESPECIAL
AGOSTO
2026



índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**De la “Buena Vida”
a la “Vida Buena”
y viceversa**



**El SMBok®
Redefine el
Liderazgo en
Servicios**



**ITIL 5 & SMBok:
Juntos pero no
revueltos**



**El puente entre
CAPEX y OPEX**

Copyright

02

Índice de Contenidos

04

**Este mes te
recomiendo leer...**

por JAVIER PERIS

07

**De la “Buena Vida”
a la “Vida Buena”
y viceversa**

08

**El Coste del
Desgobierno
en los Servicios**

12

**El SMBok®
Redefine el
Liderazgo en
Servicios**

16

**PMBok or
SMBok that is
not the question**

20

**¿Cuándo
tengas tiempo?**

24

**ITIL 5 & SMBok:
Juntos pero no
revueltos**

28

**El Programme
Manager: El
mejor amigo del
“Vende Humos”**

32

**El puente entre
CAPEX y OPEX**

36

**Sin procesos,
no hay paraíso**

40

**¿Inteligencia o
Astucia Artificial?**

44

**El Estándar de
Inteligencia
Artificial
del Project
Management
Institute PMI**

48

**El Liderazgo de la
Mujer en la
Normalización**

NORMALIZACIÓN

52

**Cierre de
Temporada 2026
Revistas “Tecnología
& Sentido Común” y
“Stakeholders.news”**

EVENTOS

56

¡BIENVENIDOS!

#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



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.



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.



ESTE MES TE RECOMIENDO LEER...

por Javier Peris

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

Prólogo de:
**Luis
Morán**



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.

available at
amazon



De la “Buena Vida” a la “Vida Buena” y viceversa

Se acabó. El eco de las olas ha sido reemplazado por la cruel melodía del despertador. El sabor a sal y a sobremesa larga se desvanece, sustituido por el café de máquina y la urgencia del primer email del día. Esa camiseta descolorida que ha sido tu segunda piel durante semanas yace ahora en el fondo del armario, humillada por el regreso de la corbata o esa americana que aprieta un poco más que en julio. Es oficial: bienvenido de vuelta a la rutina.

Permíteme que te tutee, querido/a Gobernauta, porque tras el espejismo estival, todos volvemos a ser iguales: navegantes que retoman el timón de su barco (llámese equipo, departamento u organización) con la piel más tostada, pero el alma ligeramente descolocada. Las vacaciones son ese maravilloso paréntesis dedicado casi en exclusiva a “la buena vida”. Y ojo, que bendita sea. La buena vida son los espetos en la playa, la siesta sin alarma, el libro que por fin terminas, la desconexión digital (o el intento), las risas con los tuyos. Es el hedonismo en su máxima expresión, el placer tangible, el carpe diem convertido en chancas y vermut.

El problema no es la buena vida. El problema es creer que es lo único que importa. Y es justo aquí, en este aterrizaje forzoso en la rutina de septiembre, con el síndrome del PowerPoint vacío acechando, donde nos asalta la pregunta clave, la que de verdad define nuestro liderazgo: ¿hemos vuelto para seguir trabajando por la buena vida o para construir una vida buena?

A primera vista, parecen sinónimos, un simple matiz semántico para culturetas. Pero te aseguro, Gobernauta, que en esa pequeña diferencia reside el abismo que separa al mero gestor del verdadero Gobernauta, al jefe del capitán que inspira. La buena vida es la del catálogo. Es el bonus a final de año, el coche de empresa, el reconocimiento en LinkedIn, la mesa en el restaurante de moda. Es el resultado, la métrica, el KPI. Es cuantitativa, medible y, seamos sinceros, maravillosamente seductora. Un directivo enfocado exclusivamente en “la buena vida” (la suya y, por extensión, la que ofrece a su equipo) dirige su barco con un único instrumento: la calculadora.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Las decisiones se toman en función del retorno a corto plazo. Las personas son “recursos” que deben ser “optimizados”. El clima laboral es una variable secundaria mientras los números cuadren. Se habla de “ganar”, “aplantar a la competencia”, “ser el número uno”. El barco va rápido, sí, pero a menudo sin rumbo fijo, quemando combustible y tripulación a un ritmo insostenible, persiguiendo la próxima isla del tesoro sin preguntarse si ese tesoro realmente llena algo más que el bolsillo.

La vida buena, en cambio, es la de la brújula. Es un concepto más socrático, más profundo. No niega el bienestar material, pero no lo convierte en el fin último. La vida buena tiene que ver con el propósito, con el legado, con la coherencia entre lo que hacemos y lo que valoramos. Es cualitativa y a menudo intangible.

Un líder que aspira a “una vida buena” no solo se pregunta qué vamos a conseguir, sino cómo lo vamos a conseguir y, sobre todo, para qué. Este Gubernauta entiende que su responsabilidad va más allá de la cuenta de resultados.

¿Cómo se traduce esto en el día a día en el puente de mando?

Un líder enfocado en “la vida buena” crea entornos de seguridad psicológica, donde el error no se castiga, se aprende de él. Fomenta la colaboración por encima de la competencia interna descarnada. Se preocupa por el desarrollo de su gente, no solo como profesionales, sino como personas. Sus decisiones, incluso las más duras, se toman con un anclaje ético, pensando en el impacto que tendrán en el equipo, en los clientes y en la sociedad. Este Gubernauta sabe que la lealtad no se compra con un bonus, se gana con respeto, confianza y un propósito compartido. Su barco puede que no sea siempre el más rápido, pero su tripulación rema a una, conoce el destino y se siente orgullosa de la travesía. Y lo más importante:

cuando llega la tormenta (y siempre llega), es el barco que no se hunde.

La ironía es que, a largo plazo, la búsqueda de “una vida buena” suele traer consigo, como efecto secundario, los mejores elementos de “la buena vida”. Las organizaciones con propósito, con líderes humanos y con culturas saludables, son las que atraen y retienen al mejor talento, las que innovan de verdad y las que construyen relaciones duraderas con sus clientes. Al final, hasta la calculadora acaba sonriendo.

Así que ahora que estás de vuelta, con el moreno de oficina (ese que palidece progresivamente bajo la luz fluorescente), te invito a una pequeña reflexión antes de sumergirte en la vorágine de reuniones y objetivos trimestrales. Mira a tu equipo. Mira tu organización. Mírate en el espejo Gubernauta.

¿Estás construyendo una maquinaria eficiente para ganar la próxima regata o estás cultivando un ecosistema humano para navegar océanos? ¿Las decisiones que tomes hoy servirán para pagar la próxima escapada de lujo o para que, dentro de diez años, alguien de tu equipo recuerde tu paso como algo que le hizo mejor profesional y persona?

No te equivoques, no hay nada de malo en querer ese cóctel en esa playa. Todos lo queremos. La pregunta clave, la que define tu singladura como Gubernauta en esta undécima temporada que hoy inauguramos, es si ese cóctel es el destino final de tu viaje o la merecida celebración en una de las muchas escalas de una travesía con significado.

Bienvenido de vuelta Gubernauta. Que tengas un viaje extraordinario.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gobierno del
Tiempo y
Gestión de la
Productividad**

**Time Slot
Governance
Yellow Belt**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el TSG4® Yellow Book
- 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>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

El Coste del Desgobierno en los Servicios

Saludos Gobernautas, en esta ocasión os invito a reflexionar sobre una de las paradojas más costosas y frustrantes de nuestras organizaciones. Vivimos en una cultura que idolatra el “lanzamiento”. Celebramos con bombo y platillo la inauguración de una nueva infraestructura, el despliegue de una aplicación revolucionaria o el corte de cinta de un nuevo servicio público. Festejamos el fin del **proyecto**. Pero, ¿qué ocurre al día siguiente? ¿Y al mes siguiente? ¿Y dentro de un año?

Lo que ocurre es la vida real. Lo que queda es el **servicio**: aquello que nuestros clientes, usuarios, ciudadanos o pacientes utilizan, disfrutan o, con demasiada frecuencia, padecen. Y es aquí, en la vasta y a menudo olvidada llanura del “día después”, donde se revela el altísimo coste del desgobierno.

Hemos glorificado la gestión de proyectos hasta convertirla, en muchas organizaciones, en el único dios al que se rinde pleitesía. Cumplir con el



plazo, ajustarse al presupuesto y entregar los productos del proyecto se ha convertido en el mantra sagrado. No me malinterpreten, la gestión de proyectos es fundamental. Sin ella, el caos reinaría desde el inicio. Sin embargo, hemos caído en una trampa peligrosa: pensar que la meta es terminar el proyecto, cuando la verdadera meta es que el **servicio funcione de manera adecuada y aporte valor**.

Lamentablemente, la triste y cruda realidad es que muchos proyectos se ejecutan de forma defectuosa. Se toman atajos para cumplir con una fecha imposible, se recortan funcionalidades esenciales para no desviarse del presupuesto, se documenta deprisa y mal, y no se involucra a quienes operarán el servicio en el futuro. El equipo del proyecto, una vez entregada la "criatura", se disuelve y pasa a la siguiente "gran inauguración", dejando atrás un legado a menudo tóxico.

Y entonces, ¿qué nos queda?

•**Un servicio deficiente:** Una aplicación que se cae constantemente, un sistema de citas médicas que genera más problemas de los que resuelve, una plataforma de atención al ciudadano lenta e incomprensible.

•**Costes operativos disparados:** Lo que se "ahorró" en el proyecto se multiplica por diez en costes de mantenimiento, en personal de soporte dedicado a apagar fuegos constantes y en parches de seguridad urgentes para tapar agujeros que nunca debieron existir.

•**Erosión de la confianza:** El usuario final no sabe nada del diagrama de Gantt del proyecto. Solo sabe que el servicio no funciona. La reputación de la organización, sea pública o privada, se resiente con cada fallo, con cada mala experiencia.

•**Desmoralización interna:** Los equipos de operaciones y soporte heredan un problema que no crearon. Viven en un estado de crisis permanente, lidiando con la frustración de los usuarios y la inestabilidad de una solución mal concebida. Su talento se quema en resolver incidencias, no en aportar valor.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Si un proyecto es la cimentación de una casa, y esa cimentación se hace con prisas y malos materiales, ¿nos sorprende que la casa tenga grietas, goteras y acabe siendo inhabitable? El servicio es la vida en casa, y hoy en día, estamos construyendo demasiadas ruinas donde no se puede vivir.

Ante este panorama desolador, el primer instinto es culpar a la **gestión**. Señalamos al equipo de soporte, a los administradores de sistemas. Les acusamos de no ser eficientes, de no resolver los problemas con la celeridad que el negocio exige. Y efectivamente, una mala gestión puede agravar la situación, pero raramente es la causa raíz.

Para encontrar al verdadero responsable, debemos elevar la mirada. Si la **gestión** consiste en *hacer las cosas bien*, el **gobierno** consiste en *hacer las cosas correctas*. Una gestión deficiente es un síntoma. La enfermedad es la ausencia de un adecuado gobierno, es decir desgobierno.

Pensemos en ello. ¿Quién decidió que el proyecto debía salir en esa fecha, aun a costa de la calidad? ¿Quién aprobó un presupuesto que no contemplaba las pruebas adecuadas o la formación necesaria para el equipo de operaciones? ¿Quién permitió que el proyecto se diseñara de espaldas a la realidad del servicio que debía sustentar? ¿Quién definió las métricas de éxito centrándose solo en el hito del “lanzamiento” y no en la satisfacción del usuario a largo plazo?

La respuesta a todas estas preguntas apunta en una sola dirección: a la falta de una **gobernanza** efectiva.

Cuando no existen metodologías claras, cuando no se adoptan buenas prácticas y marcos de trabajo reconocidos, cuando no hay una estructura de gobierno que defina las reglas del juego, las responsabilidades y, sobre todo, que

garantice que la estrategia de la organización se alinea con la creación de servicios de valor, lo que tenemos es el caos.

Una mala gestión es la consecuencia inevitable de un vacío de gobierno. Los equipos operativos hacen lo que pueden con las malas cartas que les han repartido. Pero la partida estaba amañada desde el principio por la ausencia de un director de juego: el gobierno corporativo o institucional.

La buena noticia es que este destino no es ineludible. Asumir una adecuada Gobernanza, Dirección y Gestión del Servicio no significa crear una burocracia paralizante, sino aportar sentido común, visión y estrategia a la creación y sostenimiento de nuestros servicios. Significa entender que la inversión más rentable no es la que se hace en la fiesta de inauguración, sino la que garantiza que el servicio funcione impecablemente durante años.

Para ello, es imprescindible:

1. Establecer un Marco de Gobierno claro: Definir quién toma las decisiones, cómo se mide el éxito de un servicio (más allá del proyecto), y cuáles son las políticas y estándares de calidad que todos deben seguir.

2. Integrar el Ciclo de Vida: Los proyectos deben diseñarse pensando en la operación desde el minuto cero. Los equipos que gestionarán el servicio deben participar activamente en su creación.

3. Adoptar y Adaptar Buenas Prácticas: No hay que reinventar la rueda. Marcos como COBIT para el gobierno de TI o P4MGO Service & Operations para la gestión de servicios nos ofrecen un mapa probado para navegar estas aguas. La clave es adaptarlos a nuestra realidad, no implementarlos ciegamente.

4. Cambiar la Cultura: Fomentar una mentalidad donde el éxito no sea el “proyecto entregado”, sino el “servicio de valor que satisface al cliente, ciudadano, paciente o usuario”. Esto empieza desde la más alta dirección.

