

# Netmind

# Empowering IT Teams

# 2017-18



Patrocinador del *Project Management Institute – Chapter Barcelona*

Miembro de la *Associació d'Empreses i Institucions 22@Network (22@Network)*

Centro colaborador del *Cercle Tecnològic de Catalunya (Ctecno)*

Patrocinador del *Project Management Institute – Chapter Madrid*

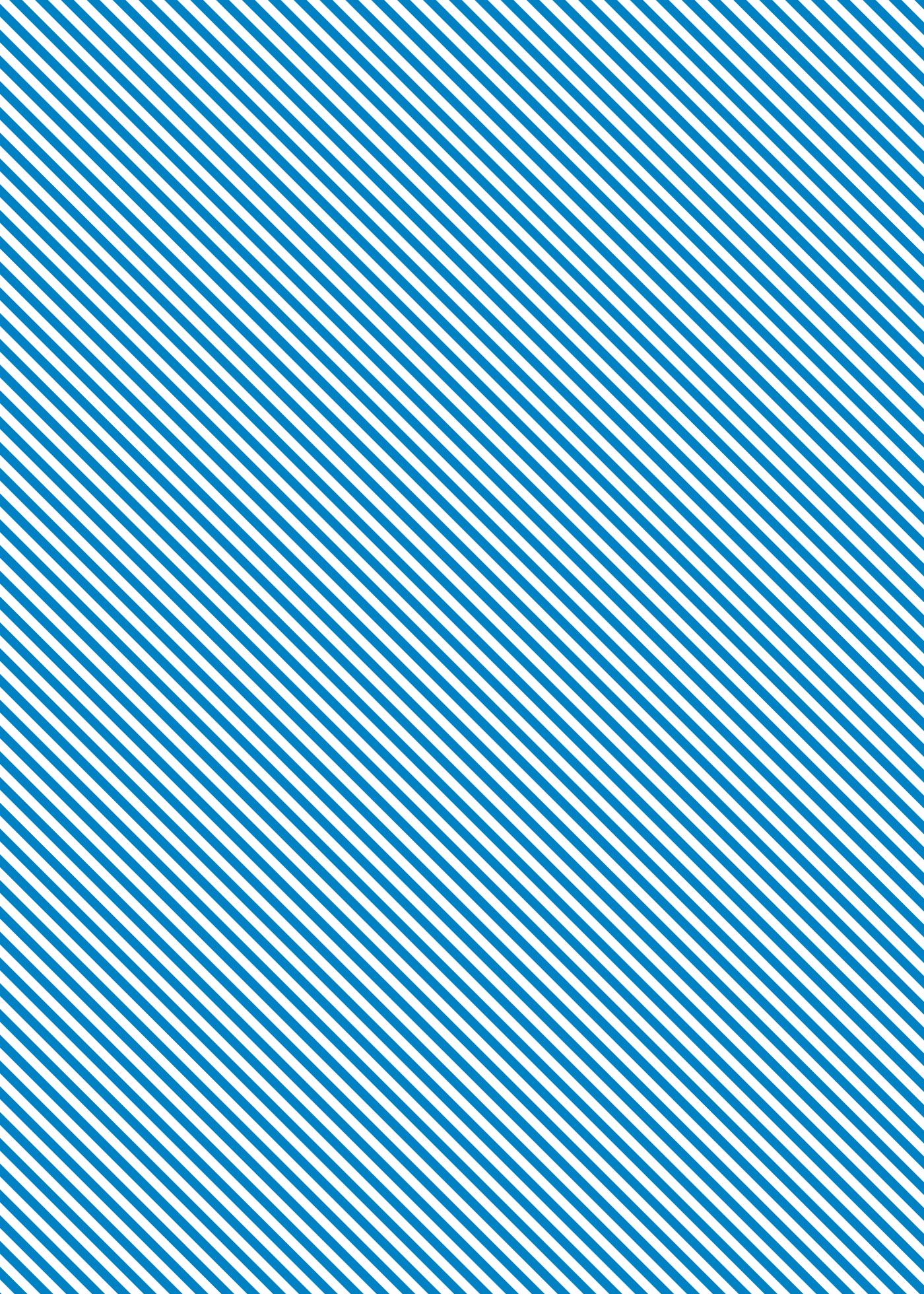
Miembro del *IT Service Management Forum (itSMF España)*

Centro colaborador de la *Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC)*

-  [facebook.com/netmindtraining](https://facebook.com/netmindtraining)
-  [linkedin.com/company/netmind](https://linkedin.com/company/netmind)
-  [twitter.com/netmindit](https://twitter.com/netmindit)
-  [blog.netmind.es](https://blog.netmind.es)

PRINCE2®, ITIL®, P3O®, MoP®, MSP® and MoV® are registered trade marks of AXELOS Limited. The Swirl logo™ is a trade mark of the AXELOS Limited. The PRINCE2®, ITIL®, P3O®, MoP®, MSP® and MoV® Accredited Training Organization logos are trade marks of AXELOS Limited. PRINCE2® Agile™ is a Trade Mark of AXELOS Limited. The Swirl Logo™ is a trade mark of AXELOS Limited. The PRINCE2® Agile™ Accredited Training Organization logo is a Trade Mark of AXELOS Limited. PMI®, PMP®, CAPM®, PMI®-ACP®, PMI®-PBA®, PMI®-RMP® and PMBOK® Guide are registered certification marks of the Project Management Institute Inc. APMG-International Agile Project Management is a trade mark of The APM Group Limited. The APMG-International Agile Business Analysis and Swirl Device logo is a trade mark of The APM Group Limited. APMG-International Agile Business Analysis is a trade mark of The APM Group Limited. The APMG-International Agile Business Analysis and Swirl Device logo is a trade mark of The APM Group Limited. APMG-International Change Management is a trade mark of The APM Group Limited. APMG-International Change Management and Swirl Devices logo is a trade mark of The APM Group Limited. IIBA®, the IIBA® logo, BABOK® and Business Analysis Body of Knowledge® are registered trademarks owned by International Institute of Business Analysis. Netmind SL is an endorsed education provider of IIBA. Scaled Agile Framework® and SFe® are registered trademarks of Scaled Agile. The Open Group Certification logo is a trademark and the word TOGAF® is a registered trademark of The Open Group in United States and other countries. Netmind SL is an Accredited TOGAF® 9.1 Training Course and complies with the accreditation requirements for The Open Group TOGAF® Certification for People program.

# 2017 — 2018





## Novedades

5

### Empowering IT Teams

Nuestros Servicios <sup>10</sup>  
IT Management Training <sup>11</sup>  
IT Talent Empowerment <sup>12</sup>  
IT Culture Transformation <sup>13</sup>  
IT Agility and Improvement <sup>14</sup>

### Nuestra Formación

Tipos de Cursos <sup>16</sup>  
Modalidades de Impartición <sup>21</sup>  
Metodología Docente <sup>26</sup>  
Nuestros Formadores <sup>30</sup>

### Áreas de Formación

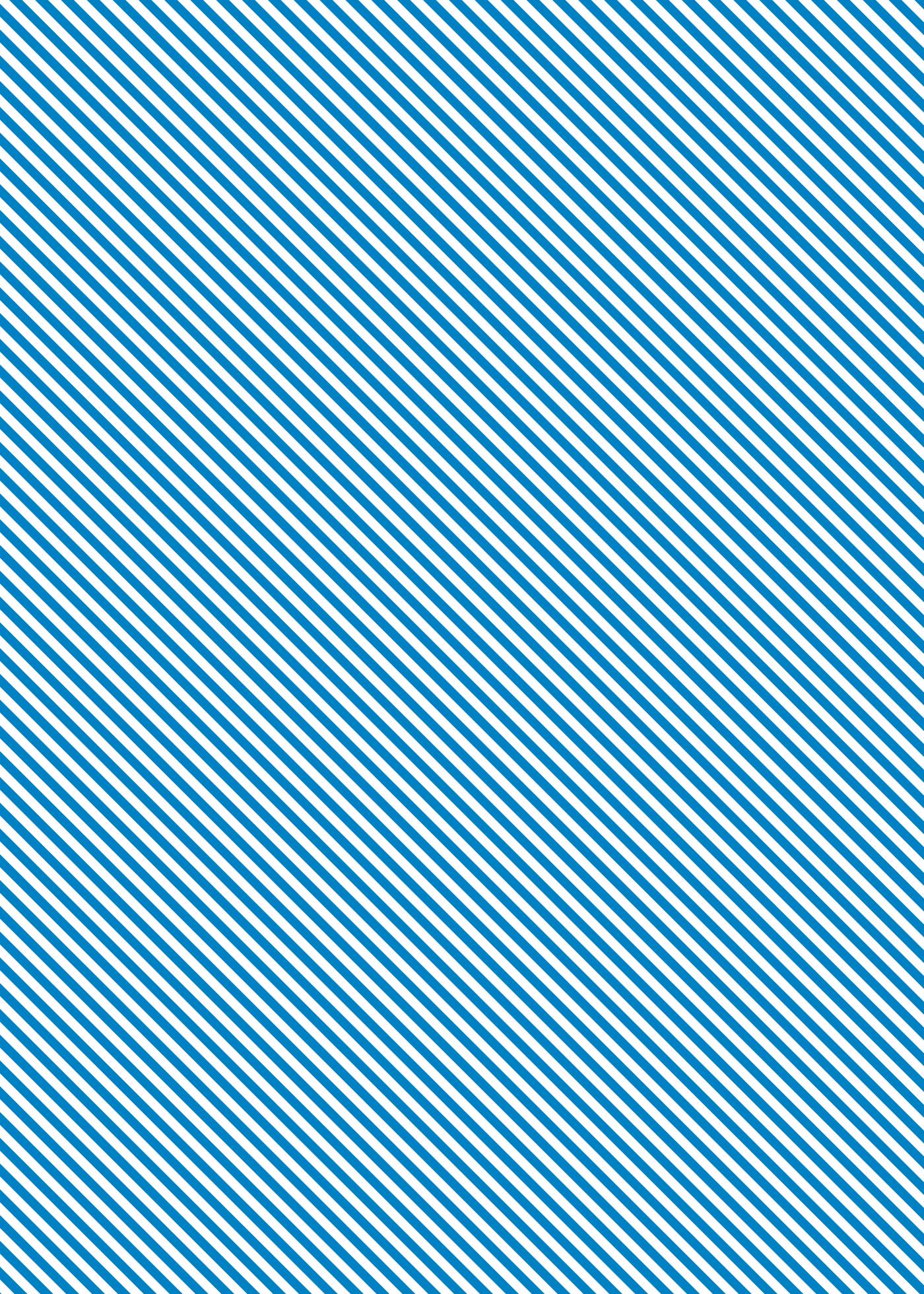
Agilidad Empresarial <sup>38</sup>  
Análisis de Negocio <sup>53</sup>  
Arquitectura Empresarial <sup>64</sup>  
Gestión del Cambio <sup>68</sup>  
Gestión de Proyectos <sup>74</sup>  
Gestión de Servicios TI <sup>87</sup>  
Gobierno TI <sup>100</sup>

Certificaciones Oficiales <sup>104</sup>

¿Por qué Netmind? <sup>110</sup>

Garantía de Calidad <sup>108</sup>





# Novedades

Mejoramos continuamente nuestra oferta formativa, para garantizaros que siempre tendréis acceso a los mejores cursos sobre buenas prácticas, técnicas y metodologías de gestión TI. En este sentido, seguimos apostando por cerrar acuerdos de colaboración con expertos e instituciones de reconocido prestigio internacional que aporten valor objetivo a la formación que ofrecemos.

