

# Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #025 - FEBRERO 2024

PROYECTOS . GESTIÓN . EXCELENCIA . CALIDAD . PROFESIONALES



STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA DEL MES

## JAVIER JIMÉNEZ

¿OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?  
HAZ LA DIETA PORTFOLIO  
MANAGEMENT  
CHANGE THE BUSINESS  
con Javier Peris

THE SPHERE: EL MATRIMONIO  
ENTRE CIENCIA Y ARTE.  
PROYECTOS SINGULARES  
con Carlos Pampliega

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS  
A VIGILAR EN 2024 (Y II)  
TECNOSOCIEDAD  
con Juan Jesús Urbizu

CÓMO NO SER RESILIENTE:  
LA ANTI-LISTA (UNA LISTA PARA  
FRACASAR EN TUS PROYECTOS)  
ORGANIZACIONES RESILIENTES  
con Juan Manuel Domínguez

CPO vs PMO  
SUPER PMOS  
con Ricardo Sastre

ROLES DE BELBIN Y EMPLEABILIDAD.  
MEJORANDO DESDE TUS DEBILIDADES  
EMPLEO Y FUTURO  
con José Luis Portela

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN  
LOS EQUIPOS DE PROYECTO.  
EL LADO HUMANO  
con Charo Fresneda

LA EVOLUCIÓN DE LA PMO:  
EL ASCENSO DEL  
CHIEF STRATEGY OFFICER (1 DE 3)  
CENTROAMÉRICA  
con Luis Guardado

UN NUEVO TIEMPO  
PARA LA DIRECCIÓN DE  
PROYECTOS  
TENDIENDO PUENTES  
con José Antonio Puentes

EL CALENDARIO DEL CIO  
O LOS CIMIENTOS OLVIDADOS  
PERSONAS Y PROCESOS  
con Luis Morán

LIDERAZGO EFICAZ:  
EL PODER DE LAS PREGUNTAS  
TALENTO Y LIDERAZGO  
con Marcelo Muñoz



# RED ACCIÓN

## ■ Equipo

### CHANGE THE BUSINESS

con Javier Peris

### PROYECTOS SINGULARES

con Carlos Pampliega

### TECNOSOCIEDAD

con Juan Jesús Urbizu

### ORGANIZACIONES RESILIENTES

con Juan Manuel Domínguez

### SUPER PMOS

con Ricardo Sastre

### EMPLEO Y FUTURO

con José Luis Portela

### EL LADO HUMANO

con Charo Fresneda

### CENTROAMÉRICA

con Luis Guardado

### TENDIENDO PUENTES

José Antonio Puentes

### PERSONAS Y PROCESOS

Luis Morán

### TALENTO Y LIDERAZGO

Marcelo Muñoz

## ■ Publicidad y Contratación

### CARMEN USAGRE

carmen.usagre@businessandcompany.com

Teléfono: +34 96 109 44 44

## ■ Gabinete Jurídico

Jesús López Peláez

## ■ Atención al lector

lectores@stakeholders.news

## ■ Edita

### Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20

46930-Quart de Poblet (Valencia)

Teléfono: 96 109 44 44

Fax: 96 109 44 45

<https://businessandcompany.com>

[soluciones@businessandcompany.com](mailto:soluciones@businessandcompany.com)



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

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

ISSN 2951-8199

Stakeholders  
.news



Conozca de primera mano  
la evolución mensual  
de los trabajos de normalización:

**UNE** Normalización Española



Internacionales



Europeos



Notificaciones

## Normas al día, solo *on line*

¡Aprovecha todas  
las ventajas!

- Accesible desde cualquier dispositivo
- Búsqueda sencilla de contenidos
- Facilidad para compartir, imprimir y archivar

Disponible en: [revista.une.org](http://revista.une.org)

# SUMARIO

**06.**

CHANGE THE BUSINESS  
**¿OBJETIVOS ESTRATÉGICOS? HAZ  
LA DIETA PORTFOLIO MANAGEMENT**

**10.**

PROYECTOS SINGULARES  
**THE SPHERE: EL MATRIMONIO  
ENTRE CIENCIA Y ARTE.**

**14.**

TECNOSOCIEDAD  
**TENDENCIAS TECNOLÓGICAS  
A VIGILAR EN 2024 (Y II)**

**18.**

PROTAGONISTA DEL MES  
**JAVIER  
JIMÉNEZ**

**24.**

ORGANIZACIONES RESILIENTES  
**CÓMO NO SER RESILIENTE:  
LA ANTI- LISTA (UNA LISTA PARA  
FRACASAR EN TUS PROYECTOS)**

**28.**

SUPER PMOS  
**CPO VS PMO**

**32.**

EMPLEO Y FUTURO  
**ROLES DE BELBIN Y EMPLEABILIDAD.  
MEJORANDO DESDE TUS DEBILIDADES**

**36.**

EL LADO HUMANO  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN  
LOS EQUIPOS DE PROYECTO.**

**40.**

CENTROAMÉRICA  
**LA EVOLUCIÓN DE LA PMO:  
EL ASCENSO DEL  
CHIEF STRATEGY OFFICER (1 DE 3)**

**44.**

TENDIENDO PUENTES  
**UN NUEVO TIEMPO  
PARA LA DIRECCIÓN DE  
PROYECTOS**

**48.**

PERSONAS Y PROCESOS  
**EL CALENDARIO DEL CIO  
O LOS CIMIENTOS OLVIDADOS**

**52.**

TALENTO Y LIDERAZGO  
**LIDERAZGO EFICAZ:  
EL PODER DE LAS PREGUNTAS**

**56.**

EVENTOS  
**XIV JORNADAS TÉCNICAS AVISA ,  
"20 AÑOS IMPLANTANDO TIC  
EN SANIDAD"**

**62.**

EVENTOS  
**PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO DEL SERVICE  
MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE SMBOK®**

**68.**

NORMALIZACIÓN  
**UNE RECIBE EL PREMIO SEIS POR CREAR  
ESTÁNDARES TIC PARA LA SALUD**

# MasterPPM®

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

### TITULACIÓN

## MasterPPM®

### CONTENIDO DEL MÁSTER

#### Módulo 01: Gestión del Tiempo

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

#### Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio

Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

#### Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos

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

#### Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas

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

#### Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología

Curso de Doble Certificación FitSM Executive + ISO 20000 Leader

#### Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles

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

#### Módulo 07: Dirección y Gestión del Porfolio

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

#### Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Porfolios

Curso de Doble Certificación P3MGO® Executive + ISO 21505 Leader

#### Módulo 09: Gobierno de la Externalización

Curso de Doble Certificación SGF Executive + ISO 37500 Leader

#### Módulo 10: Gobierno Corporativo

Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

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

### MISIÓN

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

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidable por asignatura del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.



**Escuela de Gobierno eGov®**

admisiones@escueladegobierno.es

<https://escueladegobierno.es>

# ¿Objetivos Estratégicos? Haz la dieta Portfolio Management

Seguro que el lector en más de una ocasión se ha sentido frustrado por la falta de apoyo o entendimiento de la dirección a la hora de llevar a cabo proyectos iniciativas en su organización, por la falta de una adecuada dotación de los recursos necesarios para acometer las iniciativas, por la falta de información o la repriorización constante de las iniciativas en curso, y un ilimitado etcétera de despropósitos. No hiperventile, deje de fibrilar, su tormento tiene solución pues en todos y cada uno de estos casos lo que se evidencia la falta de nutrientes y vitaminas que podrá aportarle la Dieta Portfolio Management.

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

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

## Beneficios del Portfolio Management

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

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

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

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

**Reduce los riesgos y costos:** el Portfolio Management ayuda a reducir los riesgos y costos asociados con los Programas y Proyectos. Al seleccionar Programas y Proyectos adecuados, la organización puede minimizar los riesgos y costos que podrían surgir si se administraran proyectos que no cumplen con los objetivos estratégicos de la organización.

## Elementos clave del Portfolio Management

El Portfolio Management incluye entre otros elementos clave, estos que se describen a continuación:

**Selección de Programas y Proyectos:** la selección de Programas y Proyectos es un proceso clave en el Portfolio Management. Se basa en una evaluación rigurosa de los Programas y Proyectos disponibles para la organización y su alineación con los objetivos estratégicos de la misma. La selección debe basarse en criterios claros y objetivos, y se deben considerar factores como el valor que aporta cada Programa o Proyecto, los riesgos asociados y los recursos necesarios para completarlos.

**Priorización:** una vez que se han seleccionado los Programas y Proyectos, es necesario priorizarlos. La priorización se basa en la importancia relativa de cada Programa o Proyecto para la organización. Se deben considerar factores como el valor estratégico, los riesgos asociados, los recursos necesarios y la disponibilidad de recursos. La priorización ayuda a la organización a asignar los recursos de manera efectiva y maximizar el valor del conjunto de Programas y Proyectos.

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



## JAVIER PERIS

Senior Strategist & Best Practices Specialist. Chief Knowledge Officer (CKO) y Formador Especializado en Metodologías de Gobierno y Gestión en Business&Co.®. Portfolio Manager, Programme Manager y de vez en cuando domador de Proyectos. Director de las Revistas "Stakeholders.news" y del Informativo "El Semanal".



**Seguimiento del Portafolio:** la Gestión del Portafolio es un proceso continuo que implica la revisión y la monitorización regular de los Programas y Proyectos en el Portafolio. Se deben realizar evaluaciones regulares para asegurarse de que cada Programa y Proyecto aún esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Si un Programa o Proyecto ya no cumple con los objetivos estratégicos, es posible que deba eliminarse del Portafolio para permitir que se asignen recursos a otros Programas o Proyectos.

**Gestión de recursos:** la asignación de recursos es un proceso clave en el Portfolio Management. Se deben asignar los recursos adecuados a los Programas y Proyectos correctos para maximizar el valor del conjunto de Programas y Proyectos. Es importante considerar los recursos disponibles, los requisitos de los Programas y Proyectos y la priorización para asignar los recursos de manera efectiva.

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

### Cómo implementar el Portfolio Management

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

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

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

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

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

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

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

### Conclusión

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

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

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



# Gobierno, Gestión y Calidad del Dato

## UNE 0077, 0078, 0079 y 0080

### Curso de Cuádruple Certificación

## CERTÍFICATE EN GOBIERNO, GESTIÓN, CALIDAD Y EVALUACIÓN DEL DATO

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

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Leader\*

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

#### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

### MISION

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

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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



**Escuela de Gobierno eGob®**

[admisiones@escueladegobierno.es](mailto:admisiones@escueladegobierno.es)

<https://escueladegobierno.es>

# The Sphere: El matrimonio entre ciencia y arte

El proyecto "The Sphere" en Las Vegas no es solo un edificio; es un fenómeno revolucionario en el mundo del entretenimiento y la arquitectura. Este coloso de la modernidad, con su forma esférica distintiva, representa un matrimonio perfecto entre arte y ciencia, uniendo de manera sinérgica la estética arquitectónica con la tecnología de vanguardia.

## Un Espacio Mágico de Innovación

Descrito por Bono, vocalista de U2, como "un truco de magia muy caro", "The Sphere" representa una experiencia mágica, casi irreal, fruto de una innovación tangible y costosa. Este proyecto va más allá de la arquitectura para simbolizar la unión entre el 'artista' y el exterior, un experimento creativo con el mundo que nos rodea. La interacción de U2 con su audiencia en "The Sphere" ejemplifica esta unión, transformando el escenario en una mesa redonda en comunión única con el público.

Diseñado a ser el recinto de entretenimiento más impactante en la historia de Las Vegas, "The Sphere" ha enfrentado una serie de obstáculos que han reconfigurado el paisaje de la gestión de proyectos en la industria de la construcción.

## Redefiniendo la Escala de Eventos en Vivo

"The Sphere" se alza como el edificio esférico más grande del mundo, con más de 110 metros de altura y 160 metros de ancho, y una capacidad para 18,600 personas. Cada asiento está equipado con tecnología háptica y acceso a internet de alta velocidad, ampliando las posibilidades de experiencias en vivo.

Los artistas que actúan en "The Sphere" no solo presentan su arte; lo envuelven en un entorno que potencia cada nota y cada imagen con una intensidad inigualable.

Tu experiencia como espectador trasciende lo convencional. Sentado en un asiento con tecnología háptica, sientes cómo cada vibración de la música te envuelve, creando una conexión física que intensifica cada nota. El sistema de audio espacial te sumerge en un mundo sonoro donde cada sonido se mueve a tu alrededor, capturando los matices más sutiles de la música con una claridad asombrosa.

Mientras tus ojos se deleitan con la vasta pantalla LED envolvente de 16K, la más grande y de mayor resolución en el mundo, las imágenes vívidas y cambiantes transforman el espectáculo en una obra de arte dinámica, una fusión impresionante de arte y tecnología. Las experiencias multisensoriales 4D, desde suaves brisas hasta aromas evocadores, complementan la actuación, llevándote a un viaje sensorial único.

## El Desafío Creativo de U2

La actuación de U2 en "The Sphere" superó los límites de un concierto convencional, ofreciendo una experiencia acústica inigualable gracias a un avanzado sistema de sonido espacial. Este espectáculo, diseñado por Willie Williams y Es Devlin, enfrentó el desafío de adaptarse a un recinto aún en construcción.

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



## CARLOS J. PAMPLIEGA

**Carlos Javier Pampliega** es Arquitecto especializado en la Gestión de Proyecto y Riesgos, en diferentes sectores, es Certified Associate in Risk Management por la George Washington University. Certificado Project Management Professional (PMP), amplía su ámbito de actuación a otros sectores, incorporando las Metodologías Ágiles de desarrollo de Proyectos como Professional Scrum Master. Es voluntario del Project Management Institute (PMI) y Secretario de la Junta Directiva de su Capítulo en Madrid.