En definitiva, el coste del desgobierno es inmenso. Se mide en euros, en reputación perdida, en talento quemado y en la frustración de aquellos a quienes debemos servir. Dejemos de obsesionarnos con cortar cintas y empecemos a preocuparnos por construir servicios robustos, fiables y que aporten valor real y duradero. Porque al final del día, el legado de una organización no son los proyectos que inicia, sino la calidad de los servicios que mantiene vivos. Tomemos el timón. Cuando hayan llegado allí, recuérdeme que les hable de Excelencia.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Ejecución
Estratégica y
Cambio
Organizacional**

**P4MGO!®
Essentials**

Docente:
Javier Peris

- Formato: Grabado
- Disponibilidad: Inmediata
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 395€
- Tasas Examen: Inclúas
- A tu ritmo
- En tu horario
- Desde donde te encuentres
- Con toda comodidad

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Disponibilidad Inmediata

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44

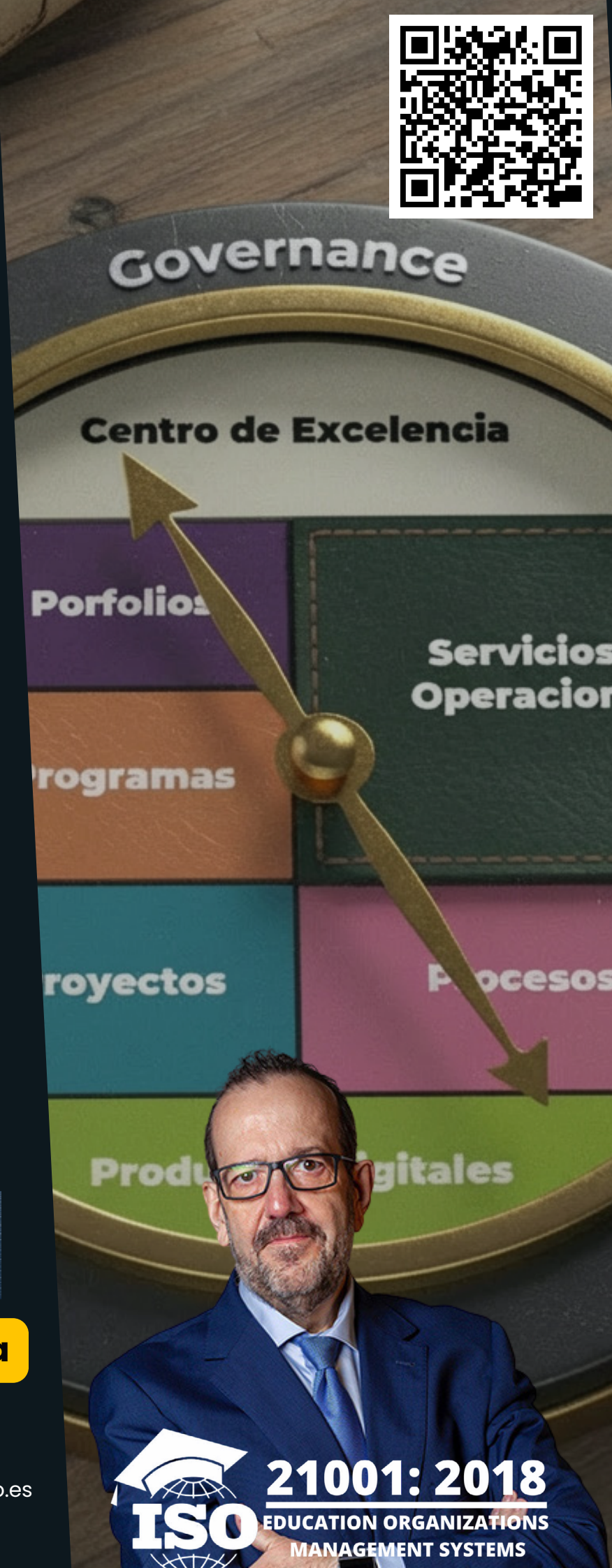
admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



El SMBok® Redefine el Liderazgo en Servicios

Para quienes ocupamos la silla de la Dirección de Servicios, la sensación de operar en el epicentro de una tormenta perfecta es nuestro estado natural. Somos el punto de confluencia de tensiones implacables: la exigencia de innovación frente a la necesidad de estabilidad; la presión por la eficiencia de costes frente a la demanda de una calidad impecable; la gestión de las expectativas del cliente frente a las capacidades reales de la organización. Durante años, hemos navegado esta complejidad con la única ayuda de nuestra experiencia, aprendiendo sobre la marcha, a menudo sintiéndonos solos en una tarea de una magnitud estratégica que el resto de la organización apenas comienza a comprender.

Este aislamiento profesional ha terminado. Y es imperativo hacer una distinción fundamental desde el inicio. No hablamos aquí del Gestor de Servicios, aquel rol menos estratégico pero igual de indispensable centrado en la gestión de procesos específicos. Hablamos del **Director o Directora de Servicios**, el rol estratégico, el líder que debe orquestar todas las facetas del servicio como un pilar del negocio. Es para esta figura, la del Director, que se ha concebido un cuerpo de conocimiento que por fin nos da un mapa y un lenguaje común.

Ha llegado un momento de profunda transformación, no solo para nuestro rol, sino para la economía en su conjunto. Vivimos en un mundo que opera, fundamentalmente, "As-a-Service". Y aquí yace la segunda distinción crucial: la "servitización" ha trascendido por completo la industria tecnológica para impregnarlo todo. Este no es un libro sobre la gestión de servicios de TI, aunque por supuesto los incluye. Es un libro sobre la Dirección de todos los servicios. La industria manufacturera ya no vende máquinas, sino tiempo de actividad. El sector automotriz no vende coches, sino movilidad. Y en la esfera pública, la administración ha dejado de ser un mero emisor de regulaciones para convertirse en un proveedor de servicios al ciudadano, cuya legitimidad depende de la eficiencia y el valor que estos servicios aportan.

Este enfoque, que abarca servicios públicos, financieros, logísticos, sanitarios, o de cualquier índole, dota a este cuerpo de conocimiento de un ámbito mucho más expansivo y completo que cualquier otro enfoque publicado hasta la fecha, muchos de los cuales permanecen anclados en un silo, habitualmente el tecnológico. Reconoce que TI es un habilitador omnipresente, pero no es ni mucho menos el fin en sí mismo.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

The image shows the front cover of the 'Service Management Body of Knowledge' (SMBOK) book. The cover features a bold, abstract geometric pattern in red, black, and grey. The title 'Service Management Body of Knowledge' is printed in a large, white, sans-serif font, with 'SMBOK®' in a smaller font below it. In the top right corner, the 'Service Management Institute' logo is visible. The book is resting on a white surface, and a portion of another book is visible in the bottom left corner.

Service Management Body of Knowledge SMBOK®



En este nuevo paradigma universal, el valor ya no reside en la posesión de un activo, sino en el acceso a un resultado. Y en esta nueva lógica, el Director de Servicios se ha convertido, silenciosamente, en el custodio de la promesa organizacional. Somos nosotros quienes garantizamos que el valor prometido en un contrato comercial o en un compromiso público se materialice en una experiencia real, consistente y positiva.

Precisamente para este líder, para este navegante estratégico, ha sido concebido el *Service Management Body of Knowledge (SMBok®)*. Es un texto que no ha sido escrito desde una torre de marfil académica, sino destilado de la experiencia práctica de más de treinta líderes de distintos países que día a día trabajan alrededor de los servicios. Su misión es fundamental: codificar, profesionalizar y ensalzar la disciplina de la Dirección del Servicio.

El primer gran pilar de su fortaleza es que nos obliga a redefinir nuestros cimientos conceptuales. Comienza por demoler las definiciones limitadas de "servicio". Un servicio no es un producto intangible. El SMBok® lo define con una claridad transformadora: es un medio para habilitar la co-creación de valor, facilitando los resultados que los clientes desean alcanzar, sin que ellos tengan que gestionar los costes y riesgos específicos.

Analicemos esto desde la silla del Director. "Co-creación de valor" nos saca del rol de "proveedor" y nos mete en el de "socio". "Facilitar los resultados" cambia nuestra métrica de éxito: de la eficiencia interna (outputs) a la obsesión por lo que el cliente logra (outcomes). Y "sin gestionar costes y riesgos" es la definición misma de nuestra propuesta de valor estratégica. Esta no es la definición de un proceso; es la declaración de misión de un líder.

De igual modo, subvierte la peligrosa miopía que glorifica el "proyecto". Este libro nos recuerda que los proyectos son "eventos transitorios", pero los servicios son "la dimensión de la permanencia". El éxito de un proyecto se mide en su entrega; el éxito de un servicio se mide en su entrega de valor "a lo largo de años". Para el Director de Servicios, la responsabilidad

no termina con el "Go-Live"; ahí es precisamente donde comienza. Esta perspectiva de custodia a largo plazo define nuestro rol.

Pero la prueba definitiva de que este libro es diferente, de que es un texto para Directores, es su arquitectura: el modelo de cuatro capas. Ningún otro marco está estructurado de esta manera.

No empieza, como los manuales tácticos, por los procesos de soporte o entrega. Empieza por arriba. **El Capítulo 1: Interacción con el Gobierno** es, por sí solo, una revelación. Se dirige al Director como un socio de la alta dirección, y le da las herramientas para gestionar esa interfaz ascendente: cómo entender el marco de gobierno, asegurar el alineamiento estratégico, gestionar el cumplimiento regulatorio y dominar los mecanismos de interacción formal. Esta es la política estratégica del servicio, un territorio que otros textos ignoran por completo.

El Capítulo 2: Ejerciendo la Dirección del Servicio es el corazón de la obra. Es el manual de autogestión del Director. Y sus temáticas no son operativas: son puramente estratégicas. Hablamos de "Estrategia y Planificación del Servicio", "Gestión del portafolio y Ciclo de Vida", "Liderazgo, Cultura y Cambio Organizacional", "Gestión Financiera y de Valor", "Gestión de Relaciones Clave con Clientes y Socios" y "Gestión de Proveedores y Sourcing". Esto no es "Gestión de Servicios de TI"; esto es la gestión de un negocio de servicios en toda regla.

Solo entonces, en el **Capítulo 3, el libro aborda la "Interacción con la Gestión del Servicio"**. Y aquí la diferencia es clave: el Director no ejecuta la gestión de incidentes; el Director supervisa los procesos clave de entrega y soporte. El Director no hace la gestión de la capacidad; supervisa la capacidad, disponibilidad y seguridad. El Director establece el "Marco de Delegación y Supervisión". Se establece por fin la jerarquía correcta: la Dirección es la que lidera y la Gestión es la que ejecuta bajo su supervisión.

Finalmente, el **Capítulo 4: Interacción con la Operación**, cierra el círculo. El Director no está en la trinchera de la primera línea, pero es su "Habilitador", el responsable de que la "Cascada de Cultura" llegue hasta ellos y de usar a la operación como "Fuente de Información y Mejora".

Este modelo de cuatro capas es el mapa que le faltaba al Director de servicios. Nos permite organizar toda la complejidad de nuestro rol. Nos da las herramientas para dominar el gran equilibrio entre "Run the Business" (la estabilidad, que ejercemos supervisando la Gestión y la Operación) y "Change the Business" (la evolución, que lideramos desde la Dirección y en diálogo con el Gobierno).

El SMBok® no es "más de lo mismo". Es el texto fundacional que nuestra disciplina estaba esperando. Eleva la conversación del sótano técnico al piso ejecutivo. Da a los Directores de Servicio, de todos los servicios, públicos y privados, un lenguaje común, un marco de liderazgo y, por primera vez, una identidad profesional clara y estratégica. Es, sin duda, la brújula que necesitábamos para navegar estas maravillosa era "As-a-Service" que nos ha tocado vivir.

Larga vida al Director de Servicios. larga vida al Service Management Body of Knowledge SMBok.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de
Proyectos**

**P4MGO! PjM
Project
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PjM BoK
- 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>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

PMBok or SMBok that is not the question

En la inmensa literatura del Management contemporáneo, pocas dicotomías han generado tantos debates estériles como la supuesta elección entre la dirección de proyectos y la dirección de servicios. Parodiando el soliloquio existencial del Príncipe Hamlet, la industria se ha preguntado a menudo: “¿PMBok o SMBok? Esa es la cuestión”. Lo que ha llevado a disparates tan evidentes como que las Administraciones Públicas para los pliegos y licitaciones relacionadas con sus “servicios” demanden profesionales expertos en “proyectos”. Sin embargo, permítanme ser directo desde la primera línea: esa no es la cuestión. Plantearlo como una elección excluyente es un error de base que limita la visión estratégica de cualquier organización moderna. Vivimos una era donde la transformación es constante, pero la permanencia es lo que genera la rentabilidad. Hay vida más allá de los proyectos, y por encima de los proyectos también. En este artículo, pretendo concienciar qué el estándar del PMI (Project Management Institute) y el nuevo estándar del SMI (Service Management Institute) no son en absoluto rivales, sino las dos mitades inseparables de una misma naranja: la verdadera creación de valor continua y constante en el tiempo.

El Ying y el Yang: Change the Business vs. Run the Business

Para entender la complementariedad perfecta entre ambos cuerpos de conocimiento, debemos observar la naturaleza misma de las organizaciones. Toda organización vive en una tensión constante entre dos fuerzas: la necesidad de transformarse y la necesidad de operar eficientemente, es lo que el marco integrador de metodologías **P4MGO®** denomina “Equilibrio organizacional”

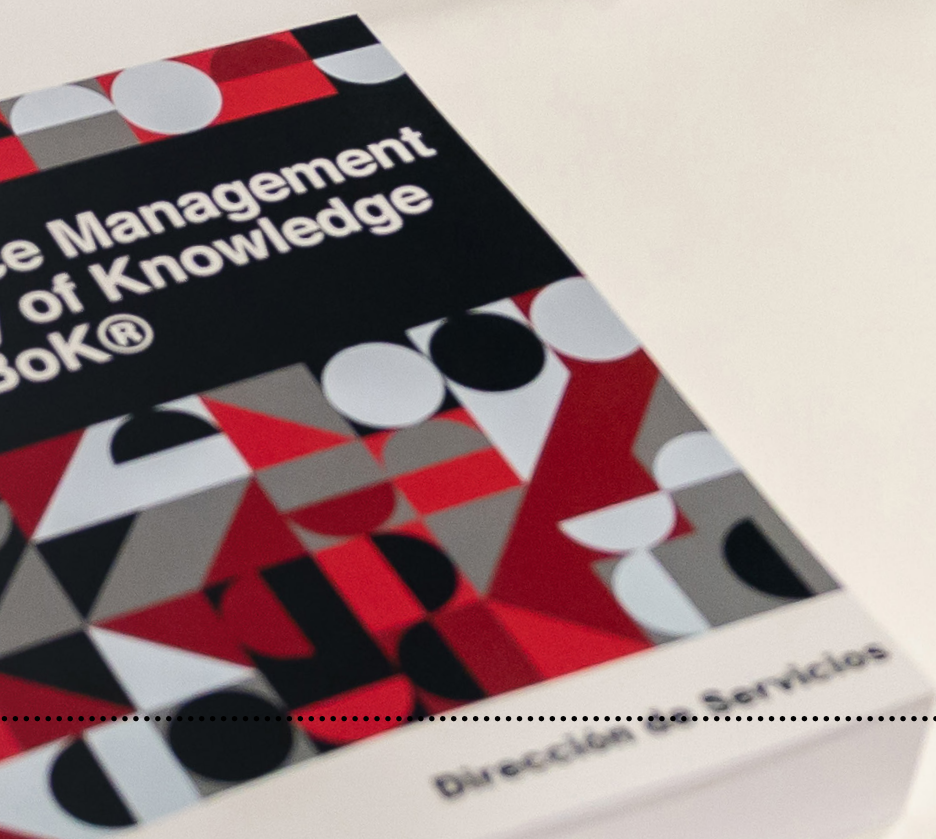
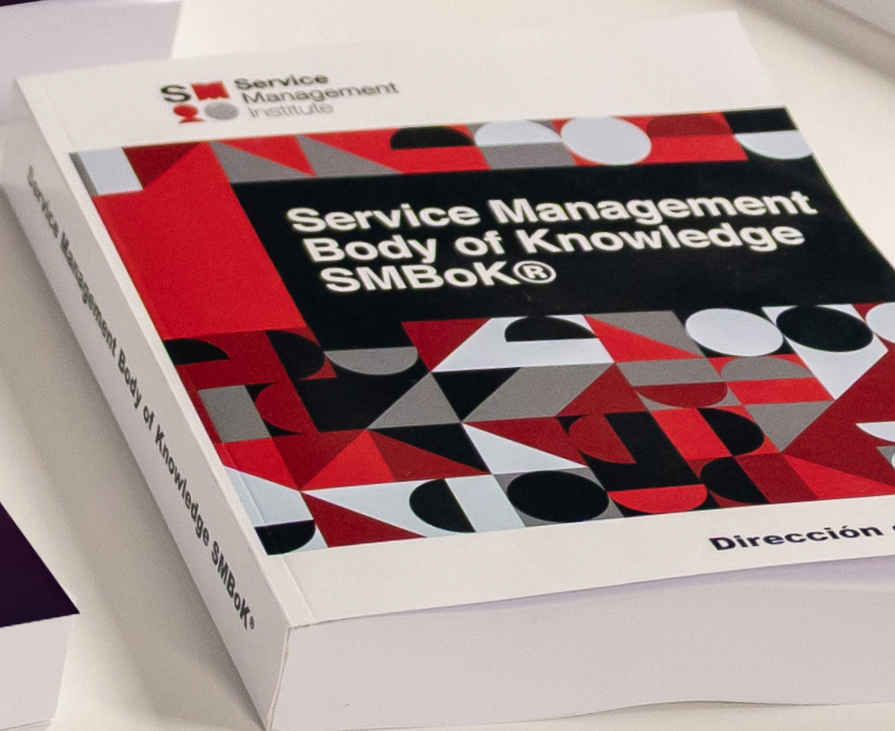
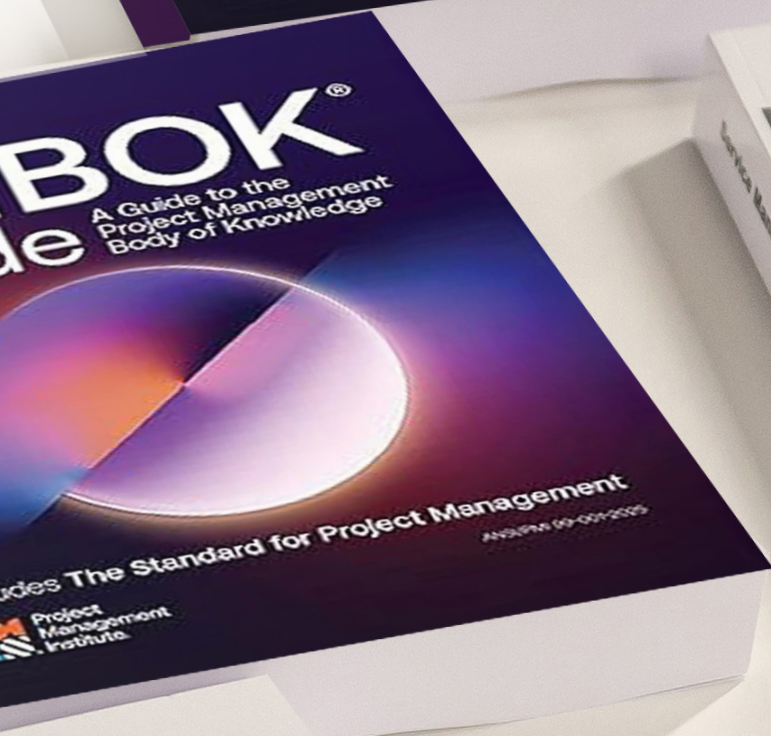
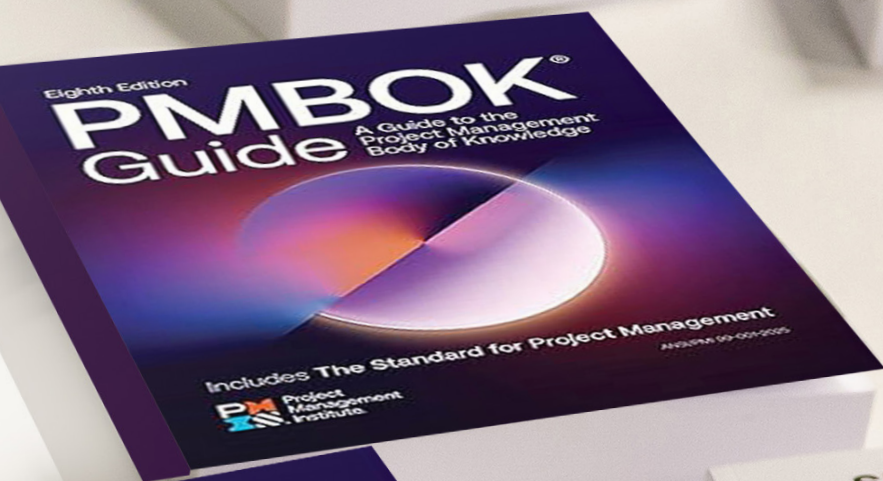
El **PMBOK® Guide**, en su octava edición, continúa siendo la referencia indiscutible para el universo del “**Change the Business**”. Los proyectos son, por definición, esfuerzos temporales. Tienen un inicio y un fin, otra cosa es que se cumplan, pero por definición son finitos. Son el motor del cambio, el andamiaje que levantamos para construir algo nuevo: una nueva aplicación, una nueva infraestructura, un nuevo producto. El PMBOK nos enseña a gestionar esa transitoriedad, a lidiar con la incertidumbre de lo nuevo y a entregar un resultado (output) dentro de unas restricciones.