## Catálogo de formación en Gestión del Cambio

Para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones deben impulsar y promover importantes procesos de cambio de forma continua. En este sentido, contar con profesionales con los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar de forma adecuada los cambios y el impacto de éstos en las personas, es un elemento clave para el éxito de las organizaciones actuales. En Netmind, conscientes de esta necesidad, hemos creado un amplio catálogo de cursos y workshops pensados para ayudar a los profesionales a liderar con éxito procesos de cambio y transformación, aplicando las mejores prácticas en Gestión del Cambio, como el Change Management Body of Knowledge (CMBok) o herramientas como LEGO® SERIOUS PLAY® u otros juegos y dinámicas.

*Encontraréis los cursos de Gestión del Cambio en la p.73.*

## Nuevos cursos Smart IT Services

Smart IT Services es un concepto que hemos desarrollado en Netmind, que recoge las mejores prácticas de Gestión de Servicios TI para una organización moderna. Smart IT Services pretende aunar lo mejor de ITIL® y Lean IT, o lo que es lo mismo, aplicar los principios y métodos de Lean, a la prestación de servicios TI basados en procesos y prácticas de ITIL. Los servicios de IT deben dar una respuesta adecuada a la estrategia y objetivos del negocio, responder de forma ágil y efectiva a los cambios, y mejorar de forma continua la satisfacción de los clientes. Para poder lograrlo, es imprescindible disponer de un sistema de procesos de gestión bien definidos, y desarrollar en los equipos y personas una cultura de excelencia de servicio y mejora continua. En nuestros cursos explicamos las claves para prestar un Smart IT Services.

*Encontraréis los cursos de Smart IT Services en la p.48.*

## Training from the Back of the Room

Training from the Back of The Room (TBR), de Sharon Bowman, recopila un conjunto de recursos, técnicas y principios basados en cómo funciona nuestro cerebro durante el proceso de aprendizaje, pensados para orientar a los docentes a diseñar e impartir formación que realmente ayude a los alumnos a aprender. En los últimos años, la comunidad agile ha convertido TBR en una referencia imprescindible para todos los profesionales de la formación y el coaching que quieran impartir cursos que realmente consigan su objetivo, ayudar a los alumnos a aprender. En Netmind aplicamos los principios y prácticas de TBR para diseñar todos nuestros cursos y actividades formativas. En este sentido, desde abril de 2017 somos formadores oficiales de TBR, e impartimos el curso oficial de Training from the Back of the Room.

*Encontraréis el curso oficial de TBR en la p.29.*

## Ampliamos nuestra oferta de formación en DevOps

DevOps, más que una metodología o estándar, es un movimiento cultural y profesional que promueve nuevas prácticas de gestión que fomentan la comunicación, colaboración, integración y automatización del flujo de trabajo entre los equipos de desarrollo y operaciones de IT, con el objetivo de agilizar el diseño, desarrollo y administración del software y los servicios. Conscientes de la relevancia que DevOps tiene en la estrategia de IT de muchas organizaciones, en Netmind hemos ampliado notablemente nuestra oferta de formación en DevOps. En el presente catálogo encontraréis los cursos y certificaciones oficiales de DASA (DevOps Agile Skills Association, así como cursos prácticos diseñados por nuestros expertos para explicar cómo implementar DevOps en entornos Microsoft, Java y/o Web, utilizando soluciones de Azure y/o AWS.

*Encontraréis los cursos de DevOps desde la p.48 a la p.50.*

## Juegos de PlayToGrowth

PlayToGrowth es una iniciativa conjunta de Marinva y Netmind, para desarrollar, comercializar, distribuir e impartir juegos didácticos sobre Gestión e IT. Los juegos son una herramienta extraordinaria para aprender. Lo juegos de PlayToGrowth se integran en un universo común, en el que los alumnos deben trabajar en equipo para superar los retos que se les plantea. Cada alumno interpretará un rol específico y tiene asignadas unas tareas y responsabilidades. Para poder avanzar en el juego, los participantes deben debatir y llegar a acuerdos sobre cómo afrontar las diferentes tareas y los posibles retos. Actualmente disponemos ya de tres juegos: Epic Decisions, sobre Gobierno de IT, Possible Mission, sobre la gestión de proyectos, y Better Achievements, sobre análisis de negocio.

*Encontraréis más información sobre los Business Games en la p.20.*

## Nuevo curso y certificación SAFe® Scrum Master

SAFe® Scrum Master (SSM) es la nueva certificación de Scaled Agile para a profesionales sin experiencia previa, que deban desarrollar el rol de Scrum Master en organizaciones que utilicen SAFe®, así como para cualquier profesional que quiera entender el papel de los Scrum Masters en dichas organizaciones. Para obtener esta certificación es necesario asistir al curso oficial, en el que se enseña cómo crear equipos ágiles de alto rendimiento, y cómo liderar y entrenar a estos equipos para que aporten valor a la organización. SSM acredita que una persona está preparada para desempeñar el papel de Scrum Master, en este sentido es una alternativa al Certified Scrum Master de la Scrum Alliance, o Professional Scrum Master (PSM) de Scrum.org.

*Encontraréis los cursos oficiales de SAFe® en la p.43.*

## Nuevos Advanced Workshops

Los Advanced Workshops son cursos de corta duración, diseñados por nuestro equipo de expertos para enseñar a utilizar técnicas y/o herramientas específicas, y están expresamente pensados para que los alumnos aprendan como aplicar eficazmente estas técnicas o herramientas en su día a día, de forma ágil y autónoma. Son talleres totalmente prácticos basados en ejercicios, dinámicas y juegos colaborativos, que adaptamos a las necesidades y características concretas de cada equipo u organización. En este sentido, durante la formación podemos trabajar con casos reales en los que los alumnos deban aplicar las técnicas y/o herramientas expuestas, así como enmarcarlas dentro la metodología o estándares de gestión existente en su organización (procesos, perfiles, plantillas, herramientas, etc).

*Encontraréis más información sobre Advanced Workshops en las p.51, 62, 73 y 84.*

## Curso y certificación oficial AgilePgM® Foundation

La certificación Agile Programme Management (AgilePgM®) Foundation de APMG, creada en colaboración con el Agile Business Consortium, se dirige a Directores de Programas que deseen conocer una probada metodología para la ejecución exitosa de programas, promoviendo activamente la confianza y la estrecha cooperación entre los stakeholders, y ayudando a las organizaciones a impulsar cambios transformacionales más rápidamente, a un menor coste y riesgo. En el curso de AgilePgM se enseñan los principios, técnicas, guías y prácticas para dirigir programas con rigor, pero con la agilidad y flexibilidad que las actuales organizaciones demandan, recopiladas en el AgilePgM® Handbook, y que se complementan con otros estándares como MSP® o The Standard for Program Management del PMI.

*Encontraréis el curso oficial de APMG en la p.78.*

*BIT by Netmind*

*Desde el año 2012 BIT forma parte del grupo Netmind. Ahora toda la formación tecnológica de Netmind la encontrarás en BIT. La mejor oferta de formación para programadores, ingenieros de sistemas, analistas de datos y usuarios digitales.*

*Encontrarás nuestra oferta de formación tecnológica en [www.bit.es](http://www.bit.es)*

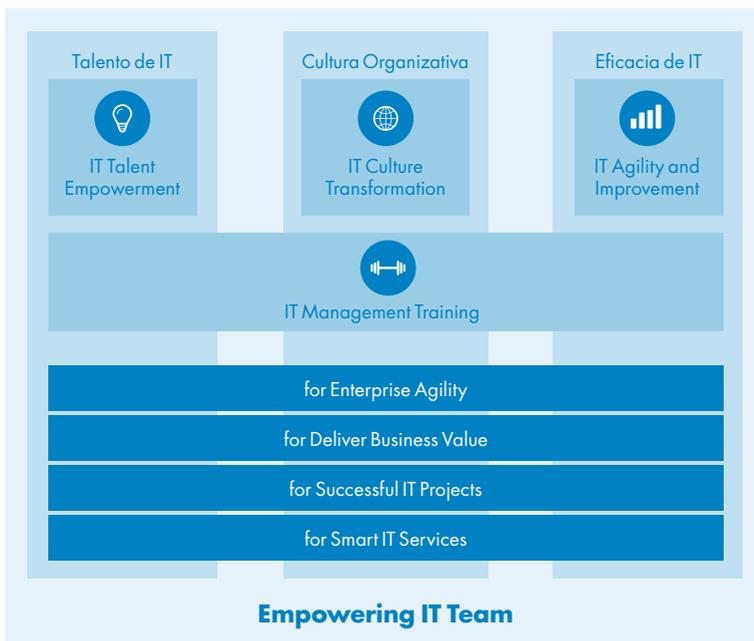
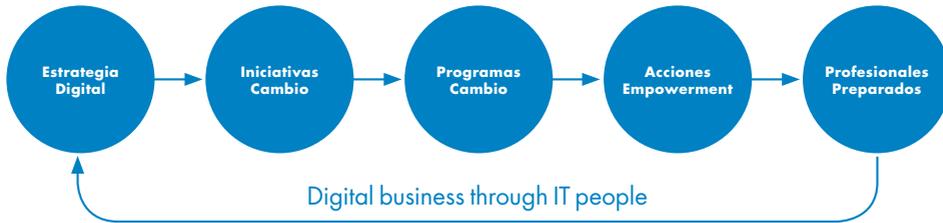
# Empowering IT Teams

Nuestro objetivo es ayudar a los equipos de IT a promover y liderar la transformación digital de sus organizaciones mediante servicios de formación y acompañamiento que les permitan desarrollar su talento, impulsar poderosos cambios culturales, y transformar sus modelos de gestión.

# Nuestros Servicios

Para poder llevar a cabo su estrategia digital, es imprescindible que las organizaciones cuenten con equipos de IT con la cultura y las competencias necesarias para poderla implementar con éxito, así como optimizar sus procesos de gestión para mejorar la eficiencia de sus servicios y maximizar el valor aportado al cliente.