La elección de “The Sphere” como lugar para celebrar el aniversario de su álbum “Achtung Baby” fue inicialmente recibida con escepticismo por Williams, pero finalmente se convirtió en una oportunidad para reimaginar el espectáculo de U2 en un contexto contemporáneo. La adaptación del espectáculo a las capacidades técnicas de “The Sphere” fue un proceso complejo. El enfoque revolucionario implicaba adaptar el contenido visual y sonoro a las características técnicas de “The Sphere”, en lugar de la tradicional selección de tecnología basada en la visión creativa. Las innovaciones técnicas del espectáculo, como la utilización de secuencias visuales incluyen obras de artistas como Marco Brambilla y John Gerrard, reinventadas específicamente para esta resolución ultra alta. Además, el espectáculo aprovechó la capacidad de la esfera de crear ilusiones visuales, sumergiendo a la audiencia en un mundo que trasciende lo convencional.

#### Un desafío constructivo y de gestión del proyecto

Sin embargo, detrás de esta magia se esconde una realidad compleja y desafiante. El proyecto ha enfrentado numerosos desafíos, desde sobrecostos hasta disputas legales. Estos problemas reflejan las dificultades inherentes a la materialización de una visión tan ambiciosa y la gestión de un proyecto de tal magnitud. Inicialmente, el costo de “The Sphere” fue estimado en \$1.2 mil millones. Sin embargo, cambios en el diseño y mejoras para los espectadores elevaron el costo a \$1.66 mil millones en febrero de 2020. La crisis global de la cadena de suministro de 2021–2023 y el aumento de la inflación llevaron a que los costos superaran los \$2 mil millones, llegando a un costo final esperado de \$2.3 mil millones. Esta espiral de sobrecostos destaca los desafíos de prever y controlar los gastos en proyectos de esta magnitud y complejidad. Estos desafíos subrayan la importancia de una gestión de proyectos flexible y proactiva en el campo de la construcción.

La ingeniería AECOM comenzó a trabajar en el sitio en febrero de 2019 y fue nombrado contratista general en junio del mismo año. Sin embargo, el promotor MSG tomó las riendas como contratista general en diciembre de 2020 con la idea de mantener el Know How con vistas a replicar el proyecto en otras ciudades, como Londres.

#### Impacto económico para MSG

Para concluir, el espectáculo de U2 en “The Sphere” de Las Vegas se ha convertido en un modelo ejemplar de cómo la innovación tecnológica y la excelencia artística pueden generar un éxito económico significativo. Este proyecto, que en su inicio enfrentó desafíos de sobrecostos y problemas constructivos, ha demostrado ser una inversión fructífera para Madison Square Garden Entertainment (MSG). El alza en el valor de las acciones de la compañía, que aumentó la capitalización de mercado de la compañía en \$143.2 millones, es un testimonio del potencial económico de “The Sphere”.

Además, la residencia de U2 ha establecido récords en términos de ingresos. Con un promedio de \$6.5 millones en ingresos brutos por show y un total de \$159.8 millones ganados a lo largo del año, U2:UV Achtung Baby no solo ha capturado la imaginación del público, sino también ha capturado el interés económico del mercado, convirtiéndose en la residencia de mayor recaudación más rápida en la historia.

“The Sphere” y la residencia de U2 representan un caso de estudio sobre cómo la combinación de arte y tecnología, gestionada eficazmente, puede traducirse en un éxito económico sin precedentes.

Un matrimonio entre ciencia y arte.

# BPM + ISO 19510

# Business Process Management

# Gestión de Procesos de Negocio

## CERTIFÍCATE EN PROCESOS

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

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

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

### Nivel de Certificación Executive\*

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

### Nivel de Certificación Leader\*

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

### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

## CONVOCATORIAS 2022/23

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

# Tendencias tecnológicas a vigilar en 2024 (Y II)

No quisiera aburrirte hablando de demasiadas tecnologías que, llegado el caso, puedan sonarte más o menos lejanas, pero sí creo importante que, al menos, las consideradas tendencias básicas, te suenen y, pueda incluso despertarte la curiosidad al respecto de si pudieran ser aplicables o no a tu negocio. Prometo, aunque el tema da para muchos más artículos, dejar la cuestión de las tendencias finalizado hoy y, a partir del próximo centrarme más en aquellos aspectos que creo deben resultar imprescindibles de abordar antes de plantearse esta o aquella tecnología, pero eso será a partir del próximo número, pasemos a centrarnos hoy en esas mega tendencias que dejamos en el tintero en el número anterior y que, como he dicho antes, creo que, al menos te deben sonar.

## **Ciberseguridad**

Esto no es una tendencia, es simplemente una realidad, pero resulta (al menos a mí) alarmante el poco interés o preocupación que tienen muchas empresas (y sus dirigentes) por este tema. Con pensamientos muy, pero que muy del siglo pasado del tipo, somos pequeños, no somos relevantes, a nosotros quién nos va a atacar?...etc. Espero, de verdad, que éste no sea tu caso. Me limitaré a exponer unos pocos datos al respecto. Según un informe de PWC de 2023 se pone de manifiesto que ha aumentado de un 27% a un 36% el número de empresas que han experimentado algún tipo de violación en sus datos, con la consiguiente pérdida económica. El informe publicado el pasado año por la empresa ThreatQuotient afirmaba que cada semana un equipo de ciberseguridad es bombardeado con una media de 174.000 alertas o también puedo decirte que cada día más de 350.000 usuarios en el mundo sufren un ataque de malware, y esto va a más.

La digitalización se acelera y con ella los delitos en la red. Por lo tanto, ya no es que a tu empresa no la vayan a atacar, si no lo ha sido ya, la cuestión es cuándo lo va a ser y cómo de preparado estás para saber cómo reaccionar cuando lo seas para intentar minimizar los daños causados a tu operativa con clientes, el daño reputacional, las pérdidas económicas o las extorsiones que se puedan recibir y todo ello sin dejar de lado las eventuales responsabilidades legales.

No podemos limitarnos simplemente a “apagar el fuego” cuando se produzca, tenemos que establecer un enfoque proactivo (muy proactivo) y absolutamente dinámico en el ámbito de la seguridad para poder adaptarnos a la constante y, cada vez más rápida, evolución de las amenazas.

Debemos asumir la utilización de la IA en este campo desde el punto de vista de la amenaza y tener claro que los “malos” no van a limitarse a seguir precisamente las reglas del juego. Además de prestar una especial atención a los temas de privacidad y protección de datos en un uso masivo y poco responsable de la IA en nuestras empresas.

Se estima que el coste de los ciberataques en la industria (la tuya también) supere los 10 billones (ojo que no es un error, está escrito con B) de euros a final de este año.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## JUAN JESÚS URBIZU

Soy Project Manager de mi propia empresa, ¿Qué más puedo pedir? Disfruto mucho cuando nuestros proyectos provocan auténticas transformaciones en los procesos. Riojano de adopción (por el poder del anillo) y apasionado de los viajes y la gastronomía y tras muchos años de experiencia os puedo garantizar que la mejor botella de vino es la que compartes con unos buenos amigos.



A este respecto, por ejemplo, Gartner nos dice que, en 2026, las organizaciones que prioricen sus inversiones en seguridad basándose en su programa de CTEM (Continuous Threat Exposure Management- Gestión continua de la exposición a las amenazas) lograrán reducir en dos terceras partes las vulneraciones de seguridad porque, entre otras cuestiones, este enfoque de la seguridad alinea los ciclos de evaluación de la exposición con proyectos empresariales específicos o se abordan tanto las exposiciones no solucionables como las (vulnerabilidades) solucionables. Y así como antes he comentado que la (mala utilización de) IA puede provocarnos problemas, también puede ponerse del lado de los “buenos”, permitiendo la automatización de la ciberdefensa y un mejor aprendizaje y comprensión de las amenazas.

### Internet de las cosas (IoT)

No quiero dejar pasar la oportunidad de hablar de esta tendencia, que a priori, no suena nada cercana, pero cada vez resulta más necesaria, a la vez que aplicable a nuestros procesos.

Hablamos que se estima (según informe de Statista) que este año se interconecten más de 14.700 MM de dispositivos. El abaratamiento de la tecnología está permitiendo un acceso y una sensorización masiva en la industria y sus procesos, facilitando una captura masiva de datos, que convenientemente “limpiados”, estructurados y analizados proporcionan claves para optimizar esos procesos, una clara reducción de costes (con un retorno de la inversión netamente positivo) o la creación de nuevos servicios o modelos de negocio (y además nos pueden ayudar en la aplicación de IA). McKinsey nos informa que esta

tecnología puede aportar prácticamente 12.000 MM de euros a la economía durante la próxima década, con lo que creo que no debo decirte mucho más para que no te limites a decir que esto no va contigo.

### Tecnología Sostenible

Se me está acabando el espacio y he prometido que hoy dejaba de hablaros de tendencias, por lo que tengo, sí o sí que abordar el tema de la sostenibilidad que, sin duda, hoy en día resulta imprescindible para cualquier negocio y, por supuesto, desde un punto de vista tecnológico.

Gartner informa que para 2027 el 25% de los CIO tengan compensaciones vinculadas a un impacto tecnológico sostenible y aunque no estés convencido del todo, las tecnologías sociales mejoran los resultados en términos de derechos humanos, bienestar y prosperidad. Las tecnologías de gobernanza refuerzan la actividad empresarial, la vigilancia y la creación de capacidad o las tecnologías sostenibles proporcionan los conocimientos necesarios para mejorar el rendimiento en general.

La normativa, además nos va a “motivar” sustancialmente impulsado por nuevas regulaciones del Parlamento Europeo, haciendo que las empresas ya en este 2024 estemos obligadas a rendir cuentas sobre nuestras metas en términos de Aspectos sociales y de gobernanza (ASG). Tenemos, pues la responsabilidad de desarrollar soluciones (también) digitales con el menor impacto ambiental posible.

Sin duda me dejo en el tintero muchas tecnologías que se deben tener en cuenta desde un punto de vista eminentemente empresarial, pero también tenemos muchos más aspectos que tocar en esta sección y a ello nos dedicaremos en los próximos números.

¡Hasta nuestro siguiente encuentro!



# OpenPM<sup>2</sup> (PgM) + ISO 21503 Programme Management Gestión de Programas

## CERTIFICATE EN PROGRAMAS

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

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

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

### Nivel de Certificación Executive\*

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

### Nivel de Certificación Leader\*

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

### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

## CONVOCATORIAS 2022/23

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

*Protagonista*  
**DEL MES**



# Javier Jiménez

## *¿Quién soy?*

Soy Javier Jiménez, soy financiero y se me nota. Una persona analítica y comprometida con mi trabajo. Pero sobre todo, de lo que disfruto es de mi familia, mis amigos, mis hobbies y en especial de la música. Soy un loco del grupo Oasis y por eso me habrás escuchado en alguna ocasión repetir sin parar #oasisreunion

Y en lo profesional, disfruto aportando valor a las empresas, acompañándolas en su crecimiento, a través de la gestión y optimizando sus recursos. Mi trabajo cada día es el de apoyar una empresa en estadio A y llevarla a A'.

## *Éxitos o logros profesionales.*

Mira Javier, creo que mi mayor éxito es haber puesto todo mi esfuerzo, mi corazón y mi experiencia, apoyando a más de 1100 empresas y empresarios/as... El llegar a casa cada noche de los más de 10 años que estuve en la incubadora, con la satisfacción de haber podido aportar un granito de arena al crecimiento personal de empresarios/as y sus empresas, ha sido muy muy gratificante. Verlos crecer, madurar y conseguir los hitos marcados, es enormemente satisfactorio.

Conseguirlo no fue sencillo, pero la verdad que tuve la gran suerte de estar acompañado de grandes personas, grandes líderes y grandes partners que me allanaron el camino.

## *Tu actual responsabilidad, tus nuevos retos.*

Pues sin que fuera nada premeditado, mi nueva aventura pasa por seguir aportando valor a las empresas y sus dirigentes. Mi experiencia y mis nuevos partners, nos ponemos a trabajar para conseguir que las empresas consigan los hitos marcados, haciéndolas crecer de manera sólida y sostenida en el tiempo. A través de la gestión óptima de todos los recursos de los que la empresa disponga o pueda disponer, acompañándolos en procesos de inversión/financiación o asesorándolos en sus asuntos corporativos... son algunos de los ámbitos en los que en estos últimos años he acumulado mucha experiencia. Y al final, No Limits Advisory, que es así como se llama mi nuevo proyecto, pretende llevar al siguiente nivel a las empresas en su desarrollo y crecimiento, apoyando a los empresarios/as tanto en los métodos como en los procesos, que su empresa requiera para conseguir los objetivos marcados.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘

*Protagonista*  
**DEL MES**



***Eres una persona muy involucrada en Buenas Prácticas, Métodos, etc. ¿De dónde te viene esto? " de casta le viene al galgo "***

He tenido la fortuna de trabajar muchos años, para ser exactos 32, en el grupo Mercadona, una empresa, como bien sabes, donde las buenas prácticas no se discuten y los métodos son ley. Esto ha inculcado en mí una rectitud, una confianza en el trabajo y una visibilidad de cada proceso que he podido después transmitir y aplicar en las empresas donde he colaborado y en las que actualmente lo hago.

No es cuestionable. Minimiza errores, facilita el eficaz uso de los recursos, ayuda a conseguir mejores resultados y aumenta la satisfacción y el compromiso del empleado. En fin, ¿qué más se puede pedir?

***¿Cómo fueron tus comienzos en el mundo de la dirección y/o la gestión?***

Pues la verdad que sin grandes misterios, como los de todo el mundo, con muchas horas, ganas y más horas. Metiendo la pata, buscando soluciones y aprendiendo...

Aunque te diría que lo más complejo, además de quizá de lo más gratificante, la gestión de las personas. La experiencia es aquí un grado. Conseguir que tu seas un líder y no un jefe, es de lo más manido y difícil de lograr. Se hace con mucho esfuerzo, mucha humildad y arrastrando con el ejemplo... La cantidad de tiempo que he invertido en mediar en, por ejemplo, la gestión de las vacaciones, días libres etc de las personas que he tenido el privilegio de liderar en estos años.