Pero, ¿qué ocurre cuando el proyecto termina? El andamiaje se retira, el equipo de proyecto se disuelve y se celebra el “Go Live”. Es ahí donde comienza la verdadera vida del activo. Es ahí donde entra el **SMBok®** y el universo del “**Run the Business**”.

El **Service Management Body of Knowledge (SMBok)** se encarga de todo lo que permanece. Mientras el proyecto es finito, el servicio aspira a ser infinito (o al menos, indefinido mientras aporte valor). El SMBok es el manual para operar, mantener, evolucionar y asegurar que ese activo o esa nueva capacidad construido por el proyecto entregue valor real (outcome) día tras día. Como bien señala el propio SMBok en su introducción, “*los proyectos son el ‘Change’, el impulso transformador; los servicios son el ‘Run’, la operación continua*”. Una organización que solo sabe hacer proyectos es una fábrica de juguetes a los que nadie juega; por el contrario una organización que solo sabe operar sin cambiar está condenada a la obsolescencia. El verdadero profesional debe dominar ambas orillas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



Un Hito Hispano: La Primera Base de Conocimiento en Nuestra Lengua

Es motivo de orgullo y un hito significativo para nuestra comunidad profesional destacar una de las ventajas competitivas más singulares del SMBoK: su origen. Estamos ante la **primera base de conocimientos de alcance global con “Marca España” y concebida en lengua nativa hispana**.

A diferencia de otros marcos que llegan a nosotros traducidos —a veces con calzador— del inglés anglosajón, el SMBoK ha sido forjado por la pluma y la experiencia de **más de treinta autores** de distintos países hispanohablantes. No es una traducción; es una creación original que respeta nuestra idiosincrasia, nuestra forma de entender las relaciones empresariales y nuestra cultura de gestión.

Esta naturaleza nativa facilita una adopción mucho más natural y profunda en las organizaciones de Iberoamérica y España. Elimina las barreras semánticas y ofrece un marco conceptual que “habla” nuestro idioma, no solo lingüísticamente, sino culturalmente. Es un documento que hacía falta, llenando un vacío histórico donde la doctrina de gestión siempre venía importada.

La Era As-a-Service: Lo Importante es lo que Se Queda

Estamos inmersos en la economía del “**As-a-Service**”. Ya no compramos software, nos suscribimos a él (SaaS). Ya no compramos servidores, alquilamos capacidad de cómputo (IaaS). Incluso la movilidad se consume hoy como servicio. En este contexto, el “producto” físico o el entregable del proyecto pierden protagonismo frente a la **experiencia continuada del servicio**.

El cliente no quiere un taladro (el proyecto/producto); quiere un agujero en la pared (el servicio/resultado). El PMBOK es excelente enseñándonos a fabricar el mejor taladro en tiempo y coste. El SMBoK nos enseña a garantizar que el cliente tenga su agujero en la pared de forma rápida, segura, eficiente y con una sonrisa, hoy, mañana y dentro de un año, con taladro o sin él.

Los verdaderos profesionales del siglo XXI deben ser seres anfibios capaces de moverse con soltura en ambos terrenos. Deben entender cómo la construcción de la solución (Proyecto/PMBOK) condiciona su mantenibilidad futura, y cómo la necesidad de entrega de valor (Servicio/SMBoK) debe dictar los requisitos del proyecto. Ignorar el SMBoK es construir edificios sin pensar en quién los habitará y gestionará.

Dirección vs. Gestión: El Libro de los Directores

Una de las propuestas de valor más potentes y diferenciadoras del SMBoK es su elevación del discurso. Históricamente, marcos como ITIL® se han centrado mucho en la “Gestión” (los procesos, el día a día, la gestión de incidencias, cambios, etc.) y absolutamente centrados en el Tecnología. El SMBoK da un paso de gigante hacia arriba y hacia los lados: deja atrás la mera **Gestión de Servicios** para abordar con profundidad la **Dirección de Servicios** y deja el ámbito tecnológico para abordar todos los servicios que presta la organización.

Este no es un manual para técnico que configuran herramientas de ticketing. **Es el libro de cabecera de los Directores de Servicios**. Su enfoque es holístico y estratégico. Mientras que la gestión se ocupa de “hacer las cosas correctamente” (eficiencia), la dirección se ocupa de “hacer las cosas correctas” (eficacia y estrategia).

El SMBoK estructura el conocimiento en cuatro capas que reflejan esta jerarquía de valor, ofreciendo un mapa mental claro para el líder:

1. Gobierno del Servicio: La interfaz con la alta dirección. Aquí el SMBoK enseña al Director a hablar el lenguaje del negocio, a alinear la estrategia de servicios con la estrategia corporativa, a gestionar riesgos normativos y a asegurar la sostenibilidad (ESG). Es la capa

donde el Director justifica su existencia y presupuesto ante el Consejo.

2. Dirección del Servicio: El corazón del marco. Aquí se abordan las competencias propias del líder: definición de la oferta de valor, liderazgo de equipos, cultura organizacional, gestión financiera del servicio (presupuestos, costes, precios) y transformación digital. Es el manual de autogestión del directivo.

3. Gestión del Servicio: La capa táctica. El SMBoK no olvida los procesos, pero los pone bajo la supervisión de la Dirección. Aquí se define cómo el Director debe supervisar y exigir resultados a sus gestores de servicios (SLAs, Disponibilidad, Continuidad, Seguridad).

4. Operación del Servicio: La trinchera. Donde la estrategia se encuentra con la realidad del cliente o usuario. El marco enseña al Director a valorar a la operación no como un centro de coste, sino como un sensor estratégico de la experiencia del cliente y una fuente de innovación.

Estructura y Beneficios del SMBoK: Una Visión Holística

La estructura del SMBoK es, en sí misma, una declaración de intenciones. A diferencia de la fragmentación de otros estándares, el SMBoK propone un modelo integrador.

•**Enfoque en el Ser Humano:** Dedicamos secciones enteras al Liderazgo, Cultura, Cambio Organizacional y Gestión del Talento. Reconoce que los servicios son prestados por personas para personas. Habla de “Neurociencia aplicada a la experiencia del cliente” y de “Bienestar del empleado”, conceptos que humanizan la técnica.

•**Sostenibilidad Integrada:** No es un anexo. La sostenibilidad medioambiental y social atraviesa todas las prácticas, desde el diseño del servicio hasta la gestión de proveedores. Prepara al Director para los retos ESG actuales.

•**Estrategia y Valor:** Pone un énfasis obsesivo en la “Co-creación de Valor”. No se trata de entregar lo que pide el contrato, sino de asegurar que el cliente obtenga el resultado de negocio que espera. Prácticas como la “Definición de la Propuesta de Valor Diferencial” son puro oxígeno estratégico.

Conclusión: La Respuesta es “Y”, no “O”

Volviendo a la pregunta inicial: ¿PMBOK o SMBoK? La respuesta madura, la respuesta del profesional que entiende la complejidad del mercado actual, es una rotunda Y.

Necesitamos el rigor del **PMBOK** para transformar nuestras organizaciones, para ejecutar las inversiones y materializar las ideas en activos tangibles a través del “Change the Business”. Pero necesitamos desesperadamente la visión holística y estratégica del SMBoK para gobernar, dirigir, gestionar y operar esos activos, para rentabilizarlos y para asegurar que la promesa de valor se cumpla cada día en el “Run the Business”. El SMBoK ha llegado para cubrir un hueco absolutamente desatendido: el liderazgo estratégico de la función de servicios. Al ser una obra nativa en español, creada por y para nuestra comunidad, tenemos la oportunidad única de liderar esta conversación global. No elija. Integre. Construya con excelencia (PMI) y dirija con visión (SMI). Ese, con toda seguridad, es el camino del éxito.

Larga Vida a la Dirección de Servicios, larga Vida al SMBoK®

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de
Programas**

**P4MGO! PgM
Programme
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PgM BoK
- 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>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



¿Cuándo tengas tiempo?

Es curioso cómo el inicio de un nuevo año actúa como un lienzo en blanco en la psique colectiva. Enero llega cargado de una energía renovada, una suerte de amnesia selectiva que nos hace olvidar el agotamiento de diciembre para abrazar con entusiasmo nuevas promesas. Sin embargo, conforme avanza el año en medio de esta euforia de propósitos y estrategias, existe una frase que se comienza a repetir como un mantra peligroso: “cuando tenga tiempo”. Esta expresión, aparentemente inofensiva, esconde la mayor falacia de la gestión moderna y es el síntoma principal de una enfermedad organizativa que nos lleva, año tras año, cada diciembre a una silenciosa frustración. El problema está en que asumimos responsabilidades, tareas, objetivos o ambiciones sin pararnos a pensar, ni siquiera un instante, en el tiempo necesario para conseguir completarlas o llevarlas al éxito.

Imaginemos por un momento que nuestra vida, o nuestra empresa, es un barco con una capacidad de carga definida, así como una estructura concreta. Cada nueva iniciativa, cada reunión recurrente, cada objetivo estratégico es una mercancía que aceptamos transportar. Lo paradójico de nuestra conducta profesional actual es que nos comprometemos a cargar con toneladas de nuevas mercancías sin saber cuánto ocupan, si tienen realmente sitio en la bodega, o si el peso podrá ser soportado por la estructura. Y lo que es peor, aceptamos esta nueva carga sin verificar ni ser conscientes del tonelaje que ya llevamos comprometido de puertos anteriores. Seguimos apilando cajas en una bodega que ya tiene la carga comprometida, convencidos de que, por el mero hecho de desearlo, el espacio se expandirá mágicamente. Pero la física es tozuda, y el tiempo, al igual que el espacio en ese barco, es finito e inelástico.

Esta falta de conciencia espacial y temporal es la que provoca que el tiempo nunca aparezca. Y es que el tiempo no se encuentra; el tiempo se crea. No es un recurso que hallaremos de casualidad al final de una semana despejada que nunca llega. El tiempo es una construcción deliberada. Hay que dotar de tiempo, de cadencia, de ritmo e incluso de hábito a cada compromiso adquirido y que se pretenda adquirir, por pequeño que sea. Si no asignamos una coordenada temporal específica a una intención, esta se quedará en el sueño de los deseos incumplidos. Recuerdo

con frecuencia a mi padre, un hombre de orden y principios sólidos, que siempre me decía: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”. Aquella enseñanza sobre el orden espacial fue la semilla de mi propia evolución profesional. Dicen que un hijo debe aspirar a ser la versión mejorada de su padre, yo en alguna medida lo he sido y he llevado esa máxima de mi padre a su expresión temporal: “un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo”. No se trata solo de dónde guardamos la carga, sino de cuándo ejecutamos cada una de las acciones que dan sentido a nuestra vida y a nuestra carrera.

A principios de este pasado mes de diciembre, durante una sesión de consultoría con un importante directivo, viví un episodio que ilustra perfectamente este abismo entre la intención y la realidad. Con una seguridad aplastante, me aseguraba que este 2026 iba a ser, sin lugar a dudas, el año de cumplir ciertos objetivos estratégicos que transformarían su sector. Su discurso era apasionado y sus objetivos, loables. Sin embargo, cuando le formulé la pregunta más elemental de todas, qué tiempo le iba a dedicar a cada uno de esos objetivos estratégicos y cómo iba a repartir ese tiempo en su agenda actual, se hizo un silencio incómodo. No supo contestarme. Ese silencio evidenció, con crudeza, que no iba a cumplir. Al revisar su historial, su lista de objetivos anuales era prácticamente la misma del año anterior, y del anterior del anterior, con algún cambio cosmético. La falta de un adecuado Gobierno del Tiempo y la ausencia total de planificación del esfuerzo necesario convertía en inalcanzable cualquier objetivo, por muy estratégico o importante que él dijera que fuera.