En este sentido, entendemos la formación como una herramienta estratégica para la mejora y transformación de las organizaciones de IT, y desarrollamos todos nuestros servicios a través de procesos participativos liderados por los propios equipos, priorizando siempre la gestión del cambio.



# IT Management Training

## Servicios de formación y certificación sobre las mejores prácticas de Gestión TI

La mayoría de cursos y programas de formación se diseñan exclusivamente para satisfacer las necesidades a corto plazo de las organizaciones y equipos. En un entorno tan dinámico e incierto como el actual, en Netmind creemos que todas las iniciativas de formación deben plantearse para dar respuesta a los desafíos estratégicos a los que se enfrentan los equipos y áreas de IT. En este sentido, apostamos por diseñar actividades y programas de formación que, más allá de responder a las necesidades de conocimiento de los equipos de IT, les permitan hacer realidad sus proyectos e iniciativas de mejora y transformación.

### Diseño de Cursos y Programas a Medida en Gestión TI

Los cursos y programas de formación diseñados a medida de las necesidades, objetivos y características de los equipos TI, logran un mayor impacto y retorno de la inversión. A través de nuestros servicios de diseño de cursos y programas de formación sobre las mejores prácticas de Gestión TI, que incluyen desde el análisis de los objetivos que justifican el proyecto, a la realización de workshops participativos para definir el perfil de los alumnos y/o los contenidos y actividades formativas, agilizamos la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, generamos dinámicas que crean cultura y mejoramos la motivación de los equipos.

### ¿En qué áreas podemos ayudarlos?

- Agilidad Empresarial
- Análisis de Negocio
- Arquitectura Empresarial
- Innovación Digital
- Formación de Formadores
- Gestión del Cambio
- Gestión de Proyectos
- Gestión de Servicios TI
- Gobierno de IT
- Nuevos Modelos de Gestión
- Oficinas de Proyectos
- Orientación al Cliente
- Transformación Tecnológica

### The Course Design Canvas

Para poder optimizar el proceso de desarrollo de los cursos a medida, en Netmind hemos creado el The Course Design Canvas, una plantilla para el diseño de nuevos cursos, inspirada en el Business Model Canvas, que nos permite visualizar y compartir en una sola hoja todo lo necesario para la impartición de la formación (perfil de los alumnos, pre-requisitos, contenidos, objetivos de aprendizaje, actividades pre-curso, actividades prácticas, recursos y actividades post-curso).

*Descárgate The Course Design Canvas by Netmind*



# IT Talent Empowerment

Servicios para desarrollar el talento de los equipos TI y hacer realidad su estrategia

Contar con equipos comprometidos y motivados, con el perfil y las competencias necesarias para implementar con éxito la estrategia de la organización, debería ser un objetivo irrenunciable de todas las áreas y empresas de IT. Para lograrlo, en Netmind ayudamos a las organizaciones de IT a diseñar e implementar nuevos modelos y programas de desarrollo del talento que den respuesta a su estrategia y fomenten una nueva cultura de aprendizaje, así como a definir los perfiles profesionales con los que deberían contar para hacerlo posible, y a identificar las competencias necesarias para cada uno de estos perfiles.

## Nuevos Modelos de Formación

Para dar respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades de talento que tienen las organizaciones TI actuales, sus estrategias de formación deben basarse en modelos que comprometan a sus profesionales con su auto-desarrollo y fomenten una cultura de aprendizaje colaborativo. En este sentido, en Netmind ayudamos a nuestros clientes a diseñar e implementar nuevos modelos de formación que impliquen a sus equipos, favorezcan el intercambio de conocimientos y experiencias, se alineen con la estrategia corporativa, y aprovechen los numerosos recursos formativos disponibles en la propia organización o su entorno.

## Planes Estratégicos de Formación

Habitualmente los planes de formación se diseñan teniendo en cuenta el análisis de necesidades realizado a partir de los "gaps" u oportunidades de desarrollo detectadas durante el año. De esta forma, acostumbran a basarse en necesidades operativas asociadas al desempeño en

el puesto de trabajo, dejando de lado las necesidades vinculadas a la estrategia o proyectos de futuro de la organización. En Netmind le ayudaremos a diseñar un plan estratégico de formación para sus equipos de IT que dé respuesta a las necesidades de desarrollo del talento asociadas a las iniciativas estratégicas de su organización.

## Comunidades de Aprendizaje (Peer Learning)

Los profesionales aprendemos, principalmente, a través de la experiencia y la comunicación con compañeros y responsables. Sólo el 10% de lo que aprendemos lo hacemos en cursos o programas de formación. En este sentido, las organizaciones se enfrentan al reto de cómo promover y fomentar el aprendizaje entre compañeros (peer learning). Para lograrlo, en Netmind ayudamos a los equipos TI a crear y dinamizar comunidades gamificadas de aprendizaje que les permitan compartir conocimientos, experiencias, prácticas y/o intereses, y que se conviertan en verdaderos entornos de aprendizaje colaborativo.

## Diseño y Evaluación de Perfiles Profesionales

Uno de los principales retos a los que se afrontan los equipos TI es disponer de profesionales con el perfil y competencias necesarias para llevar a cabo sus iniciativas, proyectos y servicios. Para lograrlo, más allá de tener bien definidos los perfiles profesionales de la organización, es imprescindible tener identificadas las competencias clave para cada uno de ellos. En Netmind ayudamos a las organizaciones a redefinir y diseñar los perfiles profesionales y competencias con las que deberían contar sus equipos TI, basándonos en estándares como el e-Competence Framework.

# IT Culture Transformation

Servicios para impulsar poderosos cambios culturales y organizativos en equipos TI

Peter Drucker aseguraba que “la cultura se come la estrategia para desayunar”, o lo que es lo mismo, que es imposible implementar una nueva estrategia si la organización no está preparada para asumir y gestionar los cambios que ésta implicará. Cambiar la cultura de una organización o equipo es una tarea difícil, que requiere planificación, liderazgo y mucha perseverancia. En Netmind colaboramos con nuestros clientes, en el diseño y ejecución de iniciativas que permitan desarrollar poderosos y perdurables cambios culturales y organizativos en los equipos TI.

## Programas de Cambio Cultural

Cualquier iniciativa de cambio necesita ser planificada y gestionada de forma eficiente. En Netmind hemos diseñado una metodología de Gestión del Cambio (Go-Be-Do®) pensada para que las organizaciones puedan implementar poderosos cambios culturales y/o organizativos que perduren en el tiempo. Nuestra metodología se basa en los principios de Kotter, recoge las mejores prácticas de estándares como el CMBok (Change Management Body of Knowledge) e incorpora herramientas de probada eficacia como la Gamificación o las Comunidades de Aprendizaje.

## Transformación Organizativa

Para hacer realidad la estrategia de cualquier área de IT, es imprescindible contar con profesionales con el perfil, las competencias y la motivación necesaria, organizados de forma adecuada, y con unos objetivos claros y compartidos. En Netmind ayudamos a equipos de IT a

transformar sus modelos organizativos, poniendo a las personas en el centro del proceso. Para ello, gestionamos los proyectos de transformación de forma abierta y colaborativa, fomentando que el propio equipo se implique y lidere el proceso de cambio.

## Technical University

Para poder dar respuesta de forma ágil y efectiva a las crecientes necesidades de formación para los profesionales de IT que lleva implícita la transformación digital, es imprescindible que las organizaciones de IT apuesten por modelos formativos que permitan implantar una nueva cultura de aprendizaje. Tomando como ejemplo el modelo de Twitter para la formación de sus equipos de ingeniería, en Netmind hemos diseñado Technical University, un nuevo modelo de Universidad Corporativa para empresas y áreas de IT, basado en un innovador sistema de aprendizaje entre iguales y comunidades de aprendizaje.

## Gamificación

El juego es algo inherente al ser humano. Casi sin darnos cuenta, capta nuestra atención e invita a implicarnos en su dinámica. Nos deja poner en práctica nuestros conocimientos y habilidades en un entorno seguro, donde sabemos que el error no será juzgado y donde, de una forma u otra, nos sentimos alentados a dar lo mejor de nosotros mismos, porque sencillamente... estamos jugando. En Netmind utilizamos la gamificación como una poderosa herramienta de aprendizaje y motivación de los equipos TIC, incluyéndolo de forma habitual en nuestros proyectos de formación o gestión del cambio cultural.

# IT Agility and Improvement

## Servicios para ayudar a los equipos TI a optimizar y agilizar sus modelos de gestión

Todas las organizaciones de IT están inmersas, o deberían estarlo, en procesos de mejora de sus modelos de gestión para agilizar y maximizar la entrega de valor. Desde nuestro punto de vista, para garantizar que estas iniciativas se llevarán a cabo con plenas garantías de éxito, es importantísimo que las lideren los propios equipos, adaptándolas a su realidad, y disminuyendo su resistencia al cambio. En Netmind ayudamos a los equipos TI a definir, poner en marcha y gestionar procesos participativos de mejora continua de sus modelos de gestión.

### Course Based Improvement

Con el objetivo de maximizar el impacto de la formación en gestión TI que impartimos, y optimizar así el retorno de la inversión realizada por nuestros clientes, en Netmind hemos diseñado un servicio experto de formación y mentoring cuyo objetivo es ayudar a los equipos TIC a adoptar las mejores prácticas tratadas en la formación. Una vez finalizado el curso, realizamos con los alumnos sesiones de trabajo para analizar la situación de su organización, y definir un plan de acción que les permita adoptar las mejores prácticas expuestas, de forma ágil, autónoma y efectiva.

### Improvement and Maturity Workshops

Muchos clientes nos exponían su frustración por el escaso impacto e implicación de su equipo en los servicios externos de consultoría que contrataban para mejorar sus modelos de gestión TI. A nuestro entender, para poder afrontar con éxito un proyecto o proceso continuo de mejora de los modelos de gestión, es imprescindible que éstos sean liderados por los propios equipos. En los talleres colabora-

tivos de mejora y madurez, nuestros expertos actúan como facilitadores, ayudando a los equipos TIC a analizar sus actuales modelos de gestión y a identificar de forma autónoma las acciones de mejora que deberían llevar a cabo.

### Continual Improvement Team

Para garantizar el éxito de las iniciativas de mejora de los modelos de gestión TI, es imprescindible que estas cuenten con el apoyo de la dirección, vinculen a los equipos, den resultados a corto plazo, y sean sostenibles en el tiempo. En Netmind ayudamos a nuestros clientes, a impulsar, crear y dinamizar equipos internos de mejora continua, que lideren la identificación e implantación de acciones de mejora en los modelos de gestión TI, den continuidad al proceso, y se constituyan en verdaderos equipos impulsores del cambio, que permitan agilizar y maximizar la entrega de valor de las áreas y servicios de IT.