Pero también, es muy muy reconfortante ver crecer a personas en su ámbito profesional, ayudarles en su promoción interna es de las cosas de las que más orgulloso me siento.

***CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘***

### ***¿Qué áreas de mejora te parecen más importantes o relevantes en el Gobierno y la Gestión Organizacional?***

Sin lugar a dudas, la planificación estratégica, básicamente definir la visión, la misión, los objetivos, los KPIs etc, es una área vital. Conozco muchas empresas en las que esto les suena a mandarín, y para mí es el germen de una gran empresa.

Otra sería la mejora continua, el planificar, verificar y actuar. Son claves para el desarrollo de una compañía en la que no hay techos de cristal.

Indudablemente también, la gestión del talento humano, reclutamiento, selección, motivación y la evaluación. El ver avanzar a las personas, transformarse y llegar a ser lo mejor de sí mismos, tiene una gran relevancia dentro de las empresas.

La gestión financiera, importantísima por gestionar riesgos y recursos. Por entender la estrategia más allá de los balances y saber anticiparse, buscar soluciones y ser un buen conocedor de tu mercado.

Y por último, la gestión de la innovación, con el fin de sorprender continuamente a tus clientes, de ir por delante de la competencia y pivotar en los momentos necesarios para satisfacer a todos los componentes de tu círculo.



### ***En un mundo cada vez más "As-a-Service" ¿crees que se le está dando la importancia que tiene a la Dirección y Gestión del Servicio en las organizaciones?***

Pues la verdad que no. Vivimos en un mundo donde manda la inmediatez, donde las decisiones normalmente se toman para el corto plazo y no dejan casi huecos para la dirección y planificación. La consecución de objetivos prima ante cualquier otro asunto, lo que hace difícil gestionar con eficiencia una organización.

Y me temo, que va a ir a peor con la irrupción de la i.a (ojala me equivoque), porque trabajos que están haciendo hasta ahora personas en formación, donde se urdían las bases de tu experiencia laboral, las va a terminar haciendo una máquina con mayor calidad, extrema rapidez y minimizando los errores.

### ***Volviendo a ti, ¿De qué te sientes más orgulloso en tu carrera profesional?***

Del esfuerzo y mi implicación por cada proyecto en los que he estado. Como te decía antes, de haber podido trabajar con gente increíble de la que he aprendido muchísimo.

De la cantidad de personas y países que me ha permitido conocer... ¡Guau! echo la vista atrás y flipo!!

El poder haber tenido la confianza y el apoyo para lanzar proyectos que ahora son un referente en su sector y poder decir "yo estuve ahí".

La verdad que he tenido y tengo mucha suerte, porque siempre me he sentido orgulloso de mi trabajo y de los grandes momentos de felicidad que este tiempo me ha regalado.

### ***¿Qué consejos le darías a los directivos noveles o emprendedores que comienzan su carrera?***

Que sean humildes, que escuchen y acepten las críticas constructivas. Que de todo se aprende y todo suma.

Que sean "esponjas" y que cada día se aprende algo para forjar tanto caracteres como aptitudes.

Y que se esfuercen, porque las recompensas siempre llegan. Porque el que lucha por cumplir sus objetivos, no pierde tiempo, al revés, lo gana en experiencia y sabiduría.

### ***Conclusiones***

Como conclusión te diría que después de muchos años, lo que he aprendido es que las claves de una organización exitosa son los siguientes 5 puntos:

Disfrutar haciendo. Pero disfrutar de verdad, levántate por la mañana sabiendo que lo que haces te hace feliz, que hay días malos, como en todo en esta vida, pero que disfrutar es clave para conseguir objetivos y sin duda el motor del éxito.

La pasión como multiplicadora del talento. Y si además de disfrutar, le pones pasión, no hay duda de que el camino se aplanará y hace que las personas crezcan con mayor fuerza.

Crear valor a las organizaciones trabajando en equipo. Porque las personas sumamos, cuanto más unido y fuerte es el equipo, más valor se aporta.

Humildad y esfuerzo. Dos palabras que implican tiempo, horas, aprendizajes pero que siempre calan y refuerzan los cimientos de las empresas.

Liderazgo. Por último, pero no menos importante, porque no solo quien lleve el timón, sino todos los miembros de los equipos han de saber que es un líder y como puede impactar en la evolución de las compañías.

# OpenPM<sup>2</sup> (PfM) + ISO 21504 Portfolio Management Gestión del Porfolio

## CERTIFICATE EN PORFOLIO

La Gestión del Porfolio es la disciplina responsable de los Objetivos Estratégicos de la Organización, encargándose tanto de su Definición como de su Entrega a través de la Supervisión de los distintos Programas y Proyectos que llevara a cabo la Organización. Si tu objetivo es alcanzar Objetivos Estratégicos certíficte en Gestión del Porfolio.

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

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

### Nivel de Certificación Executive\*

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

### Nivel de Certificación Leader\*

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

### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso del Master de Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolio, Programas y Proyectos MasterPPM®

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **MARZO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)**  
Martes 21, jueves 23, martes 28 y jueves 30
- ✓ **ABRIL 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**  
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29



## JUAN MANUEL DOMÍNGUEZ

Dedicado a la planificación e implementación estratégica desde hace más de 15 años. Secretario General del CIP Institute, relativo a la gestión de crisis y miembro fundador de APGP (Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos). Vinculado a comités de ISO y UNE en materia de gestión de proyectos y gobernanza de las organizaciones. MBA, PMP, PM2 Advanced Certificate, Auditor Jefe ISO 22301 Continuidad de Negocio.





# Cómo no ser resiliente: la anti-lista (una lista para fracasar en tus proyectos)

Con el creciente protagonismo de los proyectos en las empresas y la economía, **si una organización no tiene sus proyectos bajo control difícilmente podrá ser resiliente** ni competitiva (si os queda alguna duda sobre eso, podéis revisar el artículo del mes pasado).

Siguiendo los planteamientos de Taleb (autor de El Cisne Negro o Antifrágil), pensemos en cómo dejar de ser frágiles para ser más resilientes.

Así que vamos a explorar **qué hacer para NO TENER ÉXITO en los proyectos**.

Os propongo **una lista de recomendaciones para fracasar (la anti-lista)**. Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia. O no...

**AVISO AVISO AVISO** (a navegantes de lectura diagonal): Lo que viene ahora son recomendaciones PARA FRACASAR. Este listado se ha elaborado por especialistas, en un contexto controlado, ninguna empresa ha resultado herida en su elaboración.

**#Anti1 Cualquier proyecto vale, no malgastes tiempo seleccionando**

Todo va muy rápido. No podemos parar. Es más práctico hacer que pensar. Seguro que llegar a un acuerdo va a llevar una eternidad. En el tiempo en que se toma una decisión, casi se puede sacar adelante alguna iniciativa. Si se ha lanzado un proyecto, seguro que es por algún motivo. La pequeña empresa, con calma, lo de seleccionar proyectos es sólo para las grandes.

Ah, por supuesto, nada de tocar los proyectos activos, aunque se acumulen en un rincón. Después de tanto tiempo, son como de la familia.

**#Anti2 Nunca aclares qué significa "proyecto exitoso"**

Esto es fundamental. Está claro que costará saber qué hacer, pero piénsalo bien: así nadie sabrá cuándo es un fracaso. Brillante. Además,

identificar las claves del proyecto es complejo y requiere tiempo. Que cada persona defina sus expectativas y saque sus propias conclusiones de qué es más relevante (que les impulsarán a tomar unas decisiones u otras). Como mucho, se colocan unos indicadores de tiempo y presupuesto, que se pueden medir de manera sencilla. Y ya estaría.

**#Anti3 Pon el foco en el proyecto, no en la organización**

Lo que importa es el qué, no el para qué. El equipo de proyecto sabe que finalizar su proyecto es lo más importante. Mucho más que lo que aporta a la empresa. Oculta las prioridades de la empresa, no sea que el equipo sepa que está en un proyecto importante y quiera conseguir más recursos porque no está cumpliendo lo esperado. Y si el proyecto deja de tener sentido, no se lo digas al equipo, para que sigan motivados trabajando en algo que no sirve de nada.

**#Anti4 Fija unos objetivos muy ambiciosos**

Piensa en el mejor de los escenarios. Mejóralo. Tienes al mejor equipo y la suerte está de tu lado. Unos objetivos desmedidamente ambiciosos servirán de acicate a cualquier equipo. Pon ejemplos mundiales, a ser posible descontextualizados. Vale cualquier marca reconocida. Y si la cosa no funciona, unos

**#Anti5 Desconfía del proyecto**

Esto es clave para que nadie se frustre. Después de muchos intentos, siempre pasa igual. Los proyectos no cumplen. ¿Para qué complicarse? ¿Qué sentido

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



tiene hacer de forma distinta algo que siempre acaba de la misma manera? El siempre lo hemos hecho así es un mantra atemporal. Abona el terreno con unos objetivos desmedidos y una sana desconfianza hacia el proyecto. Una vez que hayas inculcado el derrotismo, verás cómo las cosas evolucionan como siempre –exactamente como habías previsto–.

### #Anti6 No planifiques

Seamos coherentes. Si no dedicamos tiempo a pensar en el momento de decidir qué proyectos se hacen, no podemos dedicarle demasiado tiempo a pensar en el propio proyecto. Pasa directamente a la acción. Planificar es aburrido e inútil. Hay tanta incertidumbre y tus proyectos son tan únicos, que es absurdo dedicar tiempo a predecir el futuro. Siempre se van a producir sorpresas, así que no tiene ningún sentido tratar de adelantarse. Para colmo, las metodologías son un peñazo y una pérdida de tiempo, que está mejor empleado ejecutando el proyecto.

### #Anti7 Cíñete a tu anti-plan

A estas alturas, casi sin darte cuenta, ya tienes una idea general de lo que el proyecto debe ser y unas expectativas de lo que conseguirá. Ya tienes un plan, bueno un anti-plan. Escríbelo en piedra y cíñete a él. Quizás no esté muy claro, porque ningún proyecto está claro al principio. Cualquiera va a entender que haya desviaciones (ver Anti5). La agilidad está sobrevalorada. Eso es para empresas de tecnología, no nos liemos. Aquí uno se desvía, y punto.

### #Anti8 Limitate al equipo de proyecto

Al fin y al cabo, las personas del equipo son las que mejor conocen el proyecto. No preguntes a otras personas y partes interesadas. No sea que digan algo que no esté previsto o que afecten a algún aspecto importante del proyecto. Da igual su nivel de interés e involucración en el proyecto, los externos son un foco de distracciones innecesarias.

### #Anti9 Boicotea las comunicaciones

Cuanto menos, mejor. Tus proyectos son secretísimos. Incluso dentro del equipo, trocea la información, que nadie tenga la foto completa. La información es poder. Serás indispensable. Repito: cuanto menos sepan, mejor. Nadie podrá evaluar cómo van las cosas. La opacidad es una gran aliada. La transparencia sólo trae problemas y es muy indiscreta. Recuerda, la confusión te protege.

### La receta para el fracaso

Estos son los **INGREDIENTES** para un **FRACASO INCONTESTABLE**. Garantizado.

1) Comienza por lanzar **iniciativas de cualquier tipo, sin definir qué se espera de ellas y el impacto que deben tener** en la empresa. *#PolloSinCabeza*.

2) Para eliminar cualquier atisbo de éxito es fundamental que el proyecto combine un **exceso de ambición** y un toque de **desdén para cumplir con lo previsto**. *Jaque mate a la moral del equipo*.

3) Para rematarlo hay que tener un **anti-plan** de servilleta de bar y ceñirse al mismo, **limitando la transparencia** y sin darle mucha importancia a la información que fluye, especialmente si viene de fuera del equipo.

### Resumiendo

Todo lo anterior son puntos a vigilar. Hay veces que caemos en alguno de ellos sin darnos cuenta. Cosas que pasan. Los tropiezos puntuales son admisibles. **Los tropiezos sistemáticos son preocupantes**.

Veremos cómo abordarlo, pero eso ya será el mes que viene.

Salud.

# FitSM + ISO 20000

# Service Management

# Gestión de Servicios de Tecnología

## CERTIFICATE EN SERVICIOS

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

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

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

#### Nivel de Certificación Executive\*

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

#### Nivel de Certificación Leader\*

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

#### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

### MISION

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

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

### CONVOCATORIAS 2022/23

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

# CPO vs PMO

Recientemente captaba mi atención un anuncio sobre una vacante para un puesto de "Chief Project Officer", puesto que está presente en algunos debates en el ámbito de la profesión.

Haciendo uso de mi "copiloto", indago en que consiste el role de CPO, obteniendo la siguiente definición: *"Un Chief Project Officer (CPO) es un alto ejecutivo responsable de supervisar y dirigir todas las actividades de proyectos en una organización. El CPO es responsable de liderar la estructura de la organización hacia una estructura impulsada por proyectos y fomentar una cultura colaborativa y empoderadora que abarque todos los silos. Además, el CPO debe asegurarse de que las competencias de gestión de proyectos se desarrollen en toda la organización"*

A primera vista, en base a la definición, es un rol que abarca algunas de las responsabilidades del director de la PMO, pero con presencia en el C-level reportando al CEO. Y recalco lo de a primera vista, porque hay directores de PMO que en sus organizaciones encajan perfectamente en esta definición, aunque muchos otros, la mayoría quizás, no, por el hecho de no tener presencia en el C-level, y no reportar al CEO, sino lo que es más habitual, reportar a un COO o a un CIO o a un CTO, o a niveles inferiores.