Este fenómeno no es exclusivo de la alta dirección; sucede tanto a nivel profesional como personal. Vivimos bajo la ilusión de que el “qué” y el “por qué” son suficientes para movilizar el cambio, olvidando que el “cuándo” es el vehículo que verdaderamente lo hace posible. Pensemos en un ejemplo demasiado manido, pero adecuadamente ilustrativo: correr un maratón.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



TSG4® White Belt
Principios
Fundamentales



TSG4® Yellow Belt
Productividad
Personal



TSG4® Green Belt
Productividad
Equipos



TSG4® Black Belt
Implementación
ITIL®, CobIT®

Si quieres firmemente correr un maratón, no basta con que desees cruzar la meta o comprarte las mejores zapatillas. Quien tiene éxito es aquel que altera sus costumbres, modifica sus hábitos y, sobre todo, bloquea y compromete horarios de manera firme e inquebrantable en su agenda para entrenar paulatinamente. Nadie corre 42 kilómetros por inspiración; se corren por la acumulación de horas de entrenamiento previamente agendadas y respetadas. Es aquí donde la metodología de Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad, Time Slot Governance TSG4, se revela como la arquitectura necesaria para sostener nuestras ambiciones.

TSG4® no es simplemente una técnica; es una metodología simple y perfecta para hacer realidad esos objetivos, sean profesionales, personales o familiares. Su premisa es radicalmente honesta: nos ayuda a crear el tiempo necesario para convertir en realidad los sueños, desde los más sencillos hasta los más ambiciosos, obligándonos a mirar de frente nuestra capacidad real. No solo nos ayuda a saber si podemos cumplir lo que prometemos, sino que nos guía paso a paso para dar los movimientos necesarios hacia su consecución. En el corazón de esta metodología reside la convicción de que lo que no es método es improvisación.

Time Slot Governance TSG4® nos hace ser plenamente conscientes de qué retos podemos realmente afrontar con la llegada de un nuevo año. Nos obliga a visualizar el año no como una nebulosa de doce meses, sino como un terreno de juego finito donde debemos encajar las piezas de nuestras iniciativas teniendo muy en cuenta la carga que ya llevamos encima.

No podemos planificar el 2026 como si estuviéramos vacíos de responsabilidades previas; debemos integrar lo nuevo con lo existente o decidir qué abandonamos para hacer espacio. Pero TSG4® va más allá de la mera planificación; entra en la cualidad del esfuerzo mismo. Los Time Slots nos ayudan a dosificar y optimizar adecuadamente cada esfuerzo para que sea finito, sea óptimo y se mejore con la práctica. El objetivo es emplear el tiempo preciso, ni un minuto más ni uno menos, evitando malgastarlo miserablemente en distracciones o perfeccionismos estériles, para poder hacer más con menos y, más importante aún, con mayor satisfacción.

La satisfacción es, de hecho, un indicador clave que a menudo se pasa por alto en los manuales de Gestión del Tiempo o Gestión de la Productividad. La Metodología de Gobierno del Tiempo y Gestión de la Productividad Time Slot Governance TSG4® nos ayuda tanto en la faceta profesional como en la personal e incluso en la familiar logrando ese equilibrio esquivo. Cuando uno sabe que ha dedicado el tiempo justo y necesario a una tarea y la ha completado dentro de su Time Slot, se genera una dopamina muy distinta a la del estrés de la urgencia o de la improvisación: es la satisfacción del objetivo cumplido bajo nuestros propios términos. Esto nos permite cerrar la computadora y estar presentes con nuestra familia, o dedicarnos a

un hobby, sabiendo que el “barco” está en buen puerto y la carga adecuadamente estibada. La nueva entrada de año puede y debe dejar de ser una suerte de promesa auto incumplida desde el minuto cero. Debe convertirse en un nuevo punto de partida hacia nuevos objetivos ambiciosos, pero a la par veraces y realizables.

Para ello, es imperativo que hagamos las paces con las matemáticas de nuestra existencia. Comienza un nuevo año, y si lo desglosamos fríamente, nos encontramos con sus doce meses, sus 52 semanas y, lo más importante, sus 8760 Time Slots de una hora cada uno. Es todo el capital del que disponemos. No hay créditos extra ni prórrogas. De esa cifra, debemos ser conscientes que alrededor de un 30% lo vamos a pasar durmiendo, una inversión biológica innegociable para mantener la máquina funcionando. Restando el sueño, nos queda un número finito de horas para ser padres, directivos, amigos, deportistas y soñadores. Para ser felices. Si no asignamos nombre y apellido a esas horas restantes, alguien más lo hará por nosotros. No esperemos a Gestionar las prisas o prioridades de otros, que es el modo por defecto en el que opera la mayoría de la fuerza laboral hoy en día. Dejemos de perder el tiempo intentando simplemente “Gestionarlo”, como quien intenta achicar agua de una barca con agujeros en el casco, y comencemos a gobernarlo solucionando las vías de agua.

La distinción entre Gobernar y Gestionar es fundamental en TSG4. Gestionar es reactivo; es lidiar con lo que llega. Gobernar es proactivo; es ejercer soberanía. Seamos soberanos de cada una de las horas de nuestra vida y saquémosles a todas ellas el máximo provecho y la mayor satisfacción. Gobernar el tiempo adecuadamente implica tomar decisiones difíciles antes de que la urgencia las tome por nosotros. Significa decir “no” a cargas que hundirían nuestro barco para poder decir “sí” a las cargas que realmente importan y que nos llevarán a nuestro destino. Implica hacer que cada hora nos lleve, de manera deliberada y constante, hacia el logro de nuestras ambiciones, objetivos, retos y hacia nuestra propia y merecida felicidad. Porque al final, la productividad no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para vivir la vida que deseamos.

Al mirar este 2026 veo 8760 slots de una hora de duración cada uno listos para ser usados, pongámosles objetivos, abandonemos definitivamente la mentira del “cuando tenga tiempo”. Ese tiempo nunca llegará si no lo tallamos nosotros mismos en la roca de la rutina diaria. Usemos la lógica, el sentido común, os invito a usar Time Slot Governance TSG4® para auditar vuestra realidad y construir vuestro mejor futuro. Y por supuesto os deseo un año 2026 bien gobernado, lleno de buenas intenciones, compromisos cumplidos, objetivos alcanzados y por supuesto lleno de felicidad derivada en gran medida de saber que, por fin, sois dueños de vuestro recurso más valioso, vuestro tiempo. Feliz 2026

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión por
Procesos de
Negocio**

**P4MGO! BPM
Business
Process
Management**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! BPM BoK
- 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>



21001:2018
**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

ITIL 5 & SMBoK: Juntos pero no revueltos

El 29 de enero de 2026 quedará marcado en el calendario de la gestión de servicios como un día importante. Tras años de especulaciones, PeopleCert ha lanzado oficialmente ITIL 5, una versión que nace con la ambición de gobernar la era de la Inteligencia Artificial Generativa y las operaciones autónomas. Sin embargo, en los despachos de los Directores de Servicio más experimentados, otro acrónimo suena con igual o mayor fuerza: el **SMBoK® (Service Management Body of Knowledge)** del Service Management Institute (SMI).

¿Estamos ante una guerra de estándares? ¿Debe el profesional elegir un bando? La respuesta, cargada de ese "Sentido Común", es un rotundo no. ITIL 5 y el SMBoK no son competidores en un ring, sino los dos hemisferios de un mismo

cerebro organizacional. En este artículo, desgranamos por qué su coexistencia es la clave del éxito en el complejo ecosistema digital de 2026.

Si ITIL 4 (lanzado allá por 2019) fue el puente hacia la agilidad y el flujo de valor, ITIL 5 es el motor a reacción que permite navegar en la atmósfera de la Inteligencia Artificial. La nueva versión no reniega del Sistema de Valor del Servicio (SVS), pero reconoce que el componente humano en la ejecución de procesos ya no es el cuello de botella: es el supervisor de un sistema autónomo.

ITIL 5 introduce conceptos revolucionarios como los **"Managed AI Services"** y la **"Entrega Autónoma"**. Ya no hablamos solo de cómo



gestionar un incidente, sino de cómo entrenar a un modelo de lenguaje para que resuelva el 90% de los incidentes de forma predictiva antes de que el usuario note el impacto. El enfoque se desplaza de la gestión de activos hacia la **Gobernanza de Datos Proactiva**. En ITIL 5, el dato no es un recurso, es el combustible que mantiene viva la capacidad de servicio.

Sin embargo, ITIL sigue siendo, en esencia, un marco de trabajo de propiedad privada. Su objetivo es la eficiencia operativa y la certificación de capacidades. Es excelente para decirnos cómo configurar una organización para que sea rápida, pero a veces deja un vacío cuando nos preguntamos: *¿Qué significa ser un profesional de la gestión de servicios más allá de la herramienta?*

Aquí es donde entra el **SMBoK® del Service Management Institute**. Mientras ITIL 5 evoluciona con la tecnología, el SMBoK se mantiene firme como el pilar de la profesión. Si ITIL es el manual del coche de carreras (especialmente de los motores de IA actuales), el SMBoK es el tratado de ingeniería y ética que define qué es un piloto profesional.

El SMBoK no nació para ser un "framework" más. Es un Cuerpo de Conocimiento. Su enfoque es agnóstico y universal. No le importa si utilizas ITIL, COBIT, VeriSM o Lean; lo que le importa es que el **Director de Servicios** (una figura que el SMBoK eleva a nivel directivo) domine las competencias necesarias para gobernar cualquier servicio, ya sea en el sector salud, la banca o la educación más allá por supuesto de tecnologías de la información pero con el aporte que pueden y deben dar las tecnologías de la información.

El gran valor diferencial del SMBoK reside en su base empírica. Mientras que ITIL nos presenta escenarios ideales de flujo de valor, el SMBoK nos entrega la realidad cruda: sus **132 Fichas de Mejores Prácticas y sus 197 Casos de Éxito y Fracaso**. En Dirección de Servicios, saber por qué falló un proyecto de Inteligencia Artificial en una multinacional es mucho más valioso que leer la definición teórica de una práctica de gestión de cambios.

Para comprender por qué estos dos gigantes están "juntos pero no revueltos", es imperativo desgranar sus naturalezas desde una perspectiva narrativa. Mientras que ITIL 5 se manifiesta como una evolución tecnológica y táctica, el SMBoK se erige como un estándar de autoridad profesional. Esta distinción comienza en su misma génesis: ITIL es un marco de trabajo de propiedad privada, gestionado por PeopleCert con una clara orientación hacia la eficiencia operativa y la acreditación masiva. Por el contrario, el SMBoK es un cuerpo de conocimiento abierto, nacido del seno del Service Management Institute como una asociación sin ánimo de lucro con más de 20 años de historia y experiencia, cuyo fin no es vender un método, sino estandarizar la madurez de una profesión que, hasta ahora, carecía de un lenguaje directivo universal.

Si analizamos sus pilares estructurales, la divergencia se hace aún más evidente. ITIL 5 articula su propuesta a través de su ya conocido Sistema de Valor del Servicio, pero lo vitamina con un enfoque donde la Inteligencia Artificial no es un añadido, sino el núcleo de sus nuevas prácticas.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Aquí, el objetivo es el "flujo": que el valor viaje desde la demanda hasta el consumo con la mínima fricción humana posible. El SMBoK, en cambio, organiza su sabiduría en cinco grandes capítulos y treinta y ocho áreas temáticas que no se limitan al "paso a paso" técnico, sino que exploran la dirección estratégica. Mientras ITIL nos habla de la capacidad de la organización para entregar un servicio, el SMBoK nos habla de la capacidad del individuo, el Director de Servicios, para liderar esa entrega.

El tratamiento de la Inteligencia Artificial en este 2026 es, quizás, el punto donde la convivencia se vuelve más interesante. Para ITIL 5, la Inteligencia Artificial es el motor de la "Entrega Autónoma"; es una cuestión de algoritmos, entrenamiento de modelos y gobernanza de datos para la auto reparación de sistemas. Para el SMBoK, la Inteligencia Artificial es una herramienta poderosa pero supeditada a la ética y al juicio directivo. El SMBoK no se detiene en cómo configurar un bot de soporte, sino en cómo ese bot afecta el compromiso del cliente y qué responsabilidades legales y morales asume el directivo sobre las decisiones de una máquina.

Incluso en su aproximación al riesgo y al aprendizaje, ambos modelos ofrecen perspectivas complementarias. ITIL 5 es predictivo y se apoya en el aprendizaje automático para mitigar fallos antes de que ocurran. El SMBoK, con un enfoque mucho más empírico y humano, se nutre de la experiencia acumulada: sus casi doscientos casos de éxito y fracaso documentados ofrecen una sabiduría que ninguna red neuronal puede replicar todavía. Es la diferencia entre tener un GPS de última generación (ITIL 5) y contar con la bitácora de un capitán que ha naufragado y sobrevivido para contarle (SMBoK).

En última instancia, la distinción más crítica reside en el enfoque del rol. ITIL 5 busca certificar que una persona "sabe ITIL", mientras que el SMBoK busca validar que una persona "es un Director de Servicios". El primero garantiza la competencia técnica en un marco específico; el segundo garantiza la autoridad profesional de manera agnóstica, permitiendo que un líder gestione con éxito tanto una infraestructura de nube cuántica como un servicio de atención hospitalaria, utilizando para ello las herramientas que mejor le convengan, sea ITIL 5 u otra cualquiera.

Esta es quizás la distinción más profunda. ITIL 5 se enfoca en la **Organización**. Busca que la entidad sea capaz de entregar valor. El SMBoK se enfoca en el **Individuo**. Define las cuatro interfaces críticas que un Director de Servicios debe gestionar:

- 1. Hacia arriba (Gobierno):** Cómo hablar el lenguaje de la junta directiva.
- 2. Hacia los lados (Horizontal):** Cómo interactuar con otras áreas de negocio.
- 3. Hacia abajo (Gestión):** Cómo liderar equipos técnicos.
- 4. Hacia afuera (Habilitación):** Cómo asegurar que la operación sea excelente.

Imaginemos una organización que decide implementar ITIL 5 para modernizar su Service Desk mediante agentes autónomos. Sin el SMBoK, esta organización corre el riesgo de tener una tecnología punta pero una carencia total de liderazgo profesional. Puede que los procesos fluyan, pero ¿quién asegura que la ética de esos datos sea la correcta? ¿Quién gestiona el compromiso de los empleados que se sienten desplazados por la IA? El **sentido común** nos dice que:

• **ITIL 5 aporta la agilidad técnica:** Nos da las recetas para que los micros servicios, la IA y las prácticas de gestión operen en armonía.

• **El SMBoK aporta la madurez estratégica:** Nos da el marco ético y profesional para que esa agilidad no se convierta en caos.

Un profesional certificado como *ITIL 5 Master* tiene un conocimiento técnico envidiable. Un profesional certificado como *Service Management Professional (SMP®)* por el SMI tiene una autoridad profesional reconocida. El que posee ambas, es el líder que las empresas están buscando desesperadamente en este 2026.

A menudo se critica a ITIL por ser "demasiado limpio". El SMBoK, en cambio, se ensucia las manos. Sus 38 Áreas Temáticas profundizan en aspectos que ITIL apenas roza:

• **La Gestión del Compromiso:** No solo con los clientes, sino con todos los stakeholders en un nivel humano.