### Enterprise Improvement

Para abordar con éxito cualquier proyecto de mejora de los modelos de gestión TI en grandes organizaciones, es imprescindible tener bien identificados los objetivos, disponer de un plan de adopción, contar con el apoyo de la dirección y, a nuestro entender, vincular a los propios equipos en la definición e implantación de las iniciativas de mejora a desarrollar. Sólo así podremos garantizar que se adaptan totalmente a su realidad, y agilizar su adopción. Para lograrlo, ayudamos a las organizaciones de IT a promover, gestionar y ejecutar proyectos de transformación de sus modelos de gestión, liderados por sus propios equipos, y en los que los objetivos y las acciones de mejora son compartidas por todos.

# Nuestra Formación

Para poder llevar a cabo programas y acciones de formación que generen un verdadero impacto, y se ajusten a las necesidades de todos los equipos y organizaciones de IT con las que colaboramos, mejoramos continuamente nuestra oferta formativa, así como la forma en la que la llevamos a cabo, incorporando nuevos servicios, técnicas y recursos que nos permitan optimizar la experiencia de los alumnos.

# Tipos de Cursos

Ponemos a vuestra disposición diversos tipos de actividades formativas, desde cursos oficiales de certificación a avanzados talleres prácticos de especialización o juegos de simulación, diseñados para cubrir las diferentes necesidades de formación y desarrollo en los equipos y organizaciones de IT.

# Official Courses

Los cursos oficiales son cursos acreditados por organizaciones de estandarización y certificación de conocimientos, pensados para ayudar a los alumnos a obtener las principales certificaciones en Gestión TI. Estos cursos siempre son impartidos por formadores acreditados, garantizando así su capacidad técnica y docente, y utilizando documentación oficial. Aunque los contenidos a trabajar en los cursos oficiales están totalmente regulados por las distintas entidades certificadoras, en Netmind aplicamos nuestra metodología NextB® para optimizar la experiencia formativa, facilitar el aprendizaje y mejorar la retención del conocimiento. En Netmind somos centro de formación oficial de PMI®, AXELOS, APMG, IIBA, SAFe®, Management 3.0, Training from the Back of the Room, TOGAF®, Lean IT Association y DevOps Agile Skills Association.

## **Beneficios**

### **1. Ayudan a homogenizar conocimientos**

Los contenidos de los cursos oficiales son estándares y deben recoger todas las prácticas, técnicas, principios y herramientas establecidos, permitiendo así homogenizar conocimientos, principios y vocabulario, entre todos los profesionales que hayan asistido a esta formación.

### **2. Acreditan el conocimiento adquirido**

Nuestros cursos oficiales son una excelente herramienta para todos los profesionales que deseen obtener las principales certificaciones en Gestión TI. Una vez finalizada la formación, los alumnos dispondrán de los conocimientos necesarios para afrontar con éxito los correspondientes exámenes de certificación oficial.

### **3. Impulsan el desarrollo profesional**

Las certificaciones oficiales son un sistema objetivo y riguroso para validar los conocimientos, reconocido internacionalmente. En este sentido, muchas organizaciones han establecido las certificaciones como un requisito indispensable en sus procesos de selección y promoción profesional.

# Professional Courses

Cursos que pretende enseñar las principales metodologías de gestión, así como una forma de pensar y actuar, que permita a los alumnos desarrollarse profesionalmente en el ámbito de la agilidad, el análisis de negocio, la arquitectura empresarial, la gestión de proyectos o la gestión de servicios TI. Son cursos de entre 16 y 40 horas de duración, que combinan actividades teóricas con casos y ejercicios prácticos, diseñados para que los alumnos adquieran sólidos conocimientos sobre las mejores prácticas, técnicas y herramientas de gestión, y aprendan cómo aplicarlas con éxito en su organización. Todos los Professional Courses han sido diseñados por nuestro equipo de formadores, pensando en las necesidades de los expertos que quieren destacar en el ejercicio de su profesión.

## **Beneficios**

### **1. Aportan una visión transversal**

En los Professional Courses se exponen en profundidad las distintas prácticas, técnicas y herramientas objeto de estudio, y se explica cómo pueden aplicarse a lo largo del ciclo de vida de los proyectos o servicios TI, aportando así una visión transversal y práctica sobre su utilidad en el trabajo diario de los alumnos.

### **2. Ayudan a consolidar conocimientos**

Al tratarse de cursos en los que se revisan a fondo los diferentes estándares y cuerpos de conocimiento de aplicabilidad en el ejercicio de una profesión con éxito, son una excelente herramienta para todos aquellos profesionales que deseen consolidar sus conocimientos en su área de especialización.

### **3. Fomentan el desarrollo profesional**

Los Professional Courses aportan a los alumnos los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollarse profesionalmente en el ámbito de la agilidad, el análisis de negocio, la arquitectura empresarial, la gestión de proyectos o la gestión de servicios TI.

# Advanced Workshops

Los Advanced Workshop son cursos de corta duración, diseñados por nuestro equipo de expertos para enseñar a utilizar técnicas y/o herramientas específicas, y están expresamente pensados para que los alumnos aprendan como aplicar eficazmente estas técnicas o herramientas en su día a día, de forma ágil y autónoma. Son talleres totalmente prácticos basados en ejercicios, dinámicas y juegos colaborativos, que adaptamos a las necesidades y características concretas de cada equipo u organización. En este sentido, durante la formación podemos trabajar con casos reales en los que los alumnos deban aplicar las técnicas y/o herramientas expuestas, así como enmarcarlas dentro la metodología o estándares de gestión existente en su organización (procesos, perfiles, plantillas, herramientas, etc.).

## **Hemos creado Advanced Workshops en:**

Agilidad Empresarial  
Análisis de Negocio  
Innovación  
Gamificación  
Gestión del Cambio  
Gestión de Proyectos  
Gestión de Programas  
Gestión de Servicios  
Kanban  
Lean IT

## **Beneficios**

### **1. Rápida aplicación de lo aprendido**

Al tratarse de cursos prácticos, de tan sólo un día de duración, en los que se trabajan elementos muy concretos, y se explica cómo utilizarlos en el día a día, los alumnos pueden aplicar todo lo aprendido de forma casi inminente.

### **2. Unen al equipo y crean cultura**

En los Advanced Workshops se generan dinámicas que fortalecen las relaciones personales y favorecen la consolidación de los equipos. Asimismo, permiten alinear visiones y formas de proceder, y ayudan a generar una cultura común de gestión.

### **3. Casos y ejemplos reales**

Las actividades prácticas y ejemplos utilizados en los workshops pueden ajustarse totalmente a la realidad de los equipos. De este modo, se facilita el proceso de aprendizaje, se agiliza la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo, y aumenta espectacularmente el impacto de la formación.

# Business Games

Son una forma eficaz, práctica y divertida de aprender. Los juegos representan un entorno simulado, en el que los alumnos deberán trabajar en equipo para superar los retos que se les plantean. Cada alumno interpretará un rol específico y tendrá asignadas unas tareas y responsabilidades. Para poder avanzar en el juego, los participantes deben debatir y llegar a acuerdos sobre cómo afrontar las diferentes tareas y los posibles retos, haciéndolo siempre como equipo. En las simulaciones empresariales, los formadores actúan como dinamizadores, ayudando a los equipos a poner en práctica sus conocimientos y a reflexionar sobre lo aprendido durante el juego. Los formadores también son los responsables de garantizar que los objetivos formativos queden perfectamente reflejados en la dinámica del juego.

## **Beneficios**

### **1. La mejor experiencia formativa**

Son cursos divertidos y amenos, en los que el alumno aprende a través del juego, facilitando así la comprensión de los conceptos teóricos objetos de estudio, y mejorando espectacularmente su retención.

### **2. Aplicación práctica inmediata**

Los Business Games replican de forma amena los problemas reales con los que se enfrentarán los alumnos en su trabajo diario. La dinámica de los juegos requiere tomar decisiones de forma ágil, pero permite equivocarse sin que haya consecuencias. Una forma excelente de aprender.

### **3. Fomentan el trabajo en equipo**

La dinámica de todos los Business Games se fundamenta en el trabajo en equipo. Cada alumno interpreta un rol y debe interactuar con el resto de compañeros, para llegar a consensos que les permitan actuar como un equipo cohesionado y alcanzar los objetivos planteados.

*“El mejor curso de ámbito profesional  
que he hecho nunca”*

*Victor Hill Ibar – GFI Informática*



Descubre nuestra oferta de Business Games

# Modalidades de Impartición

Uno de nuestros principales objetivos es adaptarnos a las necesidades reales de todos los equipos de IT. Para ello, trabajamos continuamente en el desarrollo de nuevas modalidades de formación, que nos permitan poner a disposición de nuestros clientes soluciones de formación que se ajusten a vuestras necesidades, os aporten valor, y generen un verdadero impacto en los alumnos y en la organización.

# Cursos de Calendario

Nuestros cursos de calendario tienen como objetivo ampliar y mantener actualizados los conocimientos de los equipos y profesionales de IT. Los cursos tienen una duración de entre 16 y 40 horas, y se llevan a cabo en tan sólo una o dos semanas, facilitando que los alumnos apliquen profesionalmente todo lo aprendido en el menor tiempo posible. Los cursos de calendario se imparten en nuestras instalaciones de Madrid, Barcelona y Bilbao, equipadas y diseñadas para recibir la formación en condiciones óptimas. Además, si no puedes desplazarte a nuestros centros, podrás asistir a la mayoría de ellos a través de nuestra modalidad OpenClass®.



Consulta nuestra web para ver los cursos que tenemos planificados:

## **Beneficios**

### **1. Gran impacto formativo**

La duración de los cursos de calendario está definida para garantizar un óptimo aprovechamiento de la formación, combinando las exposiciones teóricas con la realización de ejercicios prácticos. Los cursos se imparten para grupos reducidos de alumnos, permitiendo al formador dedicar a cada uno de ellos la atención necesaria.

### **2. Permiten compartir experiencias**

En nuestros cursos de calendario se inscriben profesionales de empresas de todos los sectores y tamaños. Nuestros formadores actúan como dinamizadores del aprendizaje, fomentando la participación activa de los alumnos y el intercambio de experiencias entre todos ellos, enriqueciendo así la experiencia formativa.

### **3. Facilitan la planificación**

En Netmind planificamos anualmente varias convocatorias de calendario de los cursos más demandados. De esta forma, los alumnos pueden inscribirse a la convocatoria que mejor se adapte a sus necesidades, por fechas y horarios, y las empresas pueden inscribir a sus profesionales en distintas convocatorias para cubrir los requerimientos del servicio.