Con objeto de dilucidar si la definición que me ofrece mi copiloto está alineada con la demanda del mercado, analizo en detalle la oferta de trabajo, en concreto las responsabilidades del puesto, entre las cuales se incluyen:

- Desarrollar e implementar iniciativas estratégicas de gestión de proyectos alineadas con los objetivos de negocio de la empresa.
- Brindar liderazgo y orientación a los equipos de proyecto para garantizar la entrega exitosa de los proyectos.
- Supervisar todo el portafolio de proyectos, asegurando su alineación con los objetivos y prioridades organizacionales.

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



## RICARDO SASTRE

En continuo proceso de aprendizaje con objeto de contribuir a generar un impacto positivo en el mundo a través de la excelencia en la gestión de proyectos, programas y portfolios.



- Implementar metodologías eficaces de gestión de proyectos y las mejores prácticas para optimizar los resultados del proyecto.

- Identificar y evaluar los riesgos del proyecto, desarrollando e implementando estrategias de mitigación.

- Establecer y mantener una sólida gobernanza de proyectos para garantizar transparencia y responsabilidad.

¿Os son familiares estas responsabilidades? ¿No son las mismas que ofrecen las PMOs?

Entonces, ¿Cuál es la diferencia entre un CPO y un director de una PMO (EPMO)? ¿Es el CPO un director de PMO con reporte directo al CEO?

Veamos las diferencias con vacantes publicadas para directores de PMO. Para este ejercicio, tras confirmar de nuevo en una búsqueda rápida que las vacantes de PMO en España no son de directores de PMO sino de project managers, hago el ejercicio con vacantes de directores de PMO en Estados Unidos, de las cuales obtengo las siguientes responsabilidades asociadas al puesto:

- Colaborar con el equipo de liderazgo senior para desarrollar, supervisar e implementar el plan estratégico y las iniciativas de la empresa, y gestionar el progreso para las Revisiones Trimestrales de Negocios (QBR) y los Objetivos y Resultados Clave (OKR).

- Definir y gobernar el ciclo de vida y la gobernanza general de los Productos Digitales.

- Encabezar la definición de métricas y paneles de control consistentes para Productos y Plataformas Digitales

- Desarrollar y definir un plan de gobernanza general

con los líderes de los flujos de trabajo para asegurar consistencia y alineación en relación con la estrategia general.

- Colabora con el departamento financiero para establecer la modelización y seguimiento de la captura de valor, influyendo en las elecciones estratégicas.

- Actúa como enlace estratégico para iniciativas organizativas clave entre todas las divisiones.

- Responsabilidad general para el desarrollo y entrega de cualquier tecnología de gestión de proyectos necesaria para respaldar la Metodología de Gestión de Proyectos

- Responsable de gestionar y/o crear de manera práctica, presentar y facilitar la formación sobre la metodología, herramientas y tecnología de Project Services.

Como podemos ver, las responsabilidades entre el CPO y el director de PMO son las mismas, el único matiz diferencial de base es que el CPO reporta al CEO y el director de PMO no.

En base a estos resultados, ¿Quién mejor que un director de PMO para asumir el puesto de CPO? ¿Cuántas empresas tienen actualmente el rol de CPO? ¿Por qué de manera clásica, el director de PMO reporta a un COO, un CIO, o un CTO y no tiene presencia en el C-level de manera directa? ¿Es CPO un acrónimo adecuado, teniendo en cuenta que el Proyecto es el componente que está en el nivel más bajo de la pirámide? ¿No sería más acertado denominar este rol como CDO: Chief Delivery Officer?

Muchas preguntas, y de momento poca demanda de estos roles en los portales de empleo....

# OpenPM<sup>2</sup> (Ágil) + KANBAN Agile Project Management Gestión de Proyectos Ágiles

## CERTIFICATE EN AGILIDAD

La Gestión de Proyectos y los Enfoques Ágiles puede ofrecer resultados excelentes. Esto es posible cuando se logra gestionar adecuadamente las prioridades fomentando un aumento de la productividad y ofreciendo visibilidad de los proyectos. Si lo tuyo es responder de manera adecuada a entornos dinámicos y cambiantes certíficase en Agilidad.

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

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

### Nivel de Certificación Executive\*

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

### Nivel de Certificación Leader\*

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

### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso del Master de Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolio, Programas y Proyectos MasterPPM®

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 21, jueves 23, martes 28 y jueves 30
- ✓ MARZO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)  
Viernes 17, sábado 18, viernes 24 y sábado 25



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



## JOSÉ LUIS PORTELA

CEO de Magtalent. Director del Programa de Dirección Estratégica de Proyectos de IE Business School. Consejero. Escritor. Conferenciante.





# Roles de Belbin y empleabilidad. Mejorando desde tus debilidades

## ¿Cómo se originó la metodología Belbin de roles de equipo?

La metodología surgió del estudio de una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión llevados a cabo en el Henley Management College, Inglaterra, entre los años 1971 y 1979. Los directivos que participaban en los juegos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se le adjudicaba a un equipo, todos ellos de composición diferente.

A continuación, los investigadores examinaban con detalle aquellos equipos que habían obtenido los mejores resultados financieros en el juego de gestión. Los observadores de los juegos de gestión fueron capaces de identificar personas clave, cuya contribución había influido significativamente en los resultados. En primer lugar, aparecieron dos figuras clave: alguien con una idea potencialmente ganadora y alguien con capacidad para reconocer el talento y utilizarlo de la mejor manera posible.

Poco a poco reconocieron más jugadores útiles en un equipo. Conforme transcurrió el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos. A continuación, se atribuyó un nombre a cada uno de estos patrones de comportamiento, y así surgieron los nueve roles de equipo.

Belbin identificó nueve tipos de personas que existen en el mundo que actúan de una forma determinada cuando trabajan en equipo, y su conclusión es que para que un equipo de alto rendimiento funcione, hace falta que en un equipo existan los 9 roles.

Existen roles de acción: Impulsor, implementador y finalizador. Roles sociales, coordinador, cohesionador e investigador de recursos y Roles mentales, cerebro, monitor evaluador y especialista. Muy resumidos estos son los perfiles:

•**Coordinador:** Facilita la toma de decisiones, clarifica objetivos y es bueno delegando tareas.

•**Impulsor:** Es ambicioso, desafiante y tiene una gran capacidad para superar obstáculos.

•**Cerebro:** Es creativo, imaginativo y bueno resolviendo problemas complejos.

•**Investigador de Recursos:** Es extrovertido, entusiasta y bueno para explorar oportunidades y establecer contactos.

•**Monitor-Evaluador:** Analítico, serio y estratégico. Bueno para evaluar ideas y decisiones.

•**Implementador:** Es eficiente y convierte ideas en acciones concretas y planes prácticos.

•**Finalizador:** Meticuloso, preocupado por los detalles y busca errores y omisiones.

•**Cohesionador:** Sensible, preocupado por el bienestar de los demás y bueno para crear un ambiente de equipo.

•**Especialista:** Aporta conocimientos y habilidades especializadas.

El propósito de este artículo trasciende la discusión sobre metodologías, las cuales siempre sugiero como fundamentales al seleccionar equipos de proyectos. Aquí, **el enfoque se centra en ayudarte a identificar tu rol específico, con el objetivo de potenciar tu empleabilidad al abordar tus áreas de mejora.** El rol que desempeñas destaca por las cualidades únicas que te permiten liderar ciertos aspectos dentro de un equipo, evidenciando

CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA ↘



tus fortalezas. Estas fortalezas son cruciales ya que te distinguen de los demás. Sin embargo, es vital reconocer que tus áreas de mejora son, en esencia, el reverso de tus fortalezas. Por ejemplo, si tiendes a hablar mucho por ser muy bueno en ciertos temas, es probable que escuches menos, y si eres de los que hablan poco, quizás escuches más pero contribuyas menos en las reuniones.

Solo al ser plenamente consciente de tus debilidades podrás manejarlas efectivamente, evitando que impacten negativamente en tu desarrollo profesional. Por lo tanto, es esencial reconocer y trabajar en estas áreas

En concreto estas son tus “debilidades permitidas” que tendrías que trabajar para mejorar tu empleabilidad.

**Cerebro.**

Contribución: Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.

Debilidad permitida: Ignora los incidentes, demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente

**Investigador de recursos**

Contribución: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos

Debilidad permitida: Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial haya desaparecido

**Coordinador**

Contribución: Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar, Promueve la toma de decisiones

Debilidad permitida: Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal

**Impulsor.**

Contribución. Retador, dinámico, trabaja bien bajo

presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos  
Debilidad permitida. Propenso a provocar, puede ofender los sentimientos de la gente

**Monitor evaluador:**

Contribución: Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud

Debilidad permitida: Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los otros

**Cohesionador:**

Contribución. Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos

Debilidad permitida. Indeciso en situaciones cruciales

**Implementador**

Contribución. Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma ideas en acciones

Debilidad permitida. Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades

**Finalizador**

Contribución. Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido

Debilidad permitida. Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar

**Especialista.**

Contribución. Aporta cualidades y conocimientos específicos

Debilidad permitida. Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos

En resumen, reflexiona sobre tus debilidades y trabájalas, para que no sean un obstáculo en tu contratación.

# P3G + ISO 21505 PPM Governance Gobierno PPM

## CERTIFICATE EN GOBIERNO PPM

No puede abordarse de manera eficiente el Cambio Organizacional sin la evaluación, garantía o verificación de la función de Gobierno en Proyectos, Programas o Portfolios. Este curso está destinada a Alta Dirección y Dirección Ejecutiva que influye, impacta o toma decisiones. Si quieres Gobernar el Cambio Organizacional certílicate en Gobierno PPM.

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

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

#### Nivel de Certificación Executive\*

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

#### Nivel de Certificación Leader\*

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

#### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

### MISION

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

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso del Master de Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolio, Programas y Proyectos MasterPPM®

### CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **ABRIL 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)**  
Martes 18, jueves 20, martes 25 y jueves 27
- ✓ **MAYO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**  
Viernes 19, sábado 20, viernes 26 y sábado 27



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



## CHARO FRESNEDA

Tengo la suerte de trabajar en lo que me apasiona. Soy Project Manager y ayudo a las organizaciones y personas en la transformación mediante la visión por proyectos. Profesora en escuelas de negocio. Segoviana viviendo en Madrid desde hace muchos años. En mi tiempo libre disfruto caminando, con un buen libro o jugando un partido de pádel. Aprendiendo siempre.

A C H I E V E M E N T

# Fortalezas y debilidades en los equipos de proyecto

Hace unos días, mientras exponía la herramienta DAFO y sus múltiples aplicaciones, pude ver el asombro reflejado en los rostros de mis alumnos al colocar este método en el corazón del análisis de un equipo de proyecto. Como bien sabemos, el análisis DAFO se distingue por su notable versatilidad y aplicabilidad en una variedad de contextos, tanto a nivel organizacional como individual.

Para las organizaciones, se convierte en un pilar de la planificación estratégica, permitiendo definir acciones claras que alineen las fortalezas internas con las oportunidades que el entorno ofrece. En el ámbito de la gestión de proyectos, nos ayuda a evaluar la viabilidad de los proyectos, a identificar los recursos, a anticipar posibles obstáculos, asegurando así un camino más despejado hacia los objetivos del proyecto.

En la gestión de riesgos, nos orienta para identificar tanto amenazas como oportunidades, estableciendo estrategias enfocadas en mitigar riesgos y en maximizar la eficiencia del proyecto. En el desarrollo de productos, esta herramienta facilita la identificación de ventajas competitivas y desafíos potenciales, permitiéndonos anticipar proactivamente las necesidades del mercado.

A nivel personal y profesional, se transforma en un espejo para la autoevaluación, permitiéndonos descubrir nuestras fortalezas y debilidades, identificar oportunidades de crecimiento y alertas ante posibles amenazas que puedan entorpecer nuestro progreso. Seguramente, en más de una ocasión, nos hemos encontrado a nosotros mismos reflexionando a través de esta herramienta.

Bien pues, desde la perspectiva de un equipo de proyecto, especialmente al inicio, el líder del proyecto puede valerse del DAFO para hacer un inventario de los recursos y competencias asignados, asegurando así el uso más eficiente de las habilidades disponibles. Este análisis permite identificar aquellas habilidades y conocimientos específicos que distinguen al equipo, desde las competencias técnicas hasta las habilidades para alinearlas con los objetivos del proyecto. Utilizar estas fortalezas de manera efectiva es fundamental para cimentar el éxito del proyecto.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Imaginemos que estamos al frente de un equipo encargado de lanzar una nueva campaña de marketing digital para una pequeña empresa local de repostería, donde el objetivo es aumentar su presencia y atraer a más clientes. Al iniciar el proyecto, decidimos aplicar la herramienta DAFO para evaluar nuestras capacidades y planificar nuestra estrategia.

Desde el punto de vista de las fortalezas: Identificamos que nuestro equipo tiene una gran creatividad y experiencia en campañas en redes sociales, lo que nos da una ventaja para generar contenido atractivo y original que capte la atención de nuestra audiencia objetivo. En las debilidades: reconocemos que carecemos de experiencia en análisis de datos y medición de resultados en campañas digitales, una debilidad que podría limitarnos en la optimización de la campaña y en demostrar su retorno de inversión.

Cuáles son nuestras oportunidades: el creciente interés de la comunidad local por apoyar a las empresas locales, especialmente en tiempos donde la preferencia por lo artesanal y cercano está en auge. Amenazas: Una posible amenaza es la fuerte competencia de cadenas de repostería más grandes con presencia en línea ya establecida y con mayores presupuestos de marketing.

Ante esta situación, podemos decidir capitalizar nuestra fortaleza creativa para diseñar una campaña única que resalte la calidad artesanal y la historia local detrás de nuestra repostería, diferenciándonos de las grandes cadenas. Para abordar nuestra debilidad en el análisis de datos, podemos optar por colaborar con un experto externo que pueda formar al equipo en estas competencias clave, para asegurar la medición del impacto de las acciones.