• **La Excelencia en el Servicio:** Basada en estándares como la ISO 23592, que el SMBoK integra de forma natural.

• **El aprendizaje del error:** Los casos de fracaso documentados en el SMBoK son una cura de humildad y una fuente de ahorro de costes incalculable para cualquier empresa.

Por otro lado, ITIL 5 ha dado un salto gigante en la **Gobernanza de Datos**. En un mundo donde la IA se alimenta de información, ITIL 5 explica cómo asegurar que esa alimentación sea continua y de calidad. El SMBoK toma ese dato y explica cómo el Director de Servicios debe usarlo para influir en la estrategia de la compañía. Es una cadena de valor perfecta.

La publicación de ITIL 5 hoy no invalida el SMBoK; lo hace más necesario. En un entorno de alta volatilidad tecnológica, los marcos de trabajo cambian cada pocos años (v3 en 2007/2011, v4 en 2019, v5 en 2026). Sin embargo, los principios de la Dirección de Servicios que promulga el SMI son atemporales.

El mensaje debe ser claro: **No confunda el mapa con el territorio.**

• **El mapa es ITIL 5:** te indica las rutas más rápidas, los nuevos caminos de la IA y cómo evitar los atascos operativos.

• **El territorio es la Gestión de Servicios profesional que describe el SMBoK:** el terreno real donde se juega la reputación de la empresa, la ética de los negocios y el desarrollo de las personas.

Estamos en un momento apasionante. ITIL 5 nos ofrece los juguetes más avanzados que jamás hayamos tenido: IA generativa integrada, operaciones que se autorreparan y flujos de valor casi instantáneos. Pero como bien sabemos en esta revista, la tecnología sin sentido común es solo ruido caro.

El SMBoK es el sentido común codificado. Es la voz que nos recuerda que, detrás de cada algoritmo de IA en ITIL 5, hay un servicio que debe satisfacer a una persona y un Director de Servicio que debe rendir cuentas por ello.

En 2026, la excelencia no se encuentra en elegir entre ITIL 5 o SMBoK. La excelencia reside en entender que son **juntos pero no revueltos**: ITIL en la caja de herramientas, y el SMBoK en la mente del directivo. Solo así conseguiremos que la tecnología, por muy avanzada que sea, siga estando al servicio de lo humano.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



Curso de Certificación en: Gobierno de la Inteligencia Artificial

ISO 38507 AI Governance Leader

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 15 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- 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>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**



El Programme Manager: El mejor amigo del “Vende Humos”

En el ecosistema organizativo privado así como en la administración pública, el término “**Vende Humos**” se ha ganado una fama ambivalente. Por un lado, se usa de forma peyorativa; por otro, describe a esa rara avis capaz de ver lo que nadie más ve, de proyectar el futuro y de vender una visión antes de que exista el primer prototipo. Sin embargo, hay una tragedia silenciosa en este colectivo: la mayoría de estos visionarios brillantes fracasan. Y no fracasan por falta de talento, sino por una **brecha de ejecución estratégica**.

Como le dije recientemente a un directivo hiper motivado cuyas ideas no terminaban de cuajar: “**El talento sin gestión no sirve de nada**”. Pero cuando juntamos la innovación disruptiva con el método adecuado, específicamente con la **Gestión de Programas (Programme Management)**, el éxito deja de ser una moneda al aire para convertirse en una certeza.

La trampa del “Entregable”: Por qué un Project Manager no es suficiente

Para entender esto, debemos acudir a los marcos de referencia globales como el **PMI (Project Management Institute)**, las normas **ISO** o al novedoso Marco Integrador de Metodologías de Gobierno y Gestión **P4MGO**. Todos coinciden en una jerarquía que muchos CEOs y directores ignoran:

- 1. Gestión de Portfolios (Portfolio Management):** Se asegura de que hagamos las cosas correctas (objetivos estratégicos).
- 2. Gestión de Programas (Programme Management):** Se asegura de que obtengamos los beneficios deseados (realización de beneficios y capacidades).
- 3. Gestión de Proyectos (Project Management):** Se asegura de que hagamos las cosas correctamente (resultados y entregables).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



“

La diferencia entre un visionario exitoso y un vende humos frustrado es, simplemente, un Programme Manager que sabe cómo transformar la energía creativa en beneficios tangibles.

El problema surge cuando uno de estos "Vende Humos", un generador de ideas fuera de la caja, contrata a un Project Manager para hacer realidad su sueño. El **Project Manager** es un experto en el *output*: te entregará el software, el edificio o el plan de marketing en tiempo y forma. Pero, una vez entregado el "juguete", el Project Manager se retira, porque la metodología dice precisamente eso.

¿Qué sucede después? Que el visionario se queda con un resultado técnico que no sabe cómo encajar en la cuenta de resultados, que la organización, pasado un periodo corto de post proyecto no sabe adoptar o que, simplemente, no genera el valor prometido. **El Project Manager logra resultados; el Programme Manager logra beneficios.**

El Programme Manager: El traductor de utopías

Un **Programme Manager** no se obsesiona con el cronograma, sino con la verdadera **realización de beneficios**. Es el profesional entrenado para gestionar no solo la incertidumbre sino también la ambigüedad, dos elementos que el "Vende Humos" exhala en cada reunión. Mientras que el Project Manager pregunta "¿Qué vamos a construir?", el Programme Manager pregunta "¿Para qué lo estamos haciendo y cómo cambia esto nuestro negocio?". Esta diferencia de mentalidad es lo que permite convertir una idea "loca" en una nueva y boyante **capacidad organizacional**.

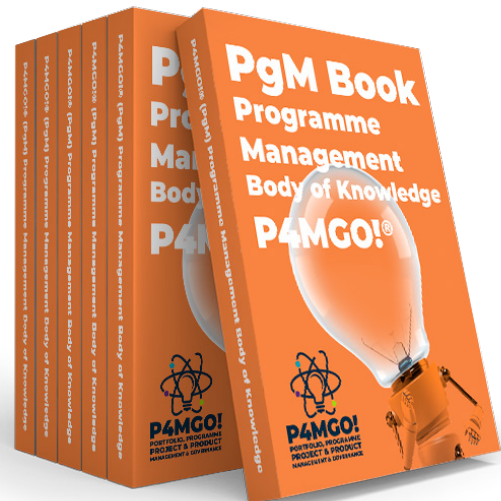
•**Visión Holística:** El Programme Manager entiende que para que una idea disruptiva funcione, no basta con un nuevo producto, ni tampoco con muchos. Se requiere no solo muchos proyectos sino mucho seguimiento posterior ala entrea de cada uno de esos proyectos donde deberemos actuar en gestión del cambio cultural, procesos operativos nuevos o modificados y, a menudo, una transición extendida en el tiempo sin que el negocio muera en el intento.

•**Gestión de Dependencias:** Las ideas disruptivas suelen ser complejas. El Programme Management no solo orquesta múltiples proyectos simultáneos, sino también Productos Digitales, asegurando que el "humo" se disipa y se convierte más allá de la vida de los proyectos en un negocio rentable o en una nueva capacidad organizativa coherente.

Innovación + Método = Éxito Asegurado

La historia de la organizaciones, ya sean estas públicas o privadas está llena de visionarios que fueron tildados de charlatanes hasta que encontraron a su facilitador. Si el "Vende Humos" es el motor, el Programme Manager es la transmisión que permite que esa potencia llegue a las ruedas y mueva el vehículo.

El Marco Integrador de Metodologías de Gobierno y Gestión **P4MGO** destaca que la gobernanza es fundamental para que la innovación no se convierta en caos. La gestión de programas proporciona ese marco de gobernanza flexible pero firme. No corta las alas al creativo; le construye la



pista de aterrizaje para que su idea no se estrelle contra la realidad del mercado o realidad del ámbito público.

Una llamada a la acción: Evolucionar o Estancarse

Para los Project Managers:

Si sientes que tu trabajo termina cuando entregas el proyecto, estás operando en la periferia del valor. El mercado actual no necesita más gente que cumpla cronogramas; necesita profesionales que impacten directamente en la **cuenta de resultados**. Tu siguiente paso es la formación en Gestión de Programas. Es ahí donde dejarás de ser un gestor de tareas para convertirte en un **socio estratégico** de la dirección. Es el nivel donde realmente se "Change the Business".

Para los "Vende Humos" y Generadores de Ideas:

Deja de buscar solo Project Managers. Deja de frustrarte porque tus equipos "no entienden tu visión". Lo que te falta no es más creatividad, es **método**. Busca perfiles formados bajo estándares internacionales, profesionales capaces de ver el bosque y no solo los árboles. Si tienes una idea que puede cambiar el mundo, no la dejes en manos de alguien que solo sabe gestionar entregables. Busca a un Programme Manager: él será el mejor amigo que tu negocio jamás haya tenido.

Conclusión

En un mundo que cambia a una velocidad de vértigo, la capacidad de soñar es más valiosa que nunca. Necesitamos a los "Vende Humos". Necesitamos gente disruptiva que piense fuera de la caja. Pero el talento sin gestión es ruido.

La próxima vez que veas una idea brillante fracasar, no culpes a la idea. Pregunta quién estaba a cargo de convertir esa visión en beneficio. **La Gestión de Programas (Programme Management)** es, en última instancia, el arte de lo posible; es la ciencia que garantiza que el mañana que hoy imaginamos sea la rentabilidad que mañana cosechemos.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:**

**Gestión de la
Inteligencia
Artificial**

**ISO 42001
AI Management
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: 695,00 €
- 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>



21001:2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

El puente entre CAPEX y OPEX

En las organizaciones, existe una fractura tectónica que separa a dos tribus que rara vez hablan el mismo idioma: los **directores financieros (CFOs)**, obsesionados con la eficiencia, y los **directores de operaciones y tecnología (COOs/CTOs)**, volcados en la ejecución. En medio de esta grieta, los recursos se pierden en proyectos aislados que prometen “transformación”, pero solo construyen “entregables”.

Para el mediocre, el **Project Management** es la respuesta. Para quien entiende el negocio como un organismo vivo, el proyecto resulta a todas luces insuficiente. Aquí es donde entra el **Programme Management** (sí, con doble “m” y acabado en “e”), no como una simple suma de proyectos, sino como el puente necesario que convierte el capital invertido (**CAPEX**) en valor operativo real y sostenible (**OPEX**).

El error más común en la gestión en España y gran parte de Latinoamérica es confundir el martillo con el edificio, es decir, tratar los programas como “proyectos grandes”. No lo son. El Project Management se centra en el *output*: un software, una fábrica, un proceso. Eso es puro **CAPEX** (Capital Expenditure). Es una inversión en un activo que se deprecia.

Sin embargo, un activo por sí solo no genera negocio ni nuevas capacidades, en el caso de la administración pública. Un CRM instalado es un activo muerto si la fuerza de ventas no cambia su comportamiento, sus procesos, e incluso su cultura. Aquí es donde el **Programme Management** despliega su verdadera naturaleza. Mientras el proyecto entrega el *output*, el programa gestiona el *outcome* (resultado) y garantiza los beneficios económicos, sociales o de cualquier tipo.

El programa es el vehículo que permite que la inversión de capital (**CAPEX**) no se evapore en el balance, sino que se infiltre en la cuenta de resultados (**P&L**) a través de una mejora drástica de los gastos operativos (**OPEX**).

Desde la perspectiva de “Change the Business”, el CAPEX es nuestra gasolina. Bajo el marco de **Portfolio Management**, la organización debe decidir cuánto dinero retira de la operación diaria (*Run the Business*) para invertirlo en cambiar la organización (*Change the Business*). Es el ciclo de vida “automágico” del **equilibrio organizacional** definido por el marco integrador de metodologías **P4MGO®**, que permite lograr a la dirección, tanto de organizaciones privadas como de administraciones públicas, una adecuada “velocidad de gobierno”.

El **Programme Management** actúa como el custodio de ese CAPEX. Su función es asegurar que cada euro invertido en proyectos esté alineado con la estrategia. En la metodología P4MGO Programme Management del marco integrador P4MGO, esto se define a través de la "Margarita del Sí Puedo" (el diseño del estado futuro). El programa no pregunta "¿estamos en tiempo?", sino "¿estamos construyendo la capacidad necesaria para que el OPEX del futuro sea más eficiente que el de hoy?". En definitiva, crear un "Run the Business" mejorado de verdad, sin que nos falte nada para que se convierta en realidad.

El **Service Management** vive en el mundo del OPEX. Es el mantenimiento, el soporte, el "día a día". El gran drama de la empresa moderna es el crecimiento descontrolado del OPEX debido a proyectos mal gestionados que dejan tras de sí una herencia de costes de mantenimiento inasumibles, en la mayoría de los casos porque son entregables que han sido gestionados como meros proyectos y no como resultados o nuevas capacidades generados a través de la gestión de programas.



CONTINUA EN
PRÓXIMA PÁGINA

KNOWLEDGE AND LEARNING

PROCESSES



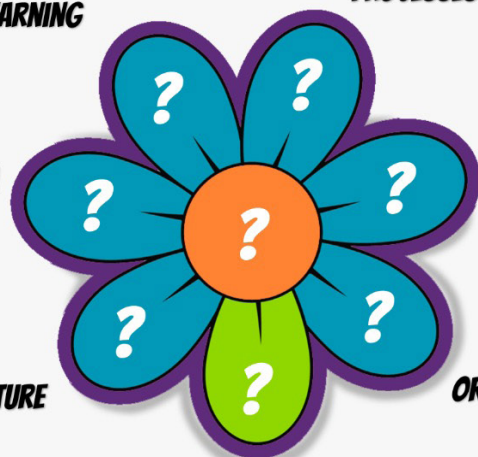
INFORMATION AND DATA

CULTURE

INFRASTRUCTURE

ORGANIZATION

SOFTWARE



● **PORTFOLIO MANAGEMENT**

● **PROGRAMME MANAGEMENT**

● **PROJECT MANAGEMENT**

● **PRODUCT MANAGEMENT**

© 2026 P4MGO!® Todos los Derechos Reservados. Strategic "Change the Business" Gap Analysis. "Margarita del Si Puedo"

El **Programme Management** es el puente porque gestiona la **transición**. En P4MGO PgM Programme Management, la transición es una fase crítica donde el nuevo activo se integra en las operaciones habituales (BAU - Business as Usual). Si el programa tiene éxito, el OPEX debería experimentar uno de estos tres fenómenos:

1. **Reducción absoluta:** menos costes para hacer lo mismo.
2. **Escalabilidad:** capacidad de hacer mucho más con el mismo coste operativo.
3. **Recuperación del coste de oportunidad:** liberación de flujo de caja atrapado en procesos ineficientes.

Para que este puente entre CAPEX y OPEX sea sólido, el modelo de consultoría y gestión debe evolucionar. No podemos seguir pagando por "horas hombre" (un modelo OPEX puro que incentiva la ineficiencia). El mercado exige un modelo de **Success-Fee Interim Management o Venture Consulting**.

En las etapas iniciales de un Programa de Implementación (lo que en marcos para Ejecución Estratégica como el Marco First Programme de Business&Co.® se denomina *Formed o Inspired*), tiene sentido un **retainer** (fijo) que cubra el riesgo de diseño. Pero la verdadera magia ocurre en la fase de **Reloaded** (ejecución y captura de beneficios). Aquí, el **Programme Manager** debe ir a éxito: un **carry** basado en la mejora de KPIs financieros reales:

- Aumento del margen neto.
- Eficiencia en el CAPEX (hacer más con menos inversión).
- Liberación de cash (cash release).

Este modelo requiere algo que aterra a muchos directivos: **transparencia total**. Para gestionar un programa como un puente financiero, el "Gobernauta" necesita acceso total a los registros contables. No se puede mejorar lo que no se ve en el balance.