*“Os agradezco la calidad del curso que acabamos de hacer. Los resultados del grupo hablan por sí solos”*

*Manel Nieto – CTTI Generalitat de Catalunya*

# Cursos a Medida

Nuestro programa de formación a medida está expresamente pensado para las empresas que necesitan formar a un grupo homogéneo de profesionales. De este modo, podréis realizar cualquier curso de nuestro catálogo adaptándolo totalmente a vuestras necesidades, eligiendo el idioma de impartición, lugar y horario de realización, los contenidos trabajados, así como la documentación de seguimiento y evaluación utilizada. Asimismo, en el caso que ningún curso de nuestro catálogo cubra vuestras necesidades específicas de formación, os diseñaremos un curso totalmente adaptado a ellas.

## The Course Design Canvas

Para poder optimizar el proceso de desarrollo de los cursos a medida, en Netmind hemos creado el The Course Design Canvas, una plantilla para el diseño de nuevos cursos, inspirada en el Business Model Canvas, que nos permite visualizar y compartir en una sola hoja todo lo necesario para la impartición de la formación (perfil de los alumnos, pre-requisitos, contenidos, objetivos de aprendizaje, actividades pre-curso, actividades prácticas, recursos y actividades post-curso).

## Beneficios

### **1. Unen al equipo y crean cultura**

En los cursos a medida se generan dinámicas que fortalecen las relaciones personales y ayudan a la consolidación de los equipos. Además, en los cursos en los que se trabajan aspectos relacionados con la gestión o el desarrollo personal, se acentúa la vinculación de los alumnos a la cultura de la empresa.

### **2. Flexibilidad en su organización**

La organización de los cursos a medida se ajusta totalmente a las necesidades de cada cliente, pudiendo elegir las fechas y horarios de impartición que mejor le convenga, el lugar y la metodología de impartición, así como el idioma del mismo.

### **3. Contenidos totalmente adaptables**

Los contenidos del curso pueden adaptarse totalmente a vuestras necesidades. Podemos crear un curso a partir de módulos de distintos cursos de nuestro catálogo, o diseñarlo totalmente de cero. Asimismo, los casos prácticos utilizados en el curso pueden adaptarse a la realidad de cada empresa.



Descárgate The Course Design Canvas  
by Netmind

# OpenClass®

OpenClass® es una solución de formación presencial online basada en las últimas tecnologías de colaboración y videoconferencia. OpenClass® permite que alumnos situados en cualquier punto del planeta puedan asistir a uno de nuestros cursos, con una experiencia formativa prácticamente igual a la de la formación en aula. En los cursos OpenClass®, los alumnos pueden interactuar con el formador y el resto de compañeros, como harían en un curso presencial, e incorpora importantes ventajas como el acceso en diferido a las clases grabadas, para revisar los contenidos trabajados en el curso o recuperar las sesiones en las que no haya podido asistir.

## **Requisitos**

Un equipo (sobremesa, portátil o tableta)

Sistema Windows, Mac OS, Linux, iOS  
o Android Explorer, Firefox, Chrome o Safari 1.1

Reproductor Flash 10.1 o posterior (en PCs)

App de Adobe Connect (en tabletas)

Conexión a internet de alta velocidad  
Micrófono y auriculares

## **Beneficios**

### **1. Estés donde estés**

Podéis asistir a nuestros cursos OpenClass® desde cualquier punto del planeta y a través de cualquier dispositivo, como vuestro PC, vuestro iPad o vuestra tableta Android. Para ello, sólo es necesario tener acceso a una conexión a internet de alta velocidad, y disponer de micrófono y auriculares.

### **2. Clases recuperables**

Todas las clases impartidas en OpenClass®, se graban para su posterior visualización en el caso de que el alumno no haya podido asistir. Los alumnos a los cursos OpenClass® podrán visualizar todas las sesiones grabadas hasta un mes después de la finalización del mismo.

### **3. Ahorro de costes**

OpenClass® minimiza los periodos no productivos de los profesionales que necesitan formarse, ya que les permite asistir a un curso sin tener que dedicar tiempo a desplazamientos. Asimismo, como permite unificar alumnos de distintas sedes en un mismo curso, podemos optimizar las inversiones en formación.

*“The OpenClass format was a great substitute for a real class and actually had additional benefits as it allowed my whole team to take a class together, something that would not have been possible otherwise. Thanks for the great class”*

*Andrew Hines – Fujitsu*

# Cursos Online

En Netmind hemos creado los cursos Fundamentos de ITIL y Preparación de la Certificación PMP, una excelente solución de autoformación online para los profesionales o equipos que deseen obtener estas certificaciones. La formación es accesible desde nuestro campus virtual de formación, y consta de video-tutoriales, simuladores de examen, actividades prácticas y colaborativas, y un exclusivo servicio de tutoría experta. Asimismo, para todas las organizaciones que deseen formar a un gran colectivo de profesionales, diseñamos atractivos cursos y contenidos formativos online totalmente adaptados a sus necesidades.

## **Beneficios**

### **1. Ahorro de costes**

Realizar un curso online puede ser hasta un 75% más económico que realizar la misma formación en modalidad presencial. Si al coste directo de la formación, añadimos los costes asociados, cómo los desplazamientos y dietas, el ahorro puede ser incluso mayor.

### **2. Escalabilidad y agilidad**

Los cursos online son una excelente solución para formar a grandes colectivos de profesionales, ya que permiten llevar a cabo ambiciosos programas de formación, ajustando los recursos necesarios para hacerlo posible, y agilizando su ejecución.

### **3. Adaptación a todos los ritmos**

Todos nuestros cursos online están diseñados como itinerarios de auto-formación, que permiten que cada alumno aprenda a su ritmo. Los cursos incorporan ejercicios y pruebas, con los que los alumnos pueden evaluar su progreso y aprendizaje.

# Metodología Docente

NextB® es nuestra innovadora metodología docente. Una metodología participativa, visual, lúdica y colaborativa, diseñada para facilitar el aprendizaje, optimizar la experiencia de los alumnos, mejorar la retención del conocimiento y aumentar su impacto.

# Metodología NextB<sup>®</sup>

Formación participativa, visual,  
lúdica y colaborativa.

NextB<sup>®</sup> ha sido desarrollada por nuestro equipo de formación a partir de los principios, técnicas y prácticas de Training from the Back of the Room. Los objetivos que nos planteábamos al crear esta nueva metodología eran: hacer la formación más colaborativa, aumentar la ludificación en el aula, fomentar el aprendizaje visual, incentivar la participación de los alumnos, dar continuidad a la formación fuera del aula y aprovechar los numerosos recursos online que hay disponibles.

**NextB® divide el curso en 3 fases:**

**1. Course Ready**

Actividades a desarrollar por los alumnos antes de la formación presencial. El objetivo principal de esta fase es introducir a los alumnos en la dinámica del curso, explicarles con detalle los objetivos de la formación, motivarlos a sacar el máximo provecho de ella, y anivelar los conocimientos previos y expectativas.

**2. Course Action**

Esta fase es el elemento troncal de la experiencia formativa. El curso en sí mismo. El curso en sí mismo se estructura en bloques formativos de 90 minutos como máximo, que siempre introducen alguna actividad práctica. Asimismo, se definen tres tipos de actividades: expositivas, prácticas y de evaluación, y en todas ellas hemos puesto énfasis en aumentar su ludificación, fomentar el aprendizaje visual e incentivar la participación.

Obviamente, cada curso requerirá de distintas actividades en función de cuales sean los objetivos del mismo; aun así, nextB® recoge un conjunto de actividades transversales para todos los cursos.

Actividades transversales expositivas:

- Learning Blocks
- Kanban del curso
- Daily Role Misión®
- Infografía Final

Actividades transversales prácticas:

- Caso práctico troncal
- Kahoots
- Ice Breakers
- Power Card

Actividades transversales de evaluación:

- Door Feed-Back
- Course Kudos
- Swimming with the Sharks
- Plan de Acción Individual

**3. Course Impact**

El objetivo principal de esta fase es ayudar a los alumnos a aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación, así como incentivar su interés por el aprendizaje continuo en red. Para ello, se fomenta la creación de espacios colaborativos, en el que los alumnos puedan intercambiar conocimientos, solventar dudas y compartir experiencias o intereses.

**Daily Role Misión®**

Daily Role Misión® es un sencillo juego de cartas que hemos creado para incentivar la participación de los alumnos en el curso, fomentar su interés, compartir experiencias y consolidar los conocimientos. Cada día los alumnos deben asumir uno de los 5 roles propuestos, y desarrollar las tareas implícitas a este rol. Durante el curso los alumnos tienen que ir cambiando de rol.

Los roles son:

**SWOT** (empollón)

Sabe mejor que nadie qué hemos aprendido hoy

**Nosy** (preguntón)

Quiere saberlo todo, pregunta y vuelve a preguntar

**Greybeard** (anciano)

Nos explica sus batallitas o experiencias

**Journalist** (periodista)

Nos informa de todo lo que está pasando

**Smarty** (sabelotodo)

Conoce todos los recursos que hay disponibles

# Training from the Back of the Room

Training From the Back of the Room (TBR) consiste en un conjunto de recursos, técnicas y principios basados en cómo funciona nuestro cerebro durante el proceso de aprendizaje, pensados para orientar a los docentes a diseñar e impartir formación que realmente ayude a los alumnos a aprender.

TBR describe seis aspectos (trumps) a tener en cuenta para mejorar la formación:

- 1 El movimiento triunfa sobre estar sentado (Movement trumps setting)
- 2 Hablar triunfa sobre escuchar (Talking trumps listening)
- 3 Las imágenes triunfan sobre las palabras (Images trumps words)
- 4 Escribir triunfa sobre leer (Writing trumps reading)
- 5 Lo corto triunfa sobre lo largo (Shorter trumps longer)
- 6 Lo diferente triunfa sobre lo igual (Different trumps same)

Así como cuatro tipos de acciones (4 C's) que debemos incluir al diseñar toda actividad formativa:

- 1 C1: Conexiones (los alumnos deben realizar conexiones con lo que aprenderán, con lo que saben, con los compañeros, ...)
- 2 C2: Conceptos (los alumnos adquieren nueva información)
- 3 C3: Concretar la práctica (los alumnos aplican la información adquirida)
- 4 C4: Conclusiones (los alumnos resumen lo aprendido)

En Netmind aplicamos los principios y prácticas de TBR para diseñar todos nuestros cursos y actividades formativas. En este sentido, desde abril de 2017 somos formadores oficiales de TBR, y todos los expertos que colaboran con nosotros impartiendo formación, deben asistir al curso oficial de Training from the Back of the Room.