**Si estás lo  
suficientemente  
preocupado por un  
resultado,  
posiblemente harás algo  
para solucionarlo**

*William James*

Este ejemplo que expongo muestra como a través de esta super herramienta podemos tomar decisiones informadas para minimizar el impacto del proyecto desde el equipo de manera clara y efectiva.

Por tanto, reconocer las debilidades de un equipo es crucial ya que promueve una introspección honesta, dando luz a aquellas áreas en las que el equipo puede tener carencias para la gestión del proyecto. Tener este conocimiento es clave para el líder del proyecto, a la hora de tomar acciones tempranas para mitigar estas debilidades antes de que puedan impactar negativamente en el proyecto, la forma, desarrollando a las personas a través de capacitaciones específicas e incluso en la incorporación de nuevos miembros que complementen las habilidades existentes.

# TSG4® Yellow Belt + Green Belt

## Time Slot Governance

### Gestión del Tiempo

## COMIENZA POR ORGANIZARTE

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

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

- 
**TSG4® YELLOW BELT\***  
 Forma y Certifica a Responsables y Miembros del Equipo en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®
- 
**TSG4® ORANGE BELT\***  
 Reconoce y Certifica a Miembros del Equipo que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®
- 
**TSG4® GREEN BELT\***  
 Forma y Certifica a Responsables de los Equipos en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®
- 
**TSG4® BROWN BELT\***  
 Reconoce y Certifica a Responsables de Equipos que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®
- 
**TSG4® BLACK BELT\***  
 Forma y Certifica a Implementadores de Buenas Prácticas con la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

## CONVOCATORIAS 2022/23

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



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



## LUIS GUARDADO

Profesional con 12 años de experiencia liderando Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en las Américas, posee una Maestría en Administración de Empresas, Innovación y Finanzas, Experta en Rescate y Recuperación de Proyectos. Es profesor universitario y conferencista sobre Estrategia, Gestión de Portafolios y Proyectos, Desarrollo de Negocios, Design Thinking, Liderazgo y Neurosemántica. Actualmente está cursando un doctorado en Filosofía. Representa a varias juntas directivas en instituciones educativas y ONG dedicadas a promover el intercambio de conocimientos, los esfuerzos empresariales y la asistencia social a las comunidades necesitadas. Fundador y Presidente del PMOex (PMO Excellence Center) ONG dedicada a poner en valor la comunidad de profesionales sirviendo como enlace a redes globales de conocimiento y educación de clase mundial.



# La evolución de la PMO: El ascenso del Chief Strategy Officer (1 de 3)

Querido amigos lectores de Stakeholders.News, como siempre, es un placer poder compartir con todos ustedes; ciertamente, es una fortuna poder acercar a toda nuestra comunidad de profesionales, a través de este espacio. Les tengo una muy buena historia para la entrega de hoy.

Hace algunas semanas, tuve la oportunidad de recibir una invitación para colaborar en un proyecto muy interesante que busca de manera colaborativa y global, juntar a una cantidad considerable de divulgadores de nuestra comunidad y crear un compendio de testimonios y perspectivas que permitan describir cómo lucirá la evolución de nuestras profesiones, específicamente como líderes de PMOs.

Comprender esta evolución es vital para todas las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia en un entorno que cambia con mucha celeridad; ciertamente, es una obligación implementar gobernanzas efectivas, desarrollar madurez, mantener alineación estratégica y asegurar la constante entrega de valor para la organización. Adoptar el concepto de PMO subraya el reconocimiento de los proyectos como activos estratégicos, lo que exige un liderazgo dedicado para obtener resultados exitosos e innovadores.

Al recibir la invitación y aprovechando la amistad que tenemos con varios colegas voluntarios dentro de la comunidad global de PMOs, agendamos una llamada para compartir nuestras apreciaciones y definir preliminarmente qué camino podríamos tomar para redactar cada uno de los capítulos que nos habían encomendado para este libro, luego de quizás hora y media, acordamos algunos tópicos que pensamos resultarían relevantes para nuestra narrativa, les comparto a continuación:

- **Comprender qué es el valor para el nivel ejecutivo:** Esto implicaría explorar a nivel integral cómo definir y reconocer el valor desde la perspectiva de los C-Level y cómo la PMO puede orientar sus funciones para cumplir con esos criterios específicos.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



- **Generar Percepción de Valor para el C-Level:** Nos pareció interesante profundizar en cuanto a las estrategias y enfoques para comunicar y demostrar el valor tangible e intangible que entrega la PMO, fomentando una percepción positiva entre la alta dirección.

- **Comprender cómo la cultura y la madurez impactan el compromiso y el apoyo a nivel ejecutivo:** Esto implicaría examinar la influencia de la cultura y la madurez organizacional en la relación entre la PMO y C-Level; de igual forma, identificar cómo mejorar el compromiso y el apoyo a través de la alineación con estos factores.

- **Identificación de las expectativas del C-Level:** Creímos necesario centrarnos en comprender y alinear las expectativas clave con la visión estratégica de los altos ejecutivos, y cómo la PMO puede contribuir a alcanzar esas metas.

- **Tratar con clientes y partes interesadas de PMO difíciles:** Abordar los desafíos y las mejores prácticas en la gestión de relaciones con clientes y partes interesadas exigentes o difíciles en el C-Level.

- **Estrategias de comunicación con C-Level:** Analizar métodos y estrategias de comunicación efectiva entre la PMO y los ejecutivos, mejorando la comprensión, la colaboración y la alineación estratégica.

- **Cultivar la aceptación y el apoyo ejecutivo:** Valoramos como prioridad fomentar una cultura de discusión integral sobre estrategias para construir y mantener el apoyo de C-Level para la PMO, enfatizando el verdadero valor que la PMO aporta a la estrategia organizacional y su realización.

- **Establecer una PMO centrada en el cliente:** Proponer cómo una PMO puede adoptar un enfoque centrado en el cliente que resuene con las prioridades de C-Level, alineando proyectos e iniciativas con las necesidades del cliente y los objetivos comerciales.

En nuestras próximas entregas estaremos visitando estas y algunas otras posturas que consideramos oportunas en este proceso que hemos definido como: “La evolución de la PMO: El ascenso del Chief Strategy Officer”.

De momento quiero dejarles algunas inquietudes para que les demos pensamiento y las trabajemos juntos.

Recordemos que el “valor” es subjetivo, nuestro C-Level posee un “attention spam” muy corto, los proyectos generan entregables, los portafolios “business outcome”, la medición y percepción de beneficios debe ser brutalmente tangible, como Chief Strategy Officers, nos desprendemos un poco de la franja de gestión táctica; esta que suele ser muy técnica y académica, para convertirnos en líderes “business driven”, es imperativo que seamos el link entre la Estrategia y la Ejecución y sobre todo, pasar de ser vistos como un “cost center” a un “revenue generation center”.

Por hoy me despido con un fuerte abrazo y recordándoles que: Cosas grandes pasan cuando nos involucramos.

# COSO + ISO 37000

## Corporate Governance

### Buen Gobierno Corporativo

## CERTIFICATE EN BUEN GOBIERNO

El Buen Gobierno significa que la toma de decisiones dentro de la organización se basa en el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización. El Buen Gobierno crea y mantiene una organización con un propósito claro que ofrece valor a largo plazo.

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

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

#### Nivel de Certificación Executive\*

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

#### Nivel de Certificación Leader\*

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

#### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

## CONVOCATORIAS 2022/23

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



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

# Un nuevo tiempo para la Dirección de Proyectos

Hace unos días, íbamos a visitar y a comprar alguna cerámica tradicional a Puente del Arzobispo antes de que desapareciera completamente a pesar de que su alfarería haya recibido en el 2019 el reconocimiento como Patrimonio Cultural Inmaterial por la UNESCO. En el viaje estuvimos charlando sobre la combinación de los factores socioeconómicos y culturales, sumados a la pandemia, que están llevando a la desaparición de los trabajos artesanales, y casi de forma inmediata mi esposa, Licenciada en Geografía e Historia, empezó a hacer un paralelismo entre lo antiguo y lo nuevo, y como la historia humana está marcada por momentos de profunda transformación. Dos de estos momentos significativos son el paso de la Edad Media al Renacimiento y el actual desarrollo de la inteligencia artificial (IA). Aunque separados por siglos los avances actuales en IA podrían estar configurando el futuro de la humanidad, igual que ocurrió en el siglo XV, al estar redefiniendo lo que significa ser humano en un mundo cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado.

Al reflexionar sobre las similitudes de estas dos épocas, podemos obtener una mayor apreciación de cómo los períodos de gran cambio pueden moldear no solo la tecnología y el conocimiento, sino también la estructura misma de la sociedad y la cultura.

**-Colisión entre lo Antiguo y lo Nuevo:** Durante el Renacimiento, las nuevas ideas a menudo chocaban con las instituciones y creencias establecidas. La IA está desafiando muchas industrias y sectores tradicionales, desde la automoción hasta la medicina, creando tensiones entre las viejas formas de hacer las cosas y las nuevas posibilidades.

**-Renacimiento del Conocimiento:** De la Edad Media al Renacimiento fue un periodo de redescubrimiento y valorización de la sabiduría clásica, impulsando un florecimiento en ciencia y arte. La IA representa una era de innovación tecnológica y expansión del conocimiento, desbloqueando nuevas formas de entender y manipular la realidad.

**-Cuestionamiento de las Estructuras de Poder:** El Renacimiento desafió las estructuras de poder centralizadas existentes, como la Iglesia y la monarquía. La IA está replanteando el poder en sectores como negocios, educación y política, democratizando y descentralizando la información y el control, aunque también enfrentamos nuevos desafíos de centralización en torno a las grandes empresas de tecnología.

**-Avances en Herramientas y Técnicas:** Así como la imprenta revolucionó la difusión del conocimiento, la IA está transformando nuestra capacidad para procesar y analizar grandes volúmenes de información, cambiando radicalmente campos como el análisis de datos y el aprendizaje automático.

**-Cambio en la Percepción del Mundo:** El Renacimiento cambió la forma en que la humanidad se veía a sí misma y al universo. La IA está alterando nuestra comprensión de la inteligencia, la conciencia y la autonomía.

**-Globalización del Conocimiento:** La era del Renacimiento fomentó una mayor interconexión a través de la exploración. La IA está promoviendo una globalización sin precedentes del conocimiento y la colaboración, más allá de las barreras geográficas.

**-Nuevas Profesiones y Habilidades:** El Renacimiento vio el nacimiento de nuevas profesiones y habilidades artísticas y científicas. La IA está generando una demanda para habilidades técnicas y analíticas novedosas, creando campos de trabajo antes inexistentes.

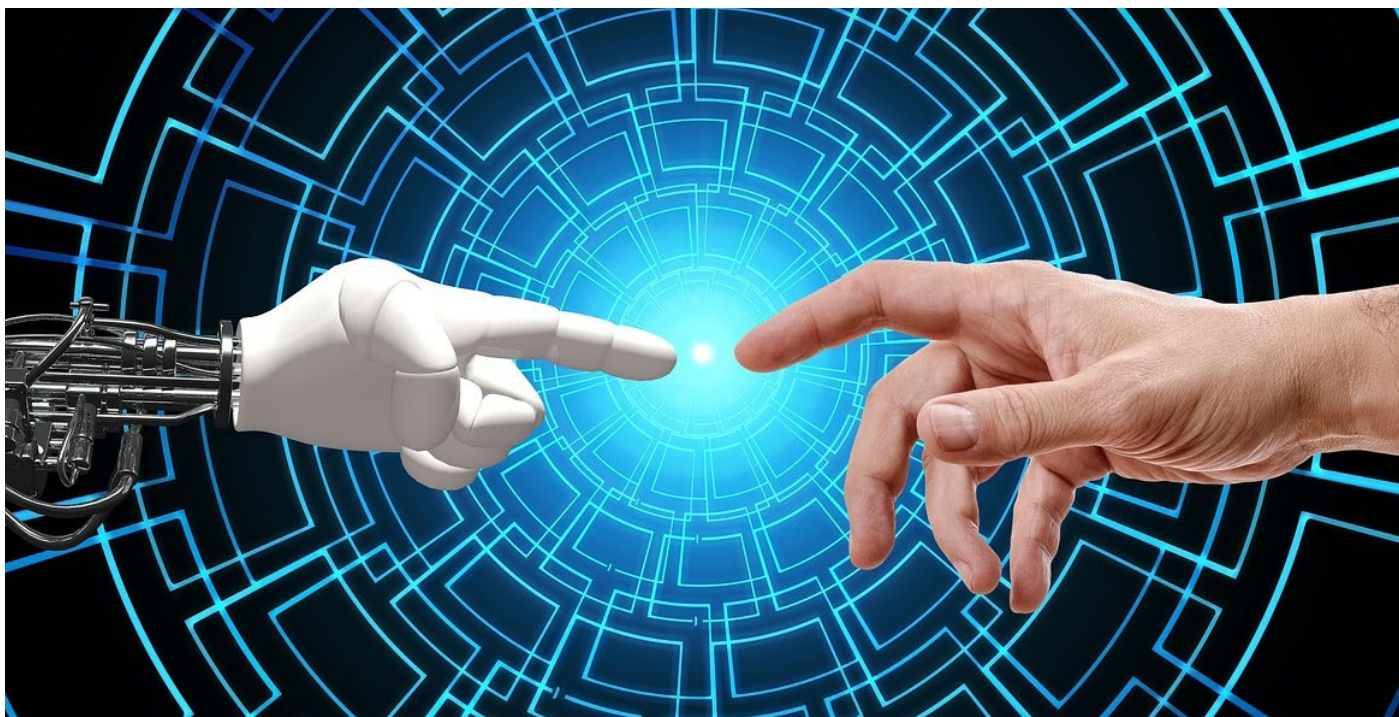
**-Transformación Educativa:** Durante el Renacimiento, la educación se transformó, poniendo énfasis en el aprendizaje humanista y crítico. Hoy, la IA está reformando la educación,

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



## JOSE ANTONIO PUENTES

Doctor Cum Laude Química-Física, PMP® por el PMI®, Project Manager Master y Program Manager Master por el Stevens Institute, Presidente fundador del Capítulo de PMI en España y miembro del Comité Asesor del Capítulo PMI Madrid, CEO de Project Management Asesores. Es auditor técnico por ENAC en Dirección de Proyectos, es Director del Máster de Dirección de Proyectos PMP en la UNIR, colabora habitualmente con escuelas de negocios y otras universidades, diseña e implementa metodologías y PMOs para empresas de diferentes ámbitos tecnológicos.



destacando la importancia de habilidades como la programación, el análisis de datos y el pensamiento crítico.