La gobernanza: el "sentido común" de la tecnología defendemos siempre en esta revista es un medio, nunca un fin y podemos afirmar rotundamente que el **Programme Management** es la institucionalización de ese sentido común.

Un **Portfolio Manager** decide qué programas entran en el "túnel" de inversión basándose en el retorno esperado. El **Programme Manager** asegura que esos beneficios no se pierdan en la traducción técnica. Y el **Service Manager** recibe el relevo para operar la nueva realidad.

Si el puente se rompe, nos encontramos con organizaciones llenas de "activos tecnológicos" (CAPEX) que de nada sirven o que nadie usa, mientras el gasto operativo (OPEX) sigue subiendo para mantener sistemas obsoletos que conviven con los nuevos. Es el "Frankenstein corporativo". ¿Les suena?

Hay que evolucionar de una vez de gestores de tareas a gestores de beneficios. "Change the Business" no es un eslogan bonito; es una disciplina financiera. El **Programme Management** es la disciplina que permite que el Consejo de Administración duerma tranquilo sabiendo que su CAPEX no es un gasto a fondo perdido, sino la semilla de un OPEX más esbelto y competitivo.

Como Managers, nuestra responsabilidad no es terminar proyectos. Nuestra responsabilidad es **cruzar el puente**. Asegurarnos de que la inversión se convierta en capacidad, la capacidad en cambio, y el cambio en beneficios reales. El resto es ruido, burocracia y una absoluta falta de sentido.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>



**Curso de
Certificación en:
Excelencia
en el Servicio
ISO 23592
Service
Excellence
Leader**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 23592
- 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>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**





Sin procesos, no hay paraíso

En las organizaciones, existe una brecha abismal, y a menudo trágica, entre la estrategia diseñada en los despachos y la realidad operativa que ocurre en las trincheras del día a día. Muchas organizaciones dedican meses y miles de euros a la consultoría de procesos, produciendo manuales impecables y diagramas de flujo en elegantes formatos digitales que, una vez terminados, se convierten en lo que me gusta llamar "pinturas rupestres corporativas". Son representaciones estéticas de una realidad que no existe o que, peor aún, nadie tiene la más mínima intención de habitar.

El problema fundamental no es la falta de diseño, sino la falta de gobierno y ejecución, porque algo de Gestión sí que hay. Un proceso que no se vive es, sencillamente, postreo y el postreo no genera flujo de caja. Por ello, es imperativo empezar a implementar de manera urgente soluciones como los sistemas de Business Process Solutions (BPS) no como una herramienta tecnológica más, sino como el orquestador de la supervivencia y el éxito organizacional.

Para entender por qué unas empresas prosperan mientras otras se hunden en la irrelevancia, debemos observar cómo gestionan su "Run The Business". Podríamos categorizar a las organizaciones actuales en tres subgrupos perfectamente definidos por su relación con los procesos:

Las Organizaciones "Zombis": Aquellas que no tienen idea de sus procesos ni se preocupan por ellos. Operan bajo el régimen de la improvisación constante. Aquí, el éxito depende exclusivamente de la heroicidad individual de algún empleado o de la suerte del mercado. Son las empresas menos rentables, las más problemáticas para el cliente y, estadísticamente, están destinadas a desaparecer en el corto plazo.

Las Organizaciones "Teóricas": Un grupo más numeroso y frustrado. Están sensibilizadas con la importancia de los procesos; los diseñan, invierten en consultoría, intentan medirlos e incluso adquieren software costoso. Sin embargo, cometen el pecado capital: los dejan en papel. Al no existir un mecanismo que obligue al cumplimiento, la inversión en procesos tiene un retorno prácticamente nulo (o negativo, si sumamos el coste de oportunidad y la frustración del equipo).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

Las Organizaciones de "Alto Rendimiento": Un subconjunto muy pequeño, pero extremadamente potente. Estas organizaciones no solo diseñan y mejoran sus procesos, sino que los cumplen como un hábito integrado en su ADN. Aquí, el proceso no es una sugerencia, es la ley operativa. Estas empresas coinciden SIEMPRE con las más rentables, eficaces y punteras del mercado.

La falta de procesos no es un problema estético; es una patología mortal. Según diversos estudios de longevidad corporativa, aproximadamente el 60% de las PYMES no sobreviven a sus primeros cinco años de vida. Si rasamos la superficie de estas quiebras, el motivo recurrente no es solo la falta de capital, sino la "anarquía operativa".

Informes de consultoras como IDC revelan que las ineficiencias en los procesos cuestan a las empresas entre el 20% y el 30% de sus ingresos anuales. Peor aún, el "Institute for Operations Research and the Management Sciences" señala que la falta de estandarización es responsable del 40% de los errores en la entrega de valor al cliente. No tener procesos claros, o tenerlos y no cumplirlos, no es una "forma flexible de trabajar"; es un suicidio asistido por la desorganización.

Cuando una organización depende de manera recurrente de la espontaneidad o del libre albedrío, no tiene un negocio: tiene un conjunto de voluntades individuales que, por azar, a veces reman en la misma dirección. Esto tiene un impacto devastador no solo en la economía (EBITDA erosionado), sino en la moral del equipo, que vive en un estado de "incendio permanente".

Es aquí donde el maravilloso mundo de los procesos de negocio y más en concreto las soluciones o suites de Procesos de Negocio BPS (Business Process Solutions) entran en juego para cambiar las reglas. Debemos dejar de ver los BPS como "gestores de tareas" y empezar a verlos como los verdaderos Sistemas Operativos (OS) de las organizaciones.

Y no hablamos de poner otra aplicación, un software BPS actúa como el orquestador del día a día. Su función no es solo informar, sino facilitar al cumplimiento. Si el proceso dicta que el paso B no puede ocurrir sin la validación del paso A, el sistema simplemente no permite el avance. Esto elimina la "creatividad peligrosa" y asegura que la excelencia sea el estándar, no la excepción. Además, al digitalizar el flujo, permitimos medir de manera "automagica" cada parámetro: tiempos de ciclo, cuellos de botella y desviaciones, permitiendo una mejora continua basada en datos reales, no en "sensaciones" de pasillo.

Existe una analogía poderosa: Nuestra calidad de vida se basa fundamentalmente en la calidad de nuestros hábitos. Si tenemos hábitos saludables, nuestra vitalidad aumenta; si nuestros hábitos son caóticos, nuestra salud se resiente.

En las organizaciones ocurre exactamente lo mismo: la calidad de una empresa depende de la calidad de sus procesos. El proceso es el "hábito" de la organización. Cuando el proceso se convierte en un hábito automatizado y orquestado por un BPS, la empresa deja de gastar energía en "cómo hacer las cosas" y empieza a centrar toda su potencia en "qué valor aportar a la organización".

El impacto en la cultura es radical. Un entorno gestionado y gobernado no solo en el papel sino en el funcionamiento cotidiano elimina la arbitrariedad, reduce el estrés de la incertidumbre y mejora la moral. Cada cual sabe qué se espera de él, cuenta con las herramientas y mecanismos para lograrlo y el sistema le protege de errores humanos por omisión.

Implementar esta visión no es una tarea de "instalar y listo". Requiere de líderes que entiendan la arquitectura del negocio. No podemos dejar el corazón de nuestra rentabilidad en manos de la improvisación. Pero lamentablemente en España los conocimientos en Gestión de Procesos de Negocio son muy escasos. Se nos llena la boca de saber de Proyectos o Servicios, pero de Procesos de Negocio que es el verdadero día a día de ambos no se sabe nada de nada.

La espontaneidad es maravillosa para la innovación artística, pero es letal para la eficiencia operativa. El impacto económico de no tener una estructura de procesos gobernada y gestionada es masivo: pérdida de margen, erosión de la cultura y, eventualmente, la salida del mercado.

Establecer suites de procesos de negocios que orquesten, midan y acompañen al cumplimiento es la única forma de garantizar que nuestra organización no sea una galería de diseños ignorados, sino una entidad viva y eficiente. La libertad para innovar en el futuro solo es posible cuando tenemos la seguridad absoluta en la ejecución del presente.

La pregunta con la que me gustaría acabar este artículo no es si vuestra empresa tiene o no tiene procesos, sino si vuestro sistema permite que alguien los ignore. Porque, al final del día, en el mercado de la eficiencia y la competitividad, sin procesos, simplemente no hay paraíso.

Escuela de Gobierno

eGob®

<https://escueladegobierno.es>

**Curso de
Certificación en:**

**Diseño de
Servicios
Excelentes**

**ISO 24082
Service
Excellence
Designer**

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 24082
- 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>



21001: 2018

**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

¿Inteligencia o Astucia Artificial?

Cada vez que un sistema como ChatGPT responde “tienes toda la razón, disculpa mi error”, ocurre algo curioso: el usuario siente que dialoga con alguien que piensa, que se equivoca, que se arrepiente. Esa sensación es precisamente el problema. Hemos bautizado a estas máquinas con la palabra más prestigiosa de nuestra especie, inteligencia, y al hacerlo le concedimos una mente que no tiene. Vale la pena defender una tesis incómoda: estos sistemas no son inteligentes, son astutos. Producen la apariencia del saber sin el saber. Y la diferencia, lejos de ser un capricho terminológico, determina cuánto deberíamos fiarnos de ellos.

El que no sabe que miente

Empecemos por lo que el sentido común llama “mentiras” y la industria, con eufemismo elegante, “alucinaciones”. Conviene ser precisos, porque aquí se juega todo el argumento. Para el usuario que recibe un dato falso con tono de certeza y actúa en consecuencia, el efecto es idéntico al de una mentira: engaño, daño, falsedad tomada por verdad. En ese plano, quien protesta “¡me mintió!” tiene toda la razón.

Pero el mecanismo revela algo más inquietante que la mentira. Mentir exige conocer la verdad y decidir ocultarla; es un acto cognitivo que, paradójicamente, respeta la verdad lo suficiente como para esconderla. La máquina no hace eso, porque no sabe nada. Genera la secuencia de palabras estadísticamente más probable sin representación alguna de lo verdadero o lo falso. El filósofo Harry Frankfurt acuñó el término exacto para esto en su célebre ensayo *On Bullshit*: a diferencia del mentiroso, el charlatán no se opone a la verdad, simplemente le es indiferente, y por eso resulta un enemigo mayor de ella. En 2024, tres investigadores de la Universidad de Glasgow aplicaron esta categoría directamente a los modelos de lenguaje en un artículo de la revista *Ethics and Information Technology* titulado, sin rodeos, “ChatGPT is bullshit”: sostienen que llamar “alucinación” a estos errores es engañoso, porque el sistema es, en un sentido importante, indiferente a la verdad de lo que produce. No miente: parlotea con aplomo.

Y no se trata de fallos marginales. Un estudio de Stanford (RegLab e Instituto de IA Centrada en lo Humano), publicado en el *Journal of Legal Analysis* en 2024, midió tasas de alucinación de entre 69 % y 88 % en consultas jurídicas específicas a modelos punteros, que además carecen de autoconciencia sobre sus errores y tienden a reforzar suposiciones legales incorrectas del usuario. Es decir: no solo se equivocan a menudo, sino que no saben que se



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



equivocan y encima ratifican el error de quien pregunta. Eso no es inteligencia. Es astucia: la habilidad de sonar convincente con independencia de la verdad.

El desparpajo de no responder por nada

A la indiferencia hacia la verdad se suma una indiferencia hacia las consecuencias. Cuando un abogado de Nueva York presentó en 2023 un escrito repleto de sentencias inventadas por ChatGPT, caso que llegó a oídos del propio presidente del Tribunal Supremo estadounidense en su informe anual—, ¿quién respondió? El abogado, sancionado. La máquina siguió produciendo texto, impávida. Esa asimetría es estructural: el sistema disfruta del crédito cuando acierta y traslada el costo cuando falla. Pide disculpas con la misma fluidez con que inventa, porque ni la disculpa ni la invención le cuestan nada. Atribuirle responsabilidad sería tan absurdo como atribuírsela a un dado; pero hemos diseñado la interfaz para que parezca un interlocutor responsable, y esa apariencia es la trampa.

Loros, no mentes

La raíz del malentendido es vieja y tiene nombre. En 2021, Emily Bender, Timnit Gebru y sus colegas describieron estos modelos como “loros estocásticos”: sistemas que cosen secuencias de formas lingüísticas observadas en sus datos de entrenamiento según probabilidades, pero sin ninguna referencia al significado. El loro reproduce sonidos sin comprenderlos. Nosotros, en cambio, no podemos evitar atribuir intención a lo que habla nuestro idioma: es un reflejo humano profundo, el mismo que nos hace ver caras en las nubes. La industria explota ese reflejo. Llamarlo “inteligencia artificial”, hacerlo decir “yo creo” y “lo siento”, diseñarlo para halagar al usuario, son decisiones de diseño que convierten un calculador de probabilidades léxicas en un aparente sujeto pensante.

El peligro: individual y colectivo

Aquí el asunto deja de ser semántico. Si creemos hablar con una inteligencia, le delegamos juicio. Y delegamos mal.

En el plano individual, hay un riesgo cognitivo que empieza a documentarse. Un estudio del MIT Media Lab de 2025, titulado *Your Brain on ChatGPT* y aún en fase de preprint, conviene aclararlo, midió con electroencefalografía la actividad cerebral de estudiantes que escribían ensayos. El grupo que usó el modelo de lenguaje mostró la conectividad neuronal más débil de los tres, frente a quienes usaron un buscador o solo su cabeza. Los autores acuñaron una expresión memorable: “deuda cognitiva”, el costo diferido de delegar el esfuerzo mental. Con las debidas cautelas de un estudio pequeño y no revisado por pares, la dirección es sugerente y conecta con algo más establecido: el llamado “efecto Google” descrito por Sparrow y sus colegas en *Science* (2011), según el cual



tendemos a recordar peor aquello que sabemos que una máquina recordará por nosotros.

En el plano colectivo, el peligro es la erosión de la verdad como bien común. Frankfurt advertía que el charlatán es más peligroso que el mentiroso porque, al desentenderse de la distinción entre lo verdadero y lo falso, corroe la noción misma de verdad. Una sociedad que delega masivamente su producción de texto en máquinas indiferentes a los hechos no se llena de mentiras: se llena de algo peor, de discurso plausible y sin anclaje. La amenaza para la toma de decisiones es directa. Un sistema que halaga, que ratifica nuestras premisas erróneas y que jamás dice “no lo sé” sin que se lo fuercen, es un pésimo consejero precisamente porque es un excelente complaciente.

Si con la calculadora dejamos de calcular...

Queda la analogía más útil. La calculadora nos liberó de la aritmética manual, y casi nadie lo lamenta. ¿Por qué temer entonces que la IA nos libere de pensar? Porque las operaciones no son equivalentes. Calcular es un procedimiento cerrado, con respuesta única y verificable; la calculadora no se equivoca ni nos halaga. Pensar es otra cosa: es sopesar, dudar, juzgar entre alternativas sin respuesta única. Delegar el cálculo nos costó una destreza; delegar el juicio nos costaría la facultad que nos define. Y lo haríamos en manos de un sistema que, recordémoslo, es indiferente a la verdad.

La calculadora nunca pretendió pensar por nosotros. La “inteligencia artificial”, por su nombre y su diseño, sí lo pretende. Por eso la palabra importa. Llamarla astucia, la capacidad de parecer sin ser, no es despreciar su utilidad, que es real y enorme. Es recordar, cada vez que nos dice “lo siento, tienes razón”, que detrás de esa cortesía no hay nadie. Y que el juicio, esa vieja y trabajosa facultad humana, sigue siendo intransferible.