# Nuestros Formadores

Uno de nuestros principales factores de éxito es, sin duda, nuestro equipo de formadores y mentores.

Contamos con un equipo muy cualificado, entre los que se encuentran reconocidos expertos sobre las mejores prácticas de Gestión TI, que combinan la actividad formativa con actividades de consultoría y acompañamiento con el desarrollo de su actividad profesional, garantizando así su experiencia real en las materias que imparten.

## Lead Experts



**Alfred Maeso**

*Lead Expert en Gestión del Cambio y Análisis de Negocio*  
*PMP®, CSM, CBAP, PMI®-PBA, SAFe® Program Consultant, AgileBA®, Change Management, PRINCE2®, MSP, MoP y P3O Instructor*

Alfred es Ingeniero Superior en Telecomunicaciones y Máster en Gestión de Proyectos. Desde hace más de 15 años su objetivo es garantizar que las organizaciones gestionen con éxito sus proyectos, primero ejerciendo como Director de Proyectos y de Oficinas de Proyectos, y después a como formador y consultor. Actualmente Alfred lidera las áreas de Gestión de Proyectos y Business Analysis en Netmind, ayudando a todo tipo de organizaciones y equipos a optimizar la ejecución de sus proyectos, garantizando que estos cumplen los beneficios esperados, y a gestionar eficazmente el cambio que llevan implícito. Alfred es facilitador oficial de LEGO® SERIOUS PLAY®, y ha liderado proyectos de formación y consultoría para empresas como Repsol, T-Systems, Once, Banc Sabadell, Bacardí, GFT, Autoridad Portuaria de Algeciras u Hotelbeds.

Alfred escribe habitualmente en el Knowledge Center de Netmind, y colabora con asociaciones como PMI® e IIBA en la divulgación de las mejores prácticas sobre gestión de proyectos y business analysis. Alfred ha sido seleccionado como speaker por la Bulding Business Capability del IIBA, en Las Vegas, la principal conferencia internacional de Business Analysis.

*Twitter: @Amaeso*



**Ángel M. Rayo**

*Technical Trainer Lead Expert*  
*CAPM®, Lean IT Foundations, MCSE Data Management, MCSE Cloud Platform, MCSE Productivity, MCSD App Builder, Microsoft Certified Trainer, ISQTB y DASA Instructor*

Ángel es Ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid. Desde hace 15 años su principal objetivo es ayudar a los equipos de IT a crear excelentes soluciones tecnológicas. Actualmente lidera el área de formación técnica en Netmind, ejerciendo como formador y mentor, colaborando con todo tipo de organizaciones y equipos que desean adoptar la mejores prácticas y tecnologías para crear sus soluciones. Es formador oficial de Microsoft, ISTQB, DASA, y ha liderado proyectos de formación y consultoría para empresas como BBVA, Axa, PwC, Roche, Microsoft, Accenture, Capgemini e Indra.

Escribe habitualmente en el Knowledge Center de BIT y en el de Netmind, y colabora con distintas asociaciones y grupos de usuarios en la divulgación de las mejores prácticas de desarrollo de software. Ángel cuenta con las certificaciones en Gestión de Servicios ITIL® Expert e ISO/IEC 20000 Consultant Manager. Fue reconocido por Microsoft como Cloud Ambassador en 2012 y fue MCT Regional Lead entre 2012 y 2015.

Su labor ha sido conseguir los mejores resultados en los programas formativos que imparte y garantizar que puedan avanzar en su carrera profesional.

*Twitter: @oyara*



**Ana Aranda**

*Lead Expert en Gestión de Proyectos y Programas*  
*PMP®, SAFe® Program Consultant, PRINCE2® Instructor y MBTI Certification*

Ana imparte formación en Gestión de Proyectos y Análisis de Negocio en Netmind desde el año 2015. En septiembre de 2017 asumió la responsabilidad de nuestra área de Gestión de Proyectos, Programas y Oficinas de Proyecto, aportando su valiosa visión y experiencia llevando a cabo proyectos internacionales de consultoría estratégica en esta área. Con más de 25 años ejerciendo como experta en Dirección de Proyectos y Desarrollo de Negocio en distintas multinacionales, ha liderado proyectos y equipos en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa, Oriente Medio, Asia y el Norte de África. Su principal objetivo, en todas las organizaciones para las que ha trabajado, ha sido crear una cultura común de gestión a través del empoderamiento de las personas. En este sentido, completó su formación técnica con estudios de Gestión y Desarrollo de Personas, certificándose como consultora en MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

Ana es Ingeniera en Telecomunicaciones y Master en Dirección de Recursos Humanos. Los últimos 10 años ha combinado la actividad de consultoría con la impartición de formación en Gestión de Proyectos, Programas y Equipos para empresas como Ericsson, BBVA, Telefónica, Capgemini, IATA o GFT.



### Guillermo López

*Lead Expert en Transformación Digital  
CISA, CRISC, ITIL® Expert, Lean Six  
Sigma Black Belt, Lean Coach, Sourcing  
Governance, Lean IT y DevOps Instructor*



### Miquel Rodríguez

*Lead Expert en Agilidad Empresarial  
PMP®, PMI®-ACP, CSM, SAFe® Program  
Consultant, Management 3.0 Facilitator,  
TBR Instructor, AgilePM®, AgilePgM®,  
AgileBA®, PRINCE2® y Lean IT Instructor*

Con más de 20 años de experiencia en gestión de proyectos y servicios TIC, ha liderado Departamentos de IT en distintas multinacionales, y proyectos de consultoría en Gobierno y Gestión en varias empresas del IBEX 35. Los últimos 5 años Guillermo ha ejercido de Agile Coach ayudando a todo tipo de organizaciones de IT a impulsar procesos de transformación mediante la aplicación de Lean IT, Scrum, Kanban y DevOps, sobre la base de estándares y buenas prácticas existentes. Ingeniero Informático por la UMA, es Auditor certificado de Sistemas de Gestión de la ISO 20000, ISO 27001, ISO 22301 e ISO 15504, y colaborador habitual de AENOR como experto en Gestión de Servicios y Gobierno de TI, Seguridad y Continuidad de Negocio, así como profesor del Máster de Auditoría de Seguridad y Derecho de las TIC en la UAM. Guillermo ha liderado proyectos de formación para empresas como Telefónica, Endesa, BBVA, El Corte Inglés, Capgemini o Roche.

Guillermo escribe habitualmente sobre nuevos modelos de gestión en el Knowledge Center de Netmind y en publicaciones como Computer World o Harvard Business Review, y colabora impartiendo ponencias y seminarios para todo tipo de asociaciones y organizaciones como itSMF o AENOR.

*Twitter: @LopezMoratinos*

Miquel combina su actividad como Director de Consultoría en Netmind, con el liderazgo de nuestra área de Agile Management. Ingeniero en Informática de Sistemas, dispone de un MBA, un Master en Gestión TI y el Executive Program en Design Thinking for Business Innovation de ESADE. Durante los últimos 15 años su carrera profesional ha estado ligada a la gestión de las TIC, compartiendo su actividad como consultor con la impartición de formación. Colaborador en distintas universidades y escuelas de negocio, como Instituto Empresa o la Barcelona Technology School, desde hace más de 5 años ayuda a las organizaciones a liderar y gestionar su transformación agile. En los últimos años ha liderado proyectos de transformación agile y organizativa en empresas como Telefónica, BBVA, Repsol, Grifols, CIRSA, Ferrer o Pronovias.

Miquel escribe habitualmente en el Knowledge Center de Netmind, y colabora con asociaciones como PMI®, itSMF o Agile Spain para divulgar las mejores prácticas de gestión ágil. Miquel ha sido ponente en distintos eventos internacionales, y fue seleccionado por PMI® para impartir varios cursos sobre Gestión Ágil de Proyectos en los PMI® Seminars World® en Londres y Dubai.

*Twitter: @miquelrodriguez*



### Jaume Escursell

*Associate Trainer en Gestión de Proyectos y Análisis de Negocio*  
PMP®, ITIL® Expert, PRINCE2® Instructor

Jaume combina su actividad como Director de Calidad en Netmind con la impartición de formación en Gestión de Proyectos. Con más de 40 años de experiencia en Dirección de Proyectos, Jaume fue uno de los primeros profesionales certificados como PMP® en España, y el primer instructor oficial de PRINCE2®.



### Juan Luis Jimeno

*Associate Trainer en Agilidad e Innovación*  
Agile Coach, Lean IT Instructor

Tras una dilatada experiencia como consultor en tecnologías y organización empresarial, Juan Luis ha dedicado los últimos años a ayudar todo tipo de equipos y organizaciones a adoptar las principales metodologías ágiles para aportar valor a sus clientes, empoderar a las personas y mejorar su eficiencia. Experto en Lean Startup y Lean IT, es co-autor de uno de los principales libros en español sobre Lean Startup.



### Santi Alcaide

*Associate Trainer en Gestión de Proyectos y Análisis de Negocio*  
PMP®, BAA, PRINCE2® Instructor

Santi dirigió durante casi 5 años el departamento de consultoría y servicios de Netmind. Con un gran bagaje en distintos puestos de dirección, y una larga experiencia en el sector de la formación, actualmente combina su actividad como formador y mentor en Gestión de Proyectos y Análisis de Negocio, con la dirección de Playto-Growth, una empresa del grupo especializada en el diseño y comercialización de Business Games.

*Twitter: @santi\_alcaide*



### Joaquin García

*Lead Trainer en Gobierno y Gestión de Servicios TI*  
ITIL® Expert, TOGAF® Certified, BAA, COBIT®5, ISO 20000, ISO 27001, PRINCE2® y Lean IT Instructor

Con más de 25 años de experiencia, Joaquin dirigió los Departamentos de Informática de SEUR y Manpower. Los últimos 7 años Joaquin ha combinado su actividad como formador y mentor en buenas prácticas de Gestión TI en Netmind, con algunos proyectos internacionales de consultoría en Gobierno y Gestión de Servicios TI, siendo el primer instructor oficial de TOGAF® en España.



### Natividad Pérez

*Associate Trainer en Gobierno y Gestión de Servicios TI*  
ITIL® Expert, ISO 2000 y Lean IT Instructor

Licenciada en Magisterio y Psicología y con un Master en Análisis de Sistemas de Información, Natividad ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector TI, llegando a liderar áreas de IT en organizaciones como Prisa y Roche. Hoy combina sus dos pasiones, la informática y la docencia, ejerciendo como formadora y mentora en buenas prácticas de Gobierno y Gestión de Servicios TI.