**-Auge de la Creatividad e Innovación:** El Renacimiento es famoso por su explosión de creatividad e innovación. La IA está abriendo caminos para la creatividad en áreas como el arte generado por IA, la música y las innovaciones en ciencia y tecnología.

**-Desafíos Éticos y Morales:** Al igual que el Renacimiento llevó a cuestionar muchas normas sociales y éticas de la Edad Media, la IA plantea desafíos éticos sobre la automatización, la privacidad y la autonomía.

**-Convergencia de Disciplinas:** El Renacimiento fue un periodo de convergencia entre el arte y la ciencia. La IA está fusionando campos como la informática, la biología, la psicología y la filosofía, creando nuevas áreas de estudio interdisciplinario.

**-Enfoque Humanista:** El Renacimiento promovió un enfoque humanista, centrado en el individuo y su potencial. En la era de la IA, estamos viendo un renacer de la preocupación por los impactos humanos de la tecnología, enfocándose en cómo puede mejorar la vida humana y resolver problemas sociales.

**-Ampliación de los Horizontes:** Al igual que el Renacimiento expandió los horizontes geográficos y culturales, la IA está ampliando los límites de lo que es posible en ciencia y tecnología, llevándonos hacia nuevas fronteras de exploración y descubrimiento.

Evidentemente, la Dirección de Proyectos no es ajena al punto de inflexión que supone la irrupción de la IA.

La IA se está convirtiendo en una herramienta esencial para automatizar tareas administrativas y rutinarias, como la actualización de cronogramas y la generación de informes, permitiendo así a los Directores/as de Proyectos enfocarse en aspectos más estratégicos. En términos de planificación, la IA mejora la precisión en las estimaciones de tiempo y costos, permitiendo realizar ajustes proactivos y gestionar mejor las

expectativas. Además, juega un papel crucial en la optimización de recursos, ayudando a asignar de manera más eficiente la mano de obra, los materiales y el presupuesto a través de algoritmos de aprendizaje automático.

Esta tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también enriquece la toma de decisiones a través del análisis avanzado de grandes volúmenes de datos, lo que permite identificar patrones y predecir riesgos que podrían pasar desapercibidos para el análisis humano.

La IA está transformando la gestión de riesgos en los proyectos, ofreciendo predicciones y alertas tempranas basadas en datos históricos y tendencias actuales, lo que posibilita una respuesta proactiva a los desafíos y mejora las posibilidades de éxito del proyecto. Puede impulsar la innovación en la solución de problemas, ofreciendo enfoques creativos y eficientes para desafíos complejos del proyecto.

Los asistentes virtuales y los sistemas de IA pueden proporcionar actualizaciones en tiempo real y facilitar respuestas inmediatas a consultas comunes, mejorando así la fluidez y la eficacia de la comunicación en el proyecto. El soporte continuo y en tiempo real que la IA puede proporcionar durante la ejecución del proyecto permite tomar decisiones no solo rápidas si no también efectivas en respuesta a las condiciones cambiantes del proyecto.

La IA también está emergiendo como una herramienta valiosa para la capacitación y el desarrollo de equipos de proyecto, proporcionando formación personalizada y recursos adaptados a las necesidades individuales. Esta personalización del aprendizaje y desarrollo es fundamental para mantener un equipo de proyecto altamente capacitado y actualizado.

Como no podía ser de otra manera, la IA está redefiniendo la Dirección de Proyectos, aportando una mayor eficiencia, adaptabilidad y profundidad en el análisis y la toma de decisiones. A medida que esta tecnología evolucione, es probable que su integración en la Dirección de Proyectos se profundice, abriendo aún más posibilidades para su aplicación en este campo.

# SGF® + ISO 37500

## Sourcing Governance

## Gobierno de la Externalización

## CERTIFICATE EN EXTERNALIZACIÓN

Esta formación ayuda a clientes, proveedores o asesores que participan en la contratación externa a identificar el caso de negocio, la seleccionar del partner más apropiado, la transición al nuevo modelo operativo y sobre todo a ofrecer valor a través de la relación. Si quieres conseguir valor en la Contratación Externa certílicate en Sourcing Governance.

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

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

### Nivel de Certificación Executive\*

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

### Nivel de Certificación Leader\*

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

### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

## MISION

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

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso del Master de Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolio, Programas y Proyectos MasterPPM®

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **MAYO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)**  
Martes 16, jueves 18, martes 23 y jueves 25
- ✓ **JUNIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**  
Viernes 16, sábado 17, viernes 23 y sábado 24



## LUIS MORÁN

Luis Morán Abad es IT Senior Advisor, ITIL® 4 Managing Professional, Scrum Master®, ISO20000 Auditor, DevOps Professional, VeriSM®, además de: Lean, Prince2, PMP y COBIT. Es Ingeniero Industrial e Ingeniero Informático. Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de las TI; ha sido el autor principal del libro "Gestión del Servicio con ISO/IEC 20000" (2010). Ha sido Directivo de itSMF España desde 2005 a 2018 y actualmente en el Service Management Institute SMI® desempeña la función de secretario del subcomité SC40 de UNE Normalización Española. Líder y editor principal de la iniciativa para la creación de la norma internacional Modelo de Adopción de Conocimiento Acreditado.

<https://www.linkedin.com/in/luismoran2014/>





# El Calendario del CIO o los cimientos olvidados

No necesitas correr, todo se repite incluso lo inesperado

La vida del Director de Tecnologías de la Información (TI) o CIO (Chief Information Officer del inglés) es compleja y aparece como un día a día infernal, en el que tiene que compaginar que su equipo consiga los objetivos de desarrollo de nuevas aplicaciones, mientras que gestiona las incidencias y peticiones diarias, atendiendo a los conflictos que surgen en su equipo y, especialmente, responde a las peticiones de la Alta Dirección. Es un entorno complejo, que requiere gran "cintura" para compaginar las urgencias frente a los temas que se construyen a largo plazo. El problema surge cuando todo se convierte en urgencia y el día a día se dedica a resolución continua de prisas tras prisas.

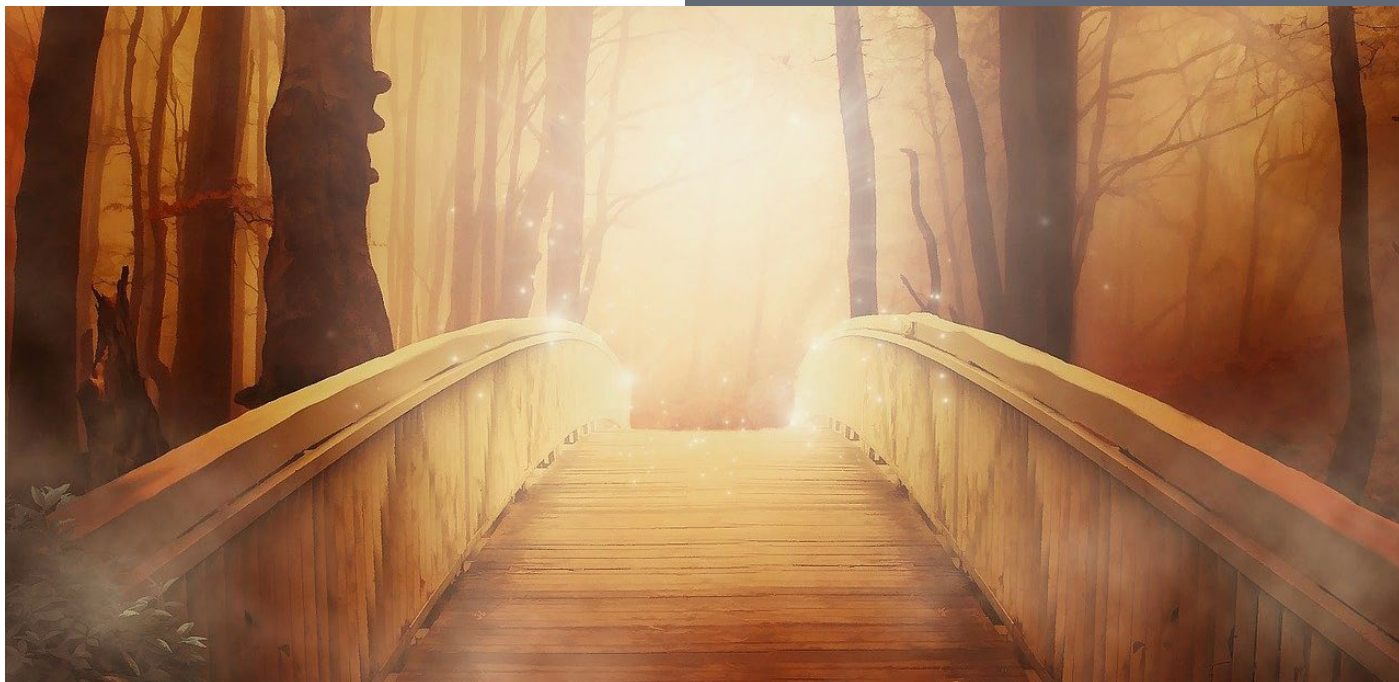
Vemos como los directivos en TI se ven sorprendidos continuamente todos los años por temas perfectamente panificables. Sí, casi todo en la vida de un directivo es previsible, entonces ¿por qué nos sorprenden continuamente peticiones rutinarias?

El arte de dirigir un departamento de TI se basa en hacer previsible todo tipo de peticiones y situaciones que son completamente recurrentes. El CIO debería tener un Calendario Anual con las actividades que se repetirán año tras año. Calendario que tiene en cuenta todos esos "imprevistos" y "urgencias" que llegan año tras año irrumpiendo tarde y con prisas. De esta forma, todos los imprevistos que irrumpen en TI se convertirán en una rutina anual para la que estaremos perfectamente preparados y mentalizados.

#### **CALENDARIO ANUAL DEL CIO:**

Todos los meses (o cada dos) habrá que preparar un informe para el Comité de Dirección de la empresa. Normalmente se pide que el informe ponga foco en algún aspecto o iniciativa de interés. También se realizan los informes de iniciativas, resumiendo lo realizado en el mes actual y plan del mes en curso. Un informe sobre cómo marchan los servicios con sus indicadores del mes y el acumulado del año; informe al que se adjunta la explicación de las incidencias severas que hayan podido ocurrir.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



A parte de la actividad previsible recurrente todos los meses, hay algunos aspectos especiales que resolver en cada mes. Empiezo en el mes de septiembre porque suele ser cuando debe comenzar la planificación del año siguiente:

**SEPTIEMBRE:** Preparar el Presupuesto de TI para el año siguiente. Lo cual exige actualizar la Estrategia y el Porfolio de grandes iniciativas. Junto con impulsar las iniciativas que se deben cerrar en el año.

**OCTUBRE:** Entregar el Presupuesto después de varias vueltas, ajustes y recortes. Tener la Estrategia y el Porfolio para el año siguiente definidos.

**NOVIEMBRE:** (es el mes fuerte de la planificación del ejercicio próximo)

Gestión de las Personas: revisión de la estructura organizativa, evaluación del desempeño de año en curso. Definir el plan de formación. Actualizar el Plan de Carrera de las personas.

Definición de las grandes iniciativas del Porfolio, acuerdos con las áreas cliente. Se lanzan las peticiones de información o compra a los proveedores.

Estrategia de Sourcing, qué grandes proveedores entrarán y cuales irán saliendo. Revisión de contratos anuales de soporte y de licenciamiento.

Plan de trabajo anual para toda el área de TI.

**DICIEMBRE:** Da para poco con tantas fiestas, por lo que hay que ponerle poca carga de trabajo, principalmente en cerrar temas abiertos y prepararse para arrancar el nuevo año con fuerza y pasión.

Es el mejor momento para la definición de los objetivos personales para el año próximo y realizar las reuniones de feedback con los directivos, mandos y empleados. En este momento se deben fijar los Objetivos Anuales de cada Profesional. Se acuerda el Plan de Vacaciones de cada empleado.

Se cierra el Presupuesto TI del año en curso que acaba.

Se cierran todos los Informes de los proyectos y de los servicios.

**ENERO:** Es el mes para lanzar las iniciativas nuevas e impulsar las existentes. Conviene comenzar con una reunión de trabajo conjunta del equipo directivo y del área para alinear objetivos, cultura y motivación. Con el presupuesto habilitado, se deben cerrar todas las peticiones de compra del nuevo Porfolio y de los servicios recurrentes contratados.

**FEBRERO:** Reuniones para comunicar la revisión salarial derivada de los resultados del desempeño y del contexto de la organización. Inicio de los nuevos Programas de Transformación, sin olvidar los programas en curso.

**MARZO, ABRIL:** No hay nada destacado, habrá incidencias severas y posiblemente alguna crisis, como casi todos los meses. Hay que estar preparados.

**MAYO:** Revisión intermedia de los aspectos relacionados con la Estrategia y las Personas (objetivos anuales, desempeño, evaluaciones, formación y motivación).

**JUNIO:** Lo mismo de todos los meses, pero se acaba el semestre y comienzan los turnos de vacaciones, la actividad de cierre de iniciativas en TI y en las áreas de negocio se intensifica, así como, la demanda de información hacia TI.