Curso de Certificación en:

Gestión de Centros de Operaciones de Seguridad (SOC)

SOC Management Leader

Docente:
Alejandro Aliaga

- Formato: Grabado con Tutorías
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Disponibilidad: Inmediata
- Plazo de Vigencia: 60 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Importe del Curso: 995€
- Tasas Examen: Incluidas
- En tu horario, a tu ritmo.
- Con toda comodidad
- Solicita tu admisión

MidMgmt®

MPPM®

MGEIT®

eGob®

Tutorías en Directo



+ 34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS

El estándar para la

inteligencia artificial

en la dirección de portafolios,
programas y proyectos



Licensed To: Francisco Javier Peris Mendez PMI MemberID: 1356255
This copy is a PMI Member benefit, not for distribution, sale, or reproduction.

El Estándar de Inteligencia Artificial del Project Management Institute PMI

Acaba de aparecer el primer estándar de inteligencia artificial para la dirección de portafolios, programas y proyectos, y media profesión lo está celebrando casi sin discutirlo. Es comprensible. Llevábamos tiempo esperando un marco de referencia con el sello del Project Management Institute. Pero un estándar no merece aplausos por existir, sino por resistir el análisis. Y cuando uno lo examina de frente, reconociendo lo mucho que aporta, aparece un problema serio en su mismísimo cimiento, antes de los principios y antes de los dominios. Lo primero que hace el documento es clasificar la inteligencia artificial en dos cajones. Y ahí, en la primera curva, es donde a mi juicio se sale de la carretera.

Seamos justos y expongamos su tesis sin caricaturizarla. El documento sostiene que la inteligencia artificial cumple dos roles en nuestro trabajo. El primero es la inteligencia artificial como herramienta, es decir, la que nos ayuda a dirigir mejor, la que resume reuniones, redacta informes, estima costos, analiza datos y evalúa riesgos. El segundo es la inteligencia artificial como entregable, esto es, los proyectos cuyo producto final es en sí mismo un sistema inteligente, como una plataforma de detección de fraude o la conducción de un vehículo autónomo. Herramienta o entregable. Ese es el esqueleto sobre el que se levanta todo lo demás. Suena limpio y ordenado, y por eso gusta tanto. El inconveniente es que el mundo real no se deja ordenar con tanta comodidad.

Porque conviene preguntarse qué hace exactamente una organización cuando contrata un modelo de lenguaje por interfaz de programación, cuando paga una suscripción

mensual a una plataforma en la nube con inteligencia artificial incorporada, o cuando integra en su producto la capacidad de un tercero que ni construye ni controla. No está desarrollando la inteligencia artificial, de modo que no encaja en el cajón del entregable. Pero llamarlo simplemente herramienta, como si fuera una calculadora que se compra una vez y se queda quieta sobre el escritorio, es un error de consecuencias prácticas. Eso no es una herramienta. Eso es un servicio. Y un servicio de inteligencia artificial tiene una naturaleza propia que no cabe en ninguno de los dos cajones del estándar.

La distinción importa porque no es terminológica, es gestión pura. Cuando una organización consume inteligencia artificial como servicio asume una dependencia del proveedor que condiciona su estrategia entera. El modelo que utiliza hoy lo actualiza el proveedor mañana, sin pedirle permiso, y sus resultados cambian sin que ella haya tocado nada. Es lo que se conoce como deriva del modelo, y la organización consumidora no la controla.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

Sus datos viajan a una infraestructura ajena, lo que abre preguntas de fondo sobre quién es el propietario de esos datos, dónde residen y bajo qué jurisdicción quedan.

El costo deja de ser una inversión puntual y se convierte en un gasto recurrente que no se detiene. Y toda la operación queda atada a un acuerdo de nivel de servicio y a unas condiciones contractuales que dicta otro y que pueden variar. Nada de esto encaja en la idea inocente de herramienta que maneja el estándar. Y, sin embargo, es con diferencia la forma en que la inmensa mayoría de las organizaciones consume inteligencia artificial en la actualidad.

De ahí mi primera tesis. La dicotomía de herramienta o entregable no es falsa, es incompleta, y lo es precisamente en el punto que más pesa en el día a día del profesional. Conviene afinar el argumento, porque su versión simple es débil y la fuerte es mucho más interesante. El servicio no rompe los dos cajones porque quede fuera de ellos. Los rompe porque cae en los dos a la vez.

Para quien lo consume, ese servicio funciona como una herramienta. Para quien lo presta, ese mismo servicio es su entregable, el producto que vende. El estándar observa la inteligencia artificial desde la silla de una sola organización y por eso no percibe que herramienta y entregable son, muchas veces, las dos caras de un mismo objeto, separadas únicamente por el contrato que hay en medio.

Y es ahí, en ese contrato, donde viven los riesgos de verdad. La gobernanza, la responsabilidad y la rendición de cuentas de un servicio de inteligencia artificial constituyen un territorio propio que el modelo de dos cajones deja sin gobernar.

Por eso propongo dejar de preguntar si la inteligencia artificial es una herramienta o un entregable, porque es la pregunta equivocada, y sustituirla por otras tres mucho más útiles ante cualquier iniciativa. La primera, quién controla el modelo, la propia organización o un tercero, porque de ello depende quién controla el riesgo. La segunda, dónde vive el valor y dónde vive el peligro, en lo que se construye, en lo que se usa o en la relación de dependencia que se firma. La tercera, qué tipo de vínculo se está creando, una compra que termina o una atadura que no termina nunca. Quien se hace estas tres preguntas deja de necesitar el cajón, porque ya está gestionando lo que de verdad importa. Ese es, en mi opinión, el tercer modo que el estándar debería haber nombrado con todas sus letras. La inteligencia artificial como servicio.

Sería deshonesto descartar trescientas treinta páginas por una taxonomía que ocupa dos de ellas. La crítica sería no consiste en descalificar, sino en separar el grano de la paja. La clasificación de la introducción puede ser pobre, y aun así el resto del documento se sostiene o se cae por sus propios méritos.

El estándar descansa sobre ocho principios, y no todos valen lo mismo. La insistencia en la calidad de los datos, con sus dimensiones de exactitud, completitud, consistencia, actualización, validez y contexto, es de lo mejor del documento, porque pone el dedo en la llaga de que un modelo nunca será mejor que los datos que lo alimentan. La idea de personas y cultura, con el concepto de seguridad psicológica para que los equipos planteen dudas sin miedo, es valiosa y a menudo se olvida. Pero hay que ser sincero. Otros principios, como el de

valor estratégico, el de involucramiento de los interesados o el de gestión de riesgos, son en buena parte conceptos clásicos de la dirección de proyectos con la etiqueta de inteligencia artificial pegada encima. Para quien tiene oficio, varias secciones suenan a algo ya sabido vestido de nuevo.

Sobre los principios se apoyan cinco dominios de desempeño, desde la gestión de expectativas de los interesados hasta la gestión de riesgos e incertidumbres. Como mapa mental para no olvidar nada, funcionan. El problema es que se mueven en un nivel tan abstracto que cuesta aterrizarlos un lunes por la mañana con un proyecto real sobre la mesa. Indican dónde mirar, pero rara vez cómo hacerlo.

Y llegamos al corazón del documento, el principio del humano en el proceso, la idea de que la inteligencia artificial propone y la persona dispone, de que siempre haya supervisión humana sobre las decisiones críticas. Sobre el papel es impecable. Pero aquí está la tensión que el estándar no se atreve a mirar de frente. Ese principio no escala. Cuando hablamos de inteligencia artificial agéntica, de agentes que toman miles de decisiones autónomas por minuto, mantener a una persona validando cada una es sencillamente inviable, y la supervisión degenera en un sello de goma que aprueba en bloque sin mirar. El estándar predica el humano en el proceso como solución universal y no afronta que, justo donde más falta hace, que es a gran escala, es donde más se rompe. Esa omisión me parece más grave que la de los dos cajones.

A ello se suma una paradoja inevitable. El documento presume de ser agnóstico respecto a la tecnología, y lo vende como virtud. Lo es en parte, porque así no caduca tan rápido, pero esa misma virtud lo condena a flotar en un nivel de abstracción difícil de convertir en acción. Y cualquier estándar construido por consenso sobre un campo que se reinventa cada mes nace, por definición, con cierto retraso respecto a la realidad que pretende ordenar.

¿Es entonces un mal documento? No, pero tampoco es la biblia que algunos venden. Hay otros documentos mucho más exhaustivos, rigurosos e incluso imparciales como el estándar ISO 38507 de Gobierno de la Inteligencia Artificial o el Estándar ISO 42001 de Gestión de la Inteligencia Artificial con mayor prestigio, validez y reconocimiento internacional. Este documento es a lo sumo un primer vocabulario común, útil para profesionales que parten de cero, un andamio razonable de gobernanza y sobre todo un intento del Project Management Institute de hacer caja con al Inteligencia Artificial.

Reconocer su utilidad y señalar sus huecos al mismo tiempo no es contradictorio, es leerlo como profesionales adultos y no como creyentes. Los que liderarán la próxima década de nuestra disciplina no serán quienes reciten este estándar de memoria, sino quienes piensen por encima de él, los que vean que falta el modo servicio y lo gestionen igual, los que sepan que el humano en el proceso se quiebra a escala y diseñen controles que de verdad funcionen. Un estándar aporta el lenguaje. El juicio lo pone cada profesional. Y ningún documento libera a nadie de su responsabilidad.



**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 del Curso: 695€
- Tasas Examen: Incluidas
- Basado en la Norma ISO 37000
- A tu ritmo con toda comodidad



Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:



+ 34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>



21001: 2018
**EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS**

El Liderazgo de la Mujer en la Normalización

El futuro de la competitividad está vinculado a la participación de la mujer en la normalización española y mundial.

Me resulta difícil escribir esta reflexión sobre la igualdad de género en el ámbito de la normalización, pues desde siempre he considerado que la mujer está tan capacitada o más para desempeñar todo tipo de funciones profesionales en la sociedad. Pero, aunque cada vez son más los que piensan como yo, la realidad todavía no acaba de situar a la mujer profesional al mismo nivel que el hombre profesional.

Primero quiero destacar la importancia de la generación de estándares para la competitividad de una nación. Las normas definen estándares técnicos y formas de trabajo que ayudan a las organizaciones a ser más eficaces y competitivos en sus mercados. Quién participa en la creación de las normas está influyendo en cómo se diseñan los productos y servicios que ofrecen las organizaciones. Por lo tanto, participar en la normalización es contribuir a la construcción de las reglas que configuran la productividad de nuestra sociedad.

La presencia de la mujer en estas actividades de creación de estándares es fundamental, pues las normas deben estar co-creadas teniendo en cuenta todas las perspectivas incluyendo las de género. La diversidad influye directamente en la calidad y adecuación de las normas producidas. No se trata solo de que haya mujeres presentes, deben estar en los estamentos normativos de liderazgo, en los que se toman decisiones (presidencia de comités de normalización, coordinadoras de grupos de trabajo, etc.).

La norma **ISO 53800** establece las directrices para la promoción e implementación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Proporciona un marco, recursos, políticas, herramientas y buenas prácticas para promover e implementar la igualdad de género.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





Como son los casos ejemplares los que generan pasiones y animan a las organizaciones a promover a sus profesionales femeninas a los ámbitos de liderazgo en la normalización, permitidme la libertad de citar solo unos ejemplos relevantes de los muchos que hay en la normalización española:

D^a. ELENA SANTIAGO Directora General CEN y CENELEC, que declara: “Estoy convencida de que, con el esfuerzo y entusiasmo de nuestra comunidad, con determinación y valentía, la integración de género en las Normas Europeas será pronto lo normal”.

D^a. VAL DÍEZ presidenta del comité UNE CTN 194 de Igualdad de Género, que además fue reconocida con el Premio UNE 2024 a la presidencia más destacada. Este comité ha canalizado la influencia española en el comité de ISO a cargo de la elaboración de la Norma ISO 53800, primer estándar global de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las organizaciones.

D^a. ARANCHA GARCÍA presidenta del comité UNE CTN 26 de vehículos de carretera, indica: “En un entorno totalmente globalizado y altamente competitivo como el que afronta la industria de la automoción, la normalización es una herramienta estratégica para hacer frente a los retos desde un plano innovador y de desarrollo sostenible”.

D^a. CARLOTA BUSTELO RUEDA presidenta del comité CTN 50/SC 1 Gestión documental y aplicaciones indica: “Es muy enriquecedora la participación en comités internacionales, donde a pesar de las diferentes culturas, idiomas y contextos legislativos, compartimos problemas y conseguimos normalizar soluciones”.

D^a. EVA BEJARANO presidenta del comité CTN 53 de Plásticos y Caucho, para ella: “la normalización contribuye a resolver los retos que se plantea la sociedad en relación con los plásticos, para mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar la sostenibilidad medioambiental”.

D^a. BEATRIZ NOVEL presidenta del comité internacional IEC SC 23E sobre equipamiento eléctrico y de seguridad, que además fue galardonada con el premio Thomas A. Edison de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), siendo el primer profesional español en recibir este reconocimiento.

La creación de nuevos estándares está vinculada inexorablemente a la co-creación que involucre al sector femenino. Todo CEO y Alto Directivo debe tener interiorizado esta realidad.

Javier Peris
*Presidente de UNE-SC40
 Gobierno y Gestión de Servicios de TI.*

**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.



**Normalización
Española**

**Progreso
compartido**

une.org



Evento

CIERRE DE TEMPORADA

Revistas “Tecnología & Sentido Común”
y “Stakeholders.news”

bete gratis

logía &
ido Común

2022
PREMIOS
PIENS

r de



#TYSC / PÁG. 56

TECNOLOGÍA Y
SENTIDO COMÚN

Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news celebran el cierre de temporada

10 de julio 2026

11:00 a 15:00

El pasado 10 de julio, las revistas hermanas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news cerraron la temporada 2025/26 con un evento celebrado en la sede de UNE, Asociación Española de Normalización.

El acto se inició con las intervenciones de Javier Peris, director de las revistas, y de Paloma García López, Subdirectora General de UNE, dando la bienvenida a todos los presentes en el evento. En su intervención, la Sra. García recordó además la apuesta de UNE y de las instituciones de estandarización por las normas de gobierno y gestión en tiempos de la Inteligencia Artificial. Javier Peris utilizó este turno de presentación para detallar el orden del día del evento, y rememoró, para quien no lo conocía, los orígenes de Tecnología y Sentido Común como programa de radio en 2015, y que tuvo que cambiar de formato tras la pandemia de la COVID-19. Asimismo, profundizó en la motivación para editar Stakeholders.news, en el sentido de que creía muy conveniente divulgar la cultura de la gestión de portafolios, programas y proyectos en la sociedad. Finalizó esta intervención recordando que éste era un evento participativo, en el que cualquiera podía preguntar a los participantes, y tras la apertura, presentó a Marcelino Lominchar, escritor de la obra "Historias de la contrahistoria de España".

On July 10, the fellow magazines Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news wrapped up the 2025/26 season with an event held at the headquarters of UNE, the Spanish Association for Standardization.

The event began with remarks by Javier Peris, director of both magazines, and Paloma García López, Deputy General Director of UNE, who welcomed the audience. In her remarks, Mrs. García also highlighted the commitment of UNE and standardization institutions to governance and management standards in the age of Artificial Intelligence. Javier Peris used his introductory remarks to outline the event's agenda and, for those unfamiliar with it, recalled the origins of Tecnología y Sentido Común as a radio program in 2015, and why it changed its format following the COVID-19 pandemic. He also elaborated on his motivation for launching Stakeholders.news, explaining that he believed it was very important to promote a culture of portfolio, program, and project management throughout society. He concluded his remarks by noting that this was a participatory event, where anyone could ask the speakers any question. And following the opening remarks, he introduced Marcelino Lominchar, author of the book Historias de la contrahistoria de España (Stories of Spain's Counterhistory).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

En su charla, el Sr. Lominchar glosó algunos de los contenidos de su nueva obra literaria, centrada principalmente en los logros de personajes históricos españoles poco conocidos o deliberadamente ignorados, alrededor de los conceptos de invención e innovación, una situación que él calificó de injusta. Aludió a que una de las principales críticas que se realizan sobre nuestro país es que hemos sido poco innovadores a lo largo de la Historia, a lo que el autor contrapuso los logros de varias personas. Por ejemplo, con el caso del mayor inventor español, Leonardo Torres Quevedo, o con un prácticamente desconocido Jerónimo de Ayanz. A éste último se le deben invenciones como la escafandra de buceo en 1602, pero no para el buceo marítimo, sino en aguas subterráneas en minas. Igualmente, fue el padre de las bombas hidráulicas, de los sistemas de ventilación de minas (precursores del aire acondicionado), o de la máquina de vapor en 1608, que como es bien conocido, se adjudica habitualmente al escocés James Watt alrededor de 1769, probablemente, porque la patentó.

En este punto, el Sr. Lominchar apuntó a que quizá el fallo de los inventores españoles es comunicativo, o de falta de mercado o de inversión, o de no acertar con el momento adecuado o de fomentar la adopción de sus inventos. Y ahí radica, a juicio de este autor, la diferencia fundamental entre inventar e innovar. Básicamente, en contar con un ecosistema apropiado, algo que Ayanz no tuvo en su momento.

En la obra del Sr. Lominchar también se mencionan los casos de Agustín de Betancourt, Fray Domingo de Soto, Félix de Azara, Abbas Ibn Firnas (que planeo con una alas de tela y madera frente al Emir de Córdoba en el S. IX) o Mariano Díez Tobar. Inventores y científicos españoles que inspiraron a otros mucho más conocidos, como Isaac Newton o Charles Darwin, que fueron lectores de las obras de estos españoles antes de realizar sus descubrimientos.

Como conclusión de su ponencia, el autor dejó dos ideas-fuerza: ser el primero no garantiza cambiar la Historia, y que el mayor enemigo de la innovación no es la falta de ideas, sino la falta de relato.

In his talk, Mr. Lominchar discussed some of the content of his new literary work, which focuses primarily on the achievements of little-known or deliberately ignored historical Spanish figures, focused on the concepts of invention and innovation, a situation he described as unfair. He noted that one of the main criticisms leveled at our country is that we have been uninnovative throughout history, a claim the author countered by highlighting the achievements of several individuals. For example, he cited the case of Spain's greatest inventor, Leonardo Torres Quevedo, and the virtually unknown Jerónimo de Ayanz. The latter is credited with inventions such as the diving suit in 1602 (not for marine diving, but for use in underground mine waters). Likewise, he was the pioneer of hydraulic pumps, mine ventilation systems (precursors to air conditioning), and the steam engine in 1608, which, as is well known, is usually attributed to the Scotsman James Watt around 1769, likely because he patented it.

At this point, Mr. Lominchar noted that perhaps the shortcoming of Spanish inventors lies in communication, or a lack of market or investment, or failing to seize the right moment, or in promoting the adoption of their inventions. And therein lies, in this author's view, the fundamental difference between inventing and innovating: essentially, having an appropriate ecosystem, something Ayanz did not have at that time.

Mr. Lominchar's work also mentions the cases of Agustín de Betancourt, Fray Domingo de Soto, Félix de Azara, Abbas Ibn Firnas (who flew with wings made of cloth and wood in front of the Emir of Córdoba in the 9th century), and Mariano Díez Tobar. These Spanish inventors and scientists inspired other, much better-known figures, such as Isaac Newton and Charles Darwin, who had read the works of these Spaniards before making their own discoveries.

In conclusion, the author highlighted two key ideas: being the first does not guarantee that you will change history, and that the greatest enemy of innovation is not a lack of ideas, but a lack of narrative.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



n fue el mayor inventor español de

ca lideró las revoluciones

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



Suscríbete gratis

REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

**2022
PREMIOS
SAPIENS**

Alejandro Blasco
Victor Almonacid
Por Proceso

MESA
Modera Jav

MAN
SER

Seco
Futu
Segu

Tras la conferencia del Sr. Lominchar, se dio paso a la primera de las mesas redondas previstas para el evento. En concreto, la dedicada a la revista Tecnología y Sentido Común, y que estuvo conformada por Manuel D. Serrat, Ignacio Alamillo, Domingo Gaitero, Marlon Molina, Marcos Navarro, Víctor Almonacid y Marta Martín, todos ellos colaboradores de la revista. Durante la mesa redonda, Javier Peris, su director, lanzó a los participantes diferentes preguntas sobre los temas tratados en sus respectivas secciones en esta temporada que se cierra, o sobre el enfoque o los temas que tienen previsto tratar en las mismas en la decimosegunda temporada, que comienza en septiembre. Fue una mesa en la que se habló mucho de Inteligencia Artificial, tanto de sus ventajas como de sus riesgos, en diferentes ámbitos de la sociedad, y sobre todo, de la obligatoriedad de la supervisión humana en todo lo que a la IA se refiere.

Following Mr. Lominchar's lecture, the event moved on to the first of the scheduled roundtable discussions. Specifically, the session dedicated to the magazine Tecnología y Sentido Común, which featured Manuel D. Serrat, Ignacio Alamillo, Domingo Gaitero, Marlon Molina, Marcos Navarro, Victor Almonacid, and Marta Martín, all of them contributors to the magazine. During the round, Javier Peris, the magazine's editor-in-chief, posed various questions to the participants regarding the topics covered in their respective sections during the current season, which is coming to a close, as well as the approach and topics they plan to address in the twelfth season, which begins in September. The discussion focused heavily on artificial intelligence, both its advantages and risks across various sectors of society, and, above all, on the necessity of human oversight in all matters related to AI.

REDONDA "TECNOLOGÍA & SENTIDO COMÚN"

Javier Peris



MANUEL D. SERRAT
Sección:
Tecnoregulación
en Prospectiva



NACHO ALAMILLO
Sección:
Tecnoregulación
en Prospectiva



DOMINGO GAITERO
Sección:
El Lado
oscuro



MARLON MOLINA
Sección:
Es Tendencia



RICARD MARTÍNEZ
Sección:
Ojo
al dato



VÍCTOR ALMONACID
Sección:
La Nueva
Administración



VÍCTOR ALMONACID
Sección:
La Nueva
Administración



VÍCTOR ALMONACID
Sección:
La Nueva
Administración



MARTA MARTÍN
Sección:
Mentes
Divergentes

11:45 a 12:30



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



La siguiente mesa redonda, igualmente moderada por el director de Stakeholders.news, contó con los colaboradores habituales de la misma. Juan Jesús Urbizu, Juan Manuel Domínguez, Charo Fresneda, Luis Morán, José Luis Portela, y José Antonio Puentes, siguiendo un formato muy similar a la anterior mesa redonda, desgranaron los elementos más significativos de sus colaboraciones con la revista en la temporada que se cierra, y aportaron alguna pincelada de cómo afrontan la sexta temporada que se inicia tras las vacaciones veraniegas. Se habló de temas relacionados con la gestión del cambio, la resiliencia organizativa como un músculo que hay que ejercitar, o el uso de la Inteligencia Artificial en el "change the business" para evitar que genere disrupción en los equipos del "run the business". También hubo alguna intervención que remarcó el gravísimo problema que hay en España con los salarios, que, comparados con los de 2001 han perdido la mitad de su poder adquisitivo.

The next roundtable, also moderated by the editor-in-chief of Stakeholders.news, featured the publication's regular contributors. Juan Jesús Urbizu, Juan Manuel Domínguez, Charo Fresneda, Luis Morán, José Luis Portela, and José Antonio Puentes. Following a very similar format to the previous roundtable, they highlighted the most significant aspects of their contributions to the magazine during the season that is coming to a end, and offered a glimpse of how they are approaching the sixth season, which begins after the summer break. Topics discussed included managing change, organizational resilience as a muscle that must be exercised, and the use of Artificial Intelligence in "changing the business" to prevent it from causing disruption to the teams responsible for "running the business." There were also remarks highlighting the extremely serious problem in Spain regarding wages, which have lost half their purchasing power compared to 2001 one.

RONDA "STAKEHOLDERS.NEWS"

12:30 a 13:15



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

Tras las mesas redondas, los asistentes pudieron disfrutar de la ponencia “Los tres mosqueteros de la Era Digital”, a cargo de Ramsés Gallego, primer español incluido en el ISACA Hall of Fame, en la que, como es habitual en este experto conferenciante, utilizó imágenes alegóricas y un **storytelling** muy cuidado para transmitir las ideas que deseaba transmitir. En esta ocasión, comenzó recordando que la coexistencia de tecnologías, modelos de gobierno y gestión, y falta de coherencia en ciertos ámbitos, hace que la situación del mundo sea extremadamente compleja. El Sr. Gallego utilizó a los personajes de la novela clásica “Los Tres Mosqueteros”, de Alexandre Dumas, para representar, con sus características personales, a los diferentes tipos de gobiernos que se requieren en las organizaciones. En su opinión Athos representa al Gobierno Corporativo; Porthos, al Gobierno de Tecnologías de la Información; Aramis, al Gobierno del Datos; y D’Artagnan, al Gobierno de la IA. En opinión del ponente, vivimos en un mundo en el que tenemos que Gobernarlo y Gestionarlo todo a la vez y en todas partes, haciendo un guiño a la película de 2022 del director Dan Kwan, y terminó con la más que famosa frase de los Mosqueteros del Rey: “Uno para todos, y todos para uno”-

Following the roundtable discussions, attendees enjoyed the presentation “The Three Musketeers of the Digital Age” by Ramsés Gallego, the first Spaniard inducted into the ISACA Hall of Fame. As is typical for this expert speaker, he used allegorical imagery and carefully crafted storytelling to convey his key ideas. On this occasion, he began by noting that the coexistence of technologies, governance and management models, and a lack of consistency in certain areas, makes the global situation extremely complex. Mr. Gallego used the characters from Alexandre Dumas’s classic novel The Three Musketeers to represent, through their personal traits, the different types of governance required in organizations. In his view, Athos represents Corporate Governance; Porthos, Information Technology Governance; Aramis, Data Governance; and D’Artagnan, AI Governance. In the speaker’s view, we live in a world where we have to govern and manage everything at once and everywhere (a nod to director Dan Kwan’s 2022 film) and he concluded with the famous motto of the King’s Musketeers: “One for all, and all for one.”



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA

scríbete gratis

DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

makers news



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

críbete gratis

ISTA

nología & entido Común



2022 PREMIOS ADIENTS

Para cerrar el evento, la organización, de la mano de Ramsés Gallego y Javier Peris, hizo entrega de los premios Tecnología y Sentido Común 2026 y Stakeholders.news 2026. En esta ocasión, el primero de ellos se otorgó a ISACA International, por el establecimiento de su oficina en la Unión Europea, siendo recogido el galardón por Chris Dimitriadis, *Chief Global Strategy Officer* de ISACA. El segundo de los premios entregados en el acto

To close the event, the organizers, led by Ramsés Gallego and Javier Peris, presented the 2026 Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news 2026 awards. On this occasion, the first award was given to ISACA International for establishing its office in the European Union. The award was accepted by Chris Dimitriadis, ISACA's Chief Global Strategy Officer.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



GA DE P
amsés Gallego

olo
tic

VÍCTOR ALMONACID

Por Procesos



#TYSC / PÁG. 66



PREMIOS

Tecnología &
Sentido Común
2026

13:45 a 14:00

PREMIO RE
S
2026



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>

gratis

& común



“Stakeholders”, la Re
Profesionales ierno,

fue concedido a IFEMA Madrid, por la Gobernanza, Dirección, Gestión y Ejecución del Circuito Urbano de Madrid, MADRING que ha permitido en 11 meses, desde cero, construir el circuito de Fórmula 1 urbano de Madrid, siendo recogido en esta ocasión por Carlos Jiménez, Director de Operaciones de la compañía.

Al terminar los actos protocolarios, Javier Peris volvió a agradecer a los presentes su asistencia, y les conminó a seguir disfrutando de los contenidos de ambas revistas. A continuación, los asistentes pudieron disfrutar de un animado *networking* y degustar un exclusivo *catering*, como viene siendo marca de la casa en los eventos de las revistas Tecnología y Sentido Común y Stakeholders.news.

The second award presented at the ceremony went to IFEMA Madrid for the governance, leadership, management, and execution of the Madrid Urban Circuit (MADRING), which made it possible to build Madrid's urban Formula 1 circuit from scratch in just 11 months. The award was accepted on this occasion by Carlos Jiménez, the company's Chief Operations Officer.

Once the formal proceedings concluded, Javier Peris once again thanked those present for attending and encouraged them to continue enjoying the content of both magazines. Afterward, attendees were able to enjoy lively networking and sample exclusive catering, a hallmark of events hosted by the magazines Tecnología y Sentido Común and Stakeholders.news.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



#TYSO / PÁG. 68

Stakeholders

.news

Revista Mensual Líder de la Hispana de la
Dirección y Gestión de los, Programas
su premio



REVISTA
**Tecnología &
Sentido Común**

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



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

Curso de Certificación en:
Ejecución Estratégica y Cambio Organizacional
P4MGO!® Essentials

Docente:
Javier Peris

- Formato: Grabado
- Disponibilidad: On Demand
- Carga Lectiva: 30 Horas
- Importe del Curso: 345€
- Tareas Examen: Incluidas
- A tu ritmo
- En tu horario
- Desde donde te encuentres
- Con toda comodidad

Disponibilidad Inmediata

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de Portfolios
P4MGO! Pfm Portfolio Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pfm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de Programas
P4MGO! PgM Programme Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PgM Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de Proyectos
P4MGO! PjM Project Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 20 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PjM Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de Productos Digitales
P4MGO! Pdm Product Digital Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Pdm Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión por Procesos de Negocio
P4MGO! BPM Business Process Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! BPM Bok
- A tu ritmo con toda comodidad

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gestión de Servicios y Operaciones
P4MGO! S&O Service & Operations Management

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! S&O Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Oficinas de Gestión
P4MGO! PMO Management Offices

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! PMO Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Centros de Excelencia
P4MGO! CoE Centres of Excellence

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! CoE Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

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

Curso de Certificación en:
Gobierno de la Ejecución Estratégica y del Cambio Organizacional
P4MGO! Gov Strategic Execution & Organizational Change Governance

Dirección Académica:
Javier Peris

- Formato: Grabado con Tutorías
- Disponibilidad: On Demand
- Plazo de Vigencia: 90 Días
- Carga Lectiva: 24 Horas
- Tutorías en directo: Lunes Tardes
- Importe Matrícula: 695,00 €
- Tareas Examen: Incluidas
- Basado en el P4MGO! Gov Bok
- A tu ritmo con toda comodidad
- Requisito Previo P4MGO! Essentials

Tutorías en Directo

Solicita tu admisión en:
+34 96 109 44 44
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

21001: 2018
ISO EDUCATION ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS



21001: 2018
EDUCATION ORGANIZATIONS
MANAGEMENT SYSTEMS

Deja de perder el tiempo intentando Gestionarlo
y aprende definitivamente a Gobernarlo.



Time Slot Governance TSG4 White Belt
Porque lo que no es Método es Improvisación