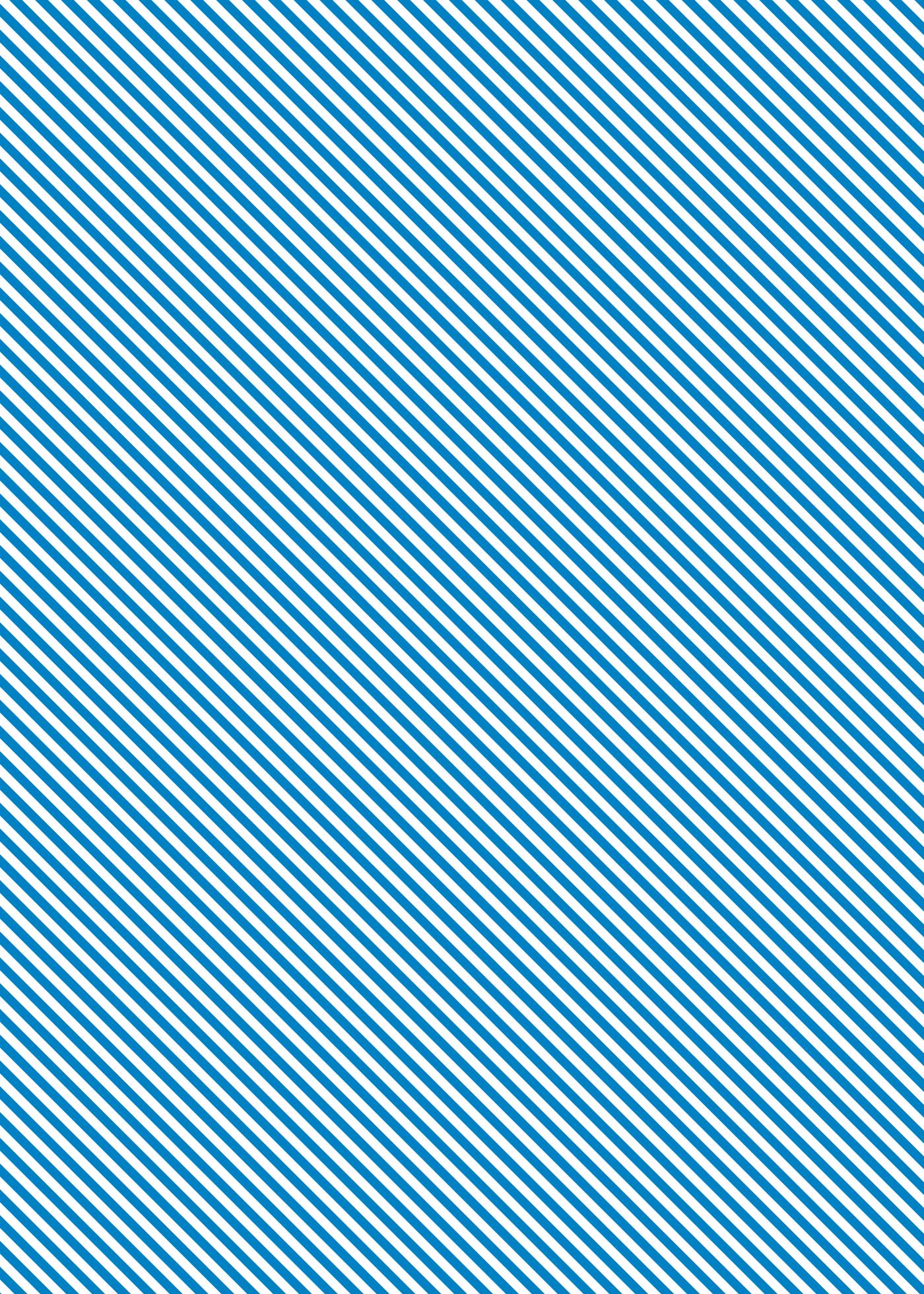


### Walter Henríquez

*Associate Trainer en Lean IT*  
Lean Coach, Lean IT Instructor

Walter es Director de IT Services en Cuatrecasas, Gonçalves Pereira. Con una dilatada experiencia en la Gestión de Servicios TI, ha liderado la adopción de Lean IT en su organización, uno de los principales casos de éxito en nuestro país. Walter combina su actividad profesional con la impartición de cursos de Lean IT en Netmind.

*Twitter: @WalterM\_Henriqu*



# Áreas de Formación

Nuestro catálogo de formación sobre las mejores prácticas de Gestión TI, compuesto por cursos oficiales y cursos de diseño propio, ha sido elaborado por nuestros expertos, para ayudar a los equipos de IT a desarrollar su talento y afrontar con éxito los desafíos que plantea la transformación digital de las organizaciones.

Agilidad Empresarial

38 – 52

- Nuestros Partners <sup>38</sup>
- Nuestros Expertos Opinan <sup>41</sup>
- Nuestros Estándares de Referencia <sup>43</sup>
- Certificaciones Agile <sup>46</sup>
- Itinerarios Formación Agile <sup>49</sup>
- Cursos Agile Management <sup>50</sup>
- Cursos Agile Development <sup>50</sup>
- Advanced Workshops Agile <sup>50</sup>
- Cursos DevOps <sup>50</sup>
- Cursos Innovación <sup>50</sup>
- Cursos SAFe® <sup>51</sup>
- Cursos DSDM <sup>51</sup>
- Cursos Lean IT <sup>51</sup>
- Advanced Workshop Lean IT <sup>51</sup>
- Soluciones: Enterprise Agility <sup>52</sup>

Análisis de Negocio

53 – 63

- Nuestros Partners <sup>53</sup>
- Nuestros Expertos Opinan <sup>55</sup>
- Nuestros Estándares de Referencia <sup>57</sup>
- Certificaciones Análisis de Negocio <sup>59</sup>
- Itinerarios Análisis de Negocio <sup>61</sup>
- Cursos Análisis de Negocio <sup>62</sup>
- Advanced Workshops <sup>62</sup>
- Cursos Agile Business Analysis <sup>62</sup>
- Cursos Certificaciones BA <sup>62</sup>
- Soluciones: IT for Delivery Business Value <sup>63</sup>

Arquitectura Empresarial

64 – 67

- Nuestros Partners <sup>64</sup>
- Nuestros Estándares de Referencia <sup>65</sup>
- Certificaciones Arquitectura <sup>66</sup>
- Itinerarios Formación Arquitectura <sup>67</sup>
- Cursos Fundamentos EA <sup>67</sup>
- Cursos TOGAF® 9.1 <sup>67</sup>

Gestión del Cambio

68 – 73

- Nuestros Partners <sup>68</sup>
- Nuestros Expertos Opinan <sup>70</sup>
- Nuestros Estándares de Referencia <sup>72</sup>
- Certificaciones Gestión del Cambio <sup>73</sup>
- Cursos Change Management <sup>73</sup>
- Advanced Workshops <sup>73</sup>

Gestión de Proyectos  
74 – 86

Nuestros Partners <sup>74</sup>  
Nuestros Expertos Opinan <sup>76</sup>  
Nuestros Estándares de Referencia <sup>78</sup>  
Certificaciones Gestión de Proyectos <sup>80</sup>  
Itinerarios Gestión de Proyectos <sup>83</sup>  
Cursos Gestión de Proyectos <sup>84</sup>  
Advanced Workshops <sup>84</sup>  
Cursos Certificaciones PMI® <sup>84</sup>  
Cursos Agile Project Management <sup>84</sup>  
Cursos PRINCE2® <sup>85</sup>  
Cursos MSP <sup>85</sup>  
Cursos P3O <sup>85</sup>  
Cursos MoP <sup>85</sup>  
Soluciones: Successful IT Projects <sup>86</sup>

Gestion de Servicios TI  
87 – 101

Nuestros Partners <sup>87</sup>  
Nuestros Expertos Opinan <sup>89</sup>  
Nuestros Estándares de Referencia <sup>92</sup>  
Certificaciones Gestión de Servicios TI <sup>93</sup>  
Itinerario Formación ITIL <sup>96</sup>  
Cursos ITIL® <sup>97</sup>  
Cursos ISO 20000 <sup>97</sup>  
Itinerario Formación Lean IT <sup>98</sup>  
Cursos Lean IT <sup>98</sup>  
Cursos Smart IT Services <sup>98</sup>  
Soluciones: Smart IT Services <sup>99</sup>

Gobierno TI  
100 – 103

Nuestros Partners <sup>100</sup>  
Nuestros Estándares de Referencia <sup>101</sup>  
Certificaciones Gobierno TI <sup>102</sup>  
Itinerarios Formación Gobierno TI <sup>103</sup>  
Cursos COBIT® 5 <sup>103</sup>  
Cursos Sourcing <sup>103</sup>



# Agilidad Empresarial

El mercado actual impone un ritmo de innovación y de necesidad de una eficiencia en costes, que es muy difícil de alcanzar con los métodos tradicionales de gestión. Los ciclos de vida iterativos se imponen sobre los métodos en cascada, no sólo en el ámbito del desarrollo de software, porque se orientan de forma más eficiente a aportar valor al cliente y mejorar la eficiencia de los equipos. Para dar respuesta a la necesidad creciente de las organizaciones y los equipos de adoptar estándares o metodologías como Scrum, Kanban, SAFe®, DSDM, DevOps o Lean IT, entre muchas otras, en Netmind hemos desarrollado el más completo catálogo de cursos sobre técnicas, prácticas y frameworks de gestión ágil e innovación. Cursos pensados para dar respuesta a las necesidades de los perfiles TIC de una organización ágil.



## SAFe® & Netmind

El Scaled Agile Framework® (SAFe®) es una base de conocimientos para implementar las prácticas ágiles en grandes organizaciones. SAFe® presenta, de forma gráfica, los roles, equipos, actividades y artefactos necesarios para escalar la aplicación de las prácticas ágiles de un equipo a la gestión de programas, y de la gestión de programas al conjunto de la organización. Este modelo de adopción y transformación ágil de las organizaciones, ha sido diseñado por Dean Leffingwell, a partir de sus libros "Agile Software Requirements: Lean Requirements for Teams Programs and the Enterprise" y "Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprise", y se ha implementado con éxito en grandes organizaciones de todo el mundo. En abril de 2013, Netmind se convirtió en la primera empresa acreditada para poder asesorar y formar a las organizaciones para la adopción de SAFe® en lengua española. En mayo de 2016, nos acreditamos como partners oficiales de Scaled Agile, creadores de SAFe®, siendo así la primera empresa española en lograr esta certificación.

## APMG & Netmind

APM Group es el principal centro examinador sobre las mejores prácticas de gestión TI, como ITIL® o PRINCE2®, y ha desarrollado su propio catálogo de estándares y certificaciones. En el ámbito de la Gestión Ágil, APMG se ha aliado con Agile Business Consortium, creadores del DSDM The Agile Project Framework, así como de sus extensiones The Agile Project Management Handbook y The Agile Business Analysis Handbook, para desarrollar su esquema oficial de formación y certificación en Agile Project Management y Agile Business Analysis, uno de los de mayor reconocimiento a nivel internacional. Asimismo, APMG fue uno de los principales impulsores de la creación en 2015 de la Lean IT Association, asociación cuyo objetivo es desarrollar el principal esquema de formación y certificación en Lean IT. Netmind pone al alcance de sus clientes todas las certificaciones agile de APMG en Gestión de Proyectos, Business Analysis y Lean IT.

## PMI® & Netmind

Netmind es PMI® Registered Education Provider (R.E.P.) desde el año 2002. El año 2013, PMI® seleccionó a Netmind para impartir uno de los primeros cursos que organizaban sobre Agile Project Management en los PMI® SeminarsWorld®. Desde entonces hemos impartido con éxito este curso en distintas ciudades de Europa y Asia. Los PMI® SeminarsWorld® son eventos que organiza el PMI® para ayudar a la comunidad a profundizar en aspectos específicos de la Gestión de Proyectos. Los seminarios son impartidos por los más prestigiosos expertos en Gestión de Proyectos y seleccionados directamente por la central del PMI® en Filadelfia. De este modo, Netmind se convierte en uno de los poquísimos proveedores a nivel mundial homologados para impartir cursos de Agile Management en los PMI® SeminarsWorld®.

## LITA & Netmind

Lean IT Association (LITA) es una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es generar un estándar de conocimiento entorno a Lean IT, promover el valor que aporta respecto a otros framework, cuerpos de conocimiento y estándares, y desarrollar el principal esquema de certificación profesional en este ámbito. LITA está publicando el mayor cuerpo de conocimiento sobre los valores, fundamentos, métodos, prácticas, técnicas y herramientas de gestión Lean en entornos TI. De momento ya están disponibles las 3 primeras, una que expone los fundamentos de Lean IT, otra que profundiza en las técnicas y herramientas para la mejora continua, y una tercera que explica cómo liderar la adopción de Lean IT en las organizaciones. Para finales de 2017, está previsto que aparezca la cuarta, en las que se expondrán las principales técnicas de coaching y gestión del cambio. En Netmind, como centro oficial de formación de la LITA, hemos desarrollado nuestros propios cursos oficiales para preparar todas sus certificaciones.

## DASA & Netmind

DevOps Agile Skills Association (DASA) es una comunidad abierta cuyo propósito es promover el conocimiento sobre los principios, metodologías y prácticas que fomenten la colaboración, comunicación, integración y automatización del flujo de trabajo entre los equipos de desarrollo y operaciones TI. El principal objetivo de la DASA es desarrollar el primer programa estándar de formación y certificación en DevOps. El esquema creado por la DASA, se estructura en 3 niveles de especialización: Associate, Practitioner y Expert, y pretende cubrir las necesidades de formación de todos los profesionales implicados en DevOps. Netmind es uno de los miembros impulsores de la asociación (DASA Forerunner), y centro oficial de formación. De momento ya está disponible el primer curso oficial de DASA, DevOps Fundamentals y, próximamente, el curso de especialización, DevOps Practitioner.

## TBR & Netmind

En el libro *Training from the Back of The Room* (TBR), de Sharon Bowman, se recogen un conjunto de recursos, técnicas y principios basados en cómo funciona nuestro cerebro durante el proceso de aprendizaje, pensados para orientar a los docentes a diseñar e impartir formación que realmente ayude a los alumnos a aprender. En los últimos años, la comunidad agile ha convertido TBR en una referencia imprescindible para todos los profesionales de la formación y el coaching que quieran impartir que realmente consigan su objetivo, ayudar a los alumnos a aprender. En Netmind aplicamos los principios y prácticas de TBR para diseñar todos nuestros cursos y actividades formativas. En este sentido, desde abril de 2017 somos formadores oficiales de TBR, y todos los expertos que colaboran con nosotros impartiendo formación, deben asistir al curso oficial de *Training from the Back of the Room*.

## Management 3.0 & Netmind

Management 3.0 es una innovadora forma de afrontar la gestión de equipos y organizaciones, creada por Jürgen Appelo. La formación en Management 3.0 se dirige a cualquier profesional que desee aplicar los principios Agile para gestionar equipos con éxito y convertirse en verdadero líder. No es necesario disponer de experiencia previa con metodologías Ágiles para aprovechar la formación, ya que el objetivo del curso no es profundizar en estas metodologías, sino aprender a gestionar la complejidad de las organizaciones actuales, a crear y gestionar equipos auto-organizados, cómo motivar y desarrollar a las personas, así como a definir estructuras organizativas capaces de adaptarse a los cambios. Management 3.0 es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión, que está redefiniendo el concepto de liderazgo, entendiendo la gestión como una responsabilidad compartida. Desde julio de 2016, Netmind es Licensed Trainer de Management 3.0.

# Ha llegado la hora de escalar Agile a toda la organización



Por Miquel Rodríguez  
@miquelrodriguez

A estas alturas ya no hay duda alguna. La curva de adopción de **Agile** ha conseguido superar la mayoría temprana, ahora solo falta la mayoría tardía y los rezagados (si sobreviven y llegan a tiempo). La pregunta ya no es si se deben aplicar **metodologías ágiles** en entornos de desarrollo de software, porque la respuesta es un rotundo sí. La pregunta es hasta qué nivel de la organización debemos aplicar metodologías ágiles, y cómo llegar hasta allí. El pensamiento sistémico nos demuestra que no tiene sentido mejorar únicamente un componente del sistema sin tener una visión completa, ya que estaremos suboptimizando. Aplicar metodologías ágiles en el desarrollo de software manteniendo igual el resto de la organización es una mejora incompleta. Es una suboptimización del sistema.

Estamos en un momento único para los profesionales IT. Hasta ahora hemos visto como algunos métodos de gestión aplicados a otros ámbitos se intentaban modificar para adoptarlos en un entorno IT. Ahora vemos como las técnicas y enfoques nacidos en un entorno IT están adoptándose en el resto de la organización. En el ya clásico libro de 2013 *The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win*, de Gene Kim, George Spafford, y Kevin Behr, veíamos como una empresa al borde del desastre aplicaba principios Lean y Agile inicialmente en IT, y progresivamente en el resto de la organización, para optimizar su capacidad de generación de productos de valor. No puedo estar más de acuerdo con la conclusión final "In ten years, I'm certain every COO worth their salt will have come from IT. Any COO who doesn't intimately understand the IT systems that actually run the business is just an empty suit, relying on someone else to do their job."

**Escalar Agile**, extender principios y técnicas ágiles a todo el departamento IT y al resto de la organi-

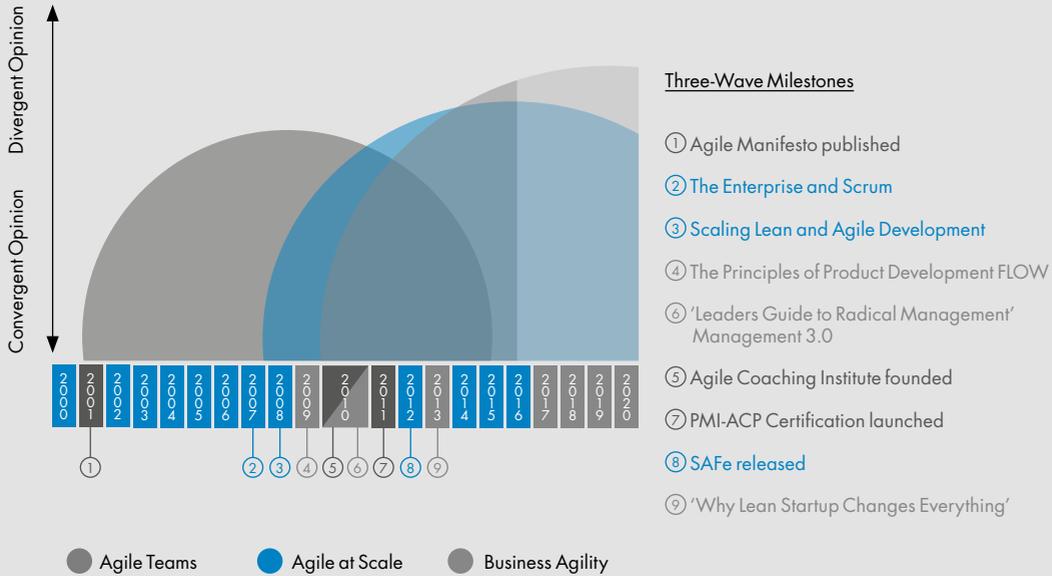
zación, es una iniciativa compleja. Marcos de trabajo como Scrum han sido diseñados para equipos de una decena de personas como máximo. A priori, si ya hemos tenido éxito creando un equipo ágil, tener unos cuantos equipos más puede parecer sencillo. Pero implicar a decenas, centenares o incluso miles de personas en un cambio organizacional es un reto sumamente complejo y arriesgado. Es aquí donde en la última década han aparecido **frameworks** para guiarnos en este camino. El gran protagonista, sin duda alguna, es **SAFe®**. Su presencia en 70 de las 100 mayores empresas de Estados Unidos, más de 130.000 profesionales certificados y con 130 partners en todo el mundo, hacen de SAFe® el framework Agile más adoptado. Pero existen

otros protagonistas como **LeSS, Nexus, DSDM, Disciplined Agile**, ... que también detallan roles, procesos y técnicas para escalar Agile.

*Any COO who doesn't intimately understand the IT systems that actually run the business is just an empty suit, relying on someone else to do their job*

Y, como en todas las transiciones, no parece haber un acuerdo ni en la forma ni en el fondo dentro de la industria. Utilizar un framework para un desafío de este calibre puede parecer una buena idea, pero no todo el mundo opina igual. Las críticas han aparecido, centrándose tanto en la extensión y complejidad de algunos frameworks, como en el hecho en sí de existir. Existen detractores de peso como **Ron Jeffries**, proponiendo enfoques que verdaderamente se apoyen en los **valores y principios ágiles**, y centrándose en desarrollar equipos realmente competentes. Y los debates en Internet han desatado una divergencia de opiniones, a veces sin demasiados argumentos, en los que sacar conclusiones resulta complicado.

Como muy bien describe John Rudd en su whitepaper de 2016 "**The Third wave of Agile**", el foco inicial de las metodologías ágiles fue un modelo basado en equipos ágiles. La primera de las tres oleadas. A



medida que se consolidaron las buenas prácticas para el desarrollo de equipos, convergiendo las opiniones acerca de lo que funcionaba y lo que no, el foco pasó a escalar Agile. **Segunda oleada.** Múltiples equipos y un gran número de personas implicadas. Coordinar el trabajo