**JULIO:** Mes de cierre de lo que quedó atrasado del semestre, por lo que la actividad se intensifica. Coordinación de solapamientos por vacaciones.

**AGOSTO:** Esperemos que baje la actividad y que no surja alguna crisis que nos saque de las vacaciones, pues el contacto suele ser frecuente. A finales de agosto se prepara el impulso de la actividad hasta el cierre del año, para dinamizar a los equipos que se incorporan a la actividad normas.

Cierro la reflexión con el mismo concepto con el que comencé: vemos como mes a mes, año tras año nos sorprenden peticiones de otras áreas o de la Alta Dirección que son perfectamente predecibles.

Si el CIO no planifica mes a mes las demandas que le van a llegar, se puede encontrar que dirige un área de TI a golpe improvisado de lo que pide el Comité de Dirección.

# OpenPM<sup>2</sup> (PjM) + ISO 21502

## Project Management

## Gestión de Proyectos

### CERTIFICATE EN PROYECTOS

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

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

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

#### Nivel de Certificación Executive\*

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

#### Nivel de Certificación Leader\*

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

#### Nivel de Certificación Skilled\*

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

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

### MISION

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

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

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

### CONVOCATORIAS 2022/23

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



## MARCELO MUÑOZ

Empresario, Escritor, Entrenador, Conferencista y Mentor Internacional. Trabaja con Líderes y equipos tanto en Chile en Hispanoamérica, de empresas y corporaciones en sectores como gobierno, tecnología, servicios, universidades, entre otros. Enfocado principalmente en liderazgo, transformación digital, metodologías ágiles, gestión del cambio e Innovación. Además, ha emprendido en sectores inmobiliario, retail, consultoría, servicios y medios de difusión como parte de su portafolio de negocios.

Es Parte del equipo de entrenadores de John Maxwell Team, de la Internacional Associate of Coaching (IAC) y la Global Confederation of Coaching (GCC) y Director del Centro Internacional de Liderazgo.

Autor del Best Seller "Hackeando el cambio", y Líderes que forman líderes, Co-autor del Best Seller Retos en Pandemia desde una mirada masculina y su último libro, "#Novoyaquebrar" basado en su exitoso programa radial del mismo nombre.

Creador del Método Liderazgo Exponencial; y creador del Podcast Líderes que forman líderes, donde cada semana trae un tema contingente enfocado en Liderazgo, Negocios y Management para el desarrollo empresarial con invitados Internacionales.

Marcelo es Ingeniero Informático, Máster in Business Administration, Master en Neurocoaching, Master en Gestión de las Tecnologías de la Información de la Escuela Europea de Negocios de Madrid, y Doctor en Negocios.



# Liderazgo Eficaz: El Poder de las Preguntas

En el mundo del liderazgo y la gestión, el arte de hacer preguntas es una herramienta fundamental. Terminé de leer el libro de Mario Borghino "El Arte de Hacer Preguntas", con mi primer objetivo de seguir perfeccionándome en temas de entrevistas con clientes, negociación y de coaching, más al seguir cada capítulo, encontré la importancia de que los líderes realicemos **buenas preguntas**

## El Valor de Preguntar

Mi padre siempre me decía, las preguntas abren puertas. Permiten a los líderes obtener una comprensión más profunda de su equipo, identificar problemas ocultos y fomentar la innovación. Al hacer preguntas, un líder muestra **interés y respeto** por las opiniones de su equipo, lo que a su vez puede aumentar la **moral y la confianza**.

**Comparto con ustedes algunas reflexiones que creo que son importantes**

## Tipos de Preguntas en el Liderazgo

**Preguntas Abiertas:** Estas preguntas invitan a respuestas detalladas y fomentan la discusión. Ejemplos incluyen: "¿Qué opinas sobre...?" o "¿Cómo mejorarías...?"

**Preguntas Reflexivas:** Ayudan a los individuos a reflexionar sobre sus experiencias y aprendizajes. Por ejemplo: "¿Qué aprendiste de esta experiencia?"

**Preguntas Estratégicas:** Se centran en la visión y los objetivos a largo plazo, como "¿Dónde nos vemos en cinco años?"

## Liderazgo y Comunicación Efectiva

La comunicación es la esencia del liderazgo. Las preguntas efectivas pueden mejorar la comunicación al:

- Fomentar un ambiente de apertura y honestidad.
- Permitir que los líderes comprendan mejor los desafíos y perspectivas de su equipo.
- Facilitar retroalimentación constructiva.

**Preguntas para la Resolución de Problemas** En situaciones difíciles, las preguntas pueden ser una **herramienta poderosa para la resolución de problemas**. Preguntas como "¿Cuáles son las posibles soluciones?" o "¿Qué obstáculos

podríamos enfrentar?" pueden ayudar a identificar soluciones innovadoras.

**Preguntas para el Desarrollo del Equipo** Las preguntas también pueden ser utilizadas para el **desarrollo del equipo**. Preguntar "¿Qué habilidades te gustaría desarrollar?" o "¿En qué áreas necesitas más apoyo?" puede ayudar a los líderes a entender y apoyar mejor el crecimiento de sus miembros.

**Preguntas para Fomentar la Autoevaluación** Las preguntas de autoevaluación son cruciales para el desarrollo personal. Preguntas como "¿Cómo calificarías tu desempeño?" o "¿Qué podrías haber hecho de manera diferente?" son esenciales para el crecimiento individual y del equipo.

Ahora bien, ¿Qué preguntar? Como prepararme con "buenas preguntas", todo va a depender del contexto y la cantidad información con la que tenga, por ejemplo; en mi caso, cada vez que me reúno con un cliente nuevo, busco la mayor cantidad de información del mismo (principalmente linkedin de la persona y de la empresa), reviso sitio web y contactos en común que podamos tener, para hacer "**preguntas mas acertadas**", cuando lidero y/o acompaño equipos, me enfoco en "**las piedras de tope**" que puedan tener, yo hace años dejé el mundo técnico, más lidero regularmente equipos de esa línea, me preocupo de enfocarme en "**fuera de la caja**", lo que nos permite encontrar mejores soluciones en conjunto, ya que a veces pasa, que "le echamos la culpa" al método o marco de referencia que estemos usando, y más bien todo ello, es documentación y muchas veces "buenas prácticas" pero no necesariamente nos van a dar todas las respuesta, lo veo mucho en entrenamiento de scrum, Design Thinking y muchos otros que dicen "esto no funciona" y en realidad el foco siempre debe estar en las **personas y las buenas preguntas ayudan a la confianza y mejorar nuestros productos y servicios**

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



En el mundo del coaching, se habla de preguntas poderosas que buscan principalmente:

**Fomentan la Reflexión Profunda:** Las preguntas poderosas están diseñadas para llevar a la persona a reflexionar más allá de las respuestas superficiales. Ayudan a explorar creencias, valores, motivaciones y desafíos subyacentes.

**Centradas en el Coachee:** Estas preguntas ponen al coachee (la persona que recibe el coaching) en el centro del proceso. Se enfocan en sus experiencias, pensamientos y emociones, en lugar de en las opiniones o soluciones del coach.

**Abiertas y Curiosas:** Las preguntas poderosas suelen ser abiertas, lo que significa que no tienen una respuesta "correcta" o "incorrecta". Invitan a una exploración más amplia y a respuestas detalladas.

**Generadoras de Perspectivas:** Permiten al coachee ver su situación desde diferentes ángulos. Esto puede incluir cuestionar suposiciones, considerar otras posibilidades, o entender las consecuencias de ciertas decisiones.

**Movilizadoras hacia la Acción:** Estas preguntas también buscan mover al coachee hacia la acción, ayudándole a identificar pasos concretos para alcanzar sus metas o resolver sus problemas.

**Ejemplos de Preguntas Poderosas:**

- "¿Qué es lo que realmente quieres lograr?"
- "¿Qué te está impidiendo avanzar?"
- "¿Cómo se vería el éxito para ti en esta situación?"
- "¿Qué aprenderías si intentas esta nueva estrategia?"
- "¿Cómo afecta esta situación a tus valores personales?"

**Desarrollo de la Autoconciencia:** Estas preguntas ayudan al coachee a desarrollar una mayor autoconciencia, un componente clave para el crecimiento personal y profesional.

**Respeto y Empatía:** Un buen coach utiliza preguntas poderosas de manera respetuosa y empática, reconociendo y validando los sentimientos y experiencias del coachee.

Por eso, que más nosotros los líderes debemos aprender estas herramientas que nos permitirán mejorar exponencialmente nuestras habilidades de liderazgo.

Ahora te puedes estar preguntando ¿existirá una "base de datos" de preguntas?, te invito a **generar las propias**, en el mundo del coaching, existen listados de las mismas, más sería bueno que vayas preparando desde ya las tuyas propias para mejorar; es más te invito a que **genes tus cartas con preguntas poderosas para líderes**, yo he creado las mías propias y también he adquirido unas de distintos referentes en liderazgo, como por ejemplo el Juego de Liderazgo de mi mentor John C. Maxwell que ayuda a trabajar estos temas con frases de sus libros y preguntas de apertura para desarrollar **nuestro liderazgo**.

Las preguntas son una herramienta poderosa en el arsenal de cualquier líder, desde ahí que una de las corrientes de liderazgo que venimos pregonando hace un tiempo tiene que ver con un Líder Coach; permiten una mejor **comunicación**, fomentan la **innovación y el desarrollo del equipo**, y son clave para la **resolución de problemas**.

Nos vemos en la próxima entrega



REVISTA

# Tecnología & Sentido Común



Cada primer domingo de mes disfruta de "Tecnología y Sentido Común", la Revista Líder de Audiencia de la Alta Dirección y los Profesionales en Gestión de Servicios, Proyectos, Procesos, Seguridad, Privacidad, Riesgos y por supuesto Gobierno de Tecnologías de la Información.

# AVIS@

ASOCIACIÓN VALENCIANA DE INFORMÁTICA SANITARIA





# XIV Jornadas Técnicas AVISA, "20 años implantando TIC en sanidad"

En la inauguración de las decimocuartas Jornadas de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria (AVISA), su presidente el **Sr. D. Cayetano Hernández Marín** nos presentó las jornadas, destacando que se han alcanzado en la presente edición los 350 inscritos.

En las jornadas de este año, que coincidieron con un cambio de logotipo y de imagen corporativa, se informó a los asistentes de que se había batido el récord de pósteres presentados al concurso.

Tras la inauguración oficial por parte del Secretario autonómico de Planificación, Información y Transformación Digital, Ilmo. **Sr. D. Bernardo Valdivieso Martínez** y el Presidente de AVISA, Sr. D. Cayetano Hernández Marín, se dio paso a la conferencia inaugural del Secretario autonómico donde expuso los retos a los que se enfrenta su organización, el contenido del plan estratégico de salud digital, y lo vital que resulta el apoyo de los informáticos sanitarios para llevar ese plan a buen fin de una manera ágil, ordenada y eficiente.

Según sus palabras, su Conselleria debe enfrentarse a los retos como el de actuar sobre todos los determinantes de salud de una forma cada vez más eficiente. Explicó que cree que es posible usar mejor el presupuesto actual gracias a las TIC.

Explicó también la importancia que tiene el paradigma 5P, ya que la atención sanitaria que quiere proporcionar la Conselleria tiene como objetivo el de ser Personalizada, Predictiva, Preventiva, Participativa y Poblacional.

También citó como parte de la estrategia digital de la Conselleria el uso de la medicina de precisión, para lo que hacen falta datos de calidad, así como una atención basada en valor aportado a la sociedad y a los pacientes.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



Elecom-2

AVIS@  
ASOCIACIÓN VALENCIANA DE INFORMÁTICA SANITARIA

Siguiendo con su ponencia, D. Bernardo Valdivieso explicó que tras más de 11 años introduciendo datos en la historia clínica, ya va siendo hora de que estos datos ayuden a los profesionales a la hora de tomar decisiones. Aseguró que no se trata de seguir digitalizando la organización, sino de transformarla.

Los resultados a obtener son garantizar una atención sanitaria basada en el valor que satisfaga las necesidades y expectativas de la población, y garantizar la sostenibilidad económica y social del sistema, y para ello las actividades dirigidas a promover la salud, mejorar los procesos y orientarse al paciente son clave, por lo que propuso un mejor gobierno de las iniciativas para que no se desarrollen de forma aislada y solapada entre departamentos de salud, sino que desde la Conselleria puedan generarse proyectos con sinergias para todos.

El primer día de las XIV Jornadas Técnicas de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria terminó con una interesante mesa sobre el Gobierno del Dato. En ella la moderadora, la **Sra. D.ª Julia Giménez Albert**, Jefa de Servicio de Salud Digital y Espacio de Datos en la Conselleria de Sanitat, expuso los problemas con la calidad del dato, la necesidad de utilizar un mismo lenguaje normalizado, a nivel nacional y a nivel europeo.

El **Sr. D. Javier Turumbay Ranz**, Subdirector de Sistemas y Tecnologías para la Salud en el Servicio Navarro de Salud (Osasunbidea), confirmó que la calidad de los datos es importante, pero la calidad no es el objetivo final, el objetivo es adquirir más conocimiento para hacer las cosas mejor, dejar de hacer lo que no aporte valor y centrarse en lo que sí aporte valor. Afirmó también que tenemos que ser muy imaginativos para poner estas herramientas al servicio del profesional sanitario, y expuso la necesidad de dimensionar plantilla para absorber todas estas iniciativas de gobierno, innovación, etc. También se quejó de la mala accesibilidad que tiene el paciente a sus datos, así como para ejercer derechos de acceso, rectificación, etc. previstos por la LOPDGDD. Para resolver todos estos retos, D. Javier Turumbay explicó que necesitamos personas que se dediquen a la innovación.

La **Sra. D.ª Iria Rodríguez Cabo**, Jefa de Área de Normalización y Calidad del Dato de la Subdirección General de Información Sanitaria del Ministerio de Sanidad, explicó que el dato puede ser erróneo no solo desde el punto de vista de la calidad técnica, sino que sería necesario un análisis más cualitativo, porque puede haber sesgos de género, nivel socioeconómico, tamaño municipal, etc. Afirmó que es importante, de cara a la calidad del dato, saber en qué condiciones se están recogiendo esos datos por el profesional y que el trabajo en equipo multidisciplinar puede aportar mejoras en la calidad de los datos.

Para terminar, la **Dra. D.ª Marisa Blasco Cortés**, Jefa de Servicio Unidad Cuidados Intensivos del Departamento de Salud Valencia – Clínico – Malvarrosa, nos habló del doble rol asistencial e investigador de los profesionales. En ambos casos, los profesionales necesitan saber que los datos que están manejando son reales y válidos. Propuso también que la definición de una estrategia del dato sea más estable y no se vea tan influida por los cambios políticos.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘



En definitiva, una de las conclusiones de la mesa fue que el dato de salud es como la sangre de los donantes: ambos pueden salvar vidas, y se comentó la necesidad de poner el dato en el centro del sistema de salud.

La segunda jornada comenzó con la presentación de los quince pósteres que obtuvieron la máxima puntuación del Jurado. El resto de los pósteres se expusieron también en la sala y participaron en la votación del público, resultando premiados por parte del Jurado el póster “¿CÓMO IMPLANTAR OMOP Y NO MORIR EN EL INTENTO?” presentado por la **Sra. D.ª Beatriz Navarro Ventura** y por parte del público “TIME TO RETIREMENT”, presentado por el **Sr. D. David Roselló Pérez**.

La mesa del segundo día estuvo dedicada a la inteligencia artificial, moderada por la **Sra. D.ª María José Tarazón Muñoz**, Subdirectora General de Sistemas de Información para la Salud de la Conselleria de Sanidad.

En ella, el **Sr. D. Carlos Gallego Pérez**, Director de Transformación Digital Salud en la Fundació TIC Salut Social (FTSS), expuso que es la primera vez que las máquinas nos entienden, que entienden el conocimiento clínico. Sin embargo, hay un marco normativo y regulador que va muy lento: después de cumplir criterios de calidad se tiene que someter a la aprobación de la AEMPS, y tiene que haber evidencia científica para poder ponerlo a disposición de las organizaciones sanitarias. En el mejor de los casos eso puede suponer un año y medio. Además tenemos el marco normativo, donde encontramos la ley de inteligencia artificial y el espacio de datos (EHDS).

**D. Carlos Gallego** cree que deberíamos introducir el concepto de Gobierno de la IA. También explicó que la administración debería replantearse sus reticencias al cloud, exigiendo, eso sí, el mismo nivel de servicio y condiciones que exigimos a un datacenter que tenemos en nuestras instalaciones. Expuso también que la introducción de la IA no representa únicamente una gestión del cambio en la organización, sino que también implica una gestión del cambio con el ciudadano: según se está planteando, hay que informar sobre si ha habido algún componente de IA que ha participado en el diagnóstico, y esto puede crear desconfianza.

El **Dr. D. Raúl Garrido Chamorro**, Médico de Urgencias del Departamento de Salud Alicante – Hospital Dr. Balmis, expuso que hay mucha presión por mejorar el servicio. La IA nos va a dar efectividad y productividad. Afirmó también que a menudo la tecnología basada en IA es rechazada por los residentes, preocupados por si el día de mañana les quita el trabajo. Es un riesgo evidente, por ejemplo, en las disciplinas relacionadas



con la imagen médica (anatomía patológica, radiología, etc.). Propuso una introducción gradual de estas tecnologías. También explicó que, desde su punto de vista, la implantación de la IA debería seguir un proceso similar a la introducción de nuevos tratamientos en oncología.

Finalmente, el **Sr. D. Iván Prudencio López**, Gerente Sanidad Levante en Minsait, retomó la problemática de la calidad del dato y explicó que para que la IA optimice los procesos es necesaria la industrialización de estos. También explicó que la IA ahora mismo puede aportar mejoras en los procesos de índole administrativa, sin necesidad de una regulación tan estricta.

Las XIV Jornadas Técnicas de la Asociación Valenciana de Informática Sanitaria (AVISA) terminaron con la entrega de premios del concurso de pósteres por parte de la **Sra. D.ª Montse Ferrero Martínez**, Tesorera de AVISA, y el **Sr. D. Álvaro Bermejo Santos**, Vocal de la Junta Directiva de AVISA. Tras entregar estos premios, se anunciaron dos premios más por la colaboración desinteresada con la Asociación, otorgados a la **Sra. D.ª Rosario Rodríguez López** y al **Sr. D. David Roselló Pérez**. También se entregó un premio por el apoyo y visibilidad a la profesión a la revista Tecnología y Sentido Común, que recogió su director, el **Sr. D. Javier Peris Montesinos**.

Las XIV Jornadas de AVISA se cerraron con el acto de clausura del Vicepresidente de la asociación, el **Sr. D. Pablo Sánchez Manchón**, dando las gracias a los asistentes a las jornadas y haciendo un breve resumen de las conclusiones más importantes.

# No está solo

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

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

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

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



# Primera sesión de trabajo del Service Management Body of Knowledge SMBoK®

## Creando el futuro de la Dirección de Servicios

En un evento sin precedentes, el Service Management Institute (SMI) congregó a 30 expertos del sector de España y Latinoamérica en la sede de UNE en Madrid, marcando el inicio de una jornada histórica para la creación de la Dirección de Servicios Body of Knowledge (SMBoK®). El evento lo presentó por Paloma García, Directora de Normalización y Grupos de Interés. Bajo la dirección de Javier Peris,

Presidente de la Dirección de Servicios Institute SMI, esta primera sesión de trabajo constituyó los cimientos sobre el cual se edificaría el futuro de la Dirección de Servicios. La colaboración, discusión y dedicación de los participantes iluminaron el camino hacia un Manifiesto para la Excelencia del Servicio, con el objetivo de definir los estándares que regirán el sector en los años venideros.



### Un inicio prometedor

El día comenzó con las palabras de bienvenida y agradecimiento a la Asociación Española de Normalización UNE y a todos los expertos presentes, estableciendo un tono de camaradería y propósito común. La presencia de profesionales de tan variados orígenes geográficos y de experiencia subrayó la importancia y la amplitud del proyecto SMBoK®, destinado a ser una referencia global en el ámbito de la Dirección de Servicios.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘







Tras la bienvenida de Paloma García, Directora de Normalización y Grupos de Interés de UNE, en la que explicó los proyecto en los que está embarcada la Asociación Española de Normalización y su importancia para la sociedad, la sesión arrancó con una exposición detallada de la metodología propuesta por parte de Luis Morán para la creación del SMBoK®, donde enfatizó la necesidad de un enfoque colaborativo y exhaustivo. Los debates iniciales giraron en torno al alcance, la profundidad y los niveles de excelencia que el SMBoK® debería aspirar a alcanzar. Fue evidente desde el principio que el objetivo no era solo consolidar conocimiento existente, sino también impulsar la innovación y establecer marcos de Excelencia en el Servicio.

### Discusión y colaboración

A medida que avanzaba la sesión, todos los expertos compartieron sus perspectivas, experiencias y visiones sobre lo que el Service Management debe representar. Se analizaron tendencias actuales, desafíos futuros y oportunidades de mejora, todo ello con el fin de asegurar que el SMBoK® sea relevante, actualizado y de vanguardia.

**CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA** ↘





## Service Excellence Manifesto

Un punto álgido del día fue en el que Marcos Navarro coordinó el trabajo para crear el Manifiesto para la Excelencia del Servicio (Service Excellence Manifesto) del Service Management Institute. Este documento, diseñado para servir como faro de principios y valores de la Dirección de Servicios, fue construido a través de discusiones profundas y reflexivas. Los participantes abordaron los distintos aspectos del servicio, desde la atención al cliente, la profesionalidad en la Dirección de Servicios, la tecnología, pasando por la sostenibilidad y la integridad.

### Reconocimiento y agradecimiento

La jornada concluyó con la entrega de diplomas a los participantes, reconociéndoles como Service Management Professional SMP Master Candidates. Este gesto simbolizó no solo el agradecimiento por su contribución, sino también el reconocimiento de su compromiso con la excelencia en el servicio y su papel como líderes en la definición del SMBoK®.

La primera sesión de trabajo para la creación del SMBoK® por el Service Management Institute ha sido un paso audaz hacia la definición de estándares globales en la Dirección de Servicios. El evento no solo sirvió como un foro para la colaboración y el debate, sino que también destacó la importancia de un enfoque unificado para enfrentar los retos del mañana. Con la participación de expertos de España y Latinoamérica, el SMBoK® promete ser una obra de referencia que refleje la diversidad y riqueza de perspectivas en el sector.

El agradecimiento extendido a la Asociación Española de Normalización UNE y a todos los expertos participantes subraya la naturaleza colaborativa de este esfuerzo. A medida que el SMBoK® evolucione, su desarrollo continuará siendo un testimonio del poder de la cooperación, la visión compartida y el compromiso inquebrantable con la Excelencia en el Servicio.

El futuro de la Dirección de Servicios se está escribiendo hoy, y gracias a iniciativas como esta, está claro que será un futuro brillante, inclusivo y transformador.

PARTNER ESTRATÉGICO

# UNE

Normalización  
Española



# Llámalo ingenio. Llámalo IFEMA MADRID

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

# UNE recibe el Premio SEIS por crear estándares TIC para la salud

UNE ha recibido el Premio Nacional de Informática y Salud 2023, que concede la Sociedad Española de Informática de la Salud (SEIS), por desempeñar un papel clave en la creación y promoción de estándares en TIC para la salud, básicos para el desarrollo de la Salud Digital en temas como la interoperabilidad, la seguridad, la eficiencia y la gobernanza. El presidente de UNE, Alfredo Berges, ha recibido el premio de manos del presidente de SEIS, Luciano Sáez, en presencia del Secretario de Estado de Sanidad, Javier Padilla.

Estos premios, que este año celebran su vigesimonovena edición, reconocen la contribución de organizaciones y profesionales al desarrollo e implantación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el ámbito sanitario. UNE ha recibido el "Premio al Esfuerzo Institucional o personal en investigación o innovación en Proyectos para la utilización de las TIC en Salud o la internacionalización de la actividad de la informática de la Salud desarrollada en España". Es un premio ex aequo, compartido con el cirujano Pedro Tomás Gómez Cía.

*CONTINÚA  
EN PRÓXIMA  
PÁGINA* ↘





En su discurso el presidente de UNE, Alfredo Berges, ha destacado que “los estándares en las tecnologías de la información y la comunicación para la salud son un sólido apoyo para la transformación digital del sector sanitario, permitiendo unificar criterios en temas tan importantes como la interoperabilidad, la seguridad, la privacidad, la eficiencia o la gobernanza”.

Asimismo, Alfredo Berges ha reiterado el compromiso de UNE para seguir acompañando al sector en su proceso de digitalización, a través del desarrollo de estándares que le ayuden a superar sus grandes retos, y ha recordado que, desde hace años, las normas europeas se están utilizando para demostrar la calidad y seguridad de los productos sanitarios.

## Estándares para la salud digital

Recientemente UNE, en colaboración con SEIS, ha elaborado el informe “Estándares para la salud digital”, que identifica los estándares relacionados con la salud digital respaldados por los organismos de normalización internacionales ISO e IEC; europeos CEN y CENELEC. Este trabajo describe el panorama de la normalización técnica, su importancia y los beneficios que aportan.

En el ámbito técnico, desde 2004, SEIS gestiona la secretaría del Comité UNE de Tecnologías de la información y las comunicaciones para la salud (CTN-UNE 139), a la vez que promueve activamente la difusión y la creación de un entorno colaborativo de estandarización en TIC para la salud a través del Foro de Interoperabilidad en Salud.

Desde su creación, hace más de 30 años, este Comité UNE ha elaborado 227 normas dentro del marco de colaboración internacional con el Comité Europeo de Normalización (CEN) y la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

**Hace mucho tiempo que hablas.**

**¿Pero hace cuánto no dialogas?**



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

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

# NUEVOS MASTERS

**MasterPPM®**  
Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de  
Porfolios, Programas y Proyectos

**MasterGEIT®**  
Gobierno y Gestión de  
Información y Tecnología

**TITULACIÓN**  
**MasterGEIT®**

**CONTENIDO DEL MASTER**

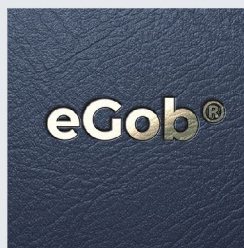
- Módulo 01: Gestión del Tiempo**  
Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt
- Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio**  
Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 38510 Leader
- Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos**  
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PMI) Executive + ISO 21502 Leader
- Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas**  
Curso de Doble Certificación OpenPM® (PMI) Executive + ISO 21505 Leader
- Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología**  
Curso de Doble Certificación ITSM Executive + ISO 20000 Leader
- Módulo 06: Gestión de Seguridad de la Información**  
Curso de Doble Certificación CSX Executive + ISO 27002 Leader
- Módulo 07: Gestión de la Continuidad del Negocio**  
Curso de Doble Certificación CBG Executive + ISO 22301 Leader
- Módulo 08: Gobierno de Información y Tecnología**  
Curso de Doble Certificación COBIT 2019 Executive + ISO 38500 Leader
- Módulo 09: Gobierno del Dato**  
Curso de Doble Certificación DAM Executive + ISO 38500 Leader
- Módulo 10: Gobierno Corporativo**  
Curso de Doble Certificación CSO Executive + ISO 37000 Leader

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

**FORMACIÓN BUSINESS CLASS**

- Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- Curso de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

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



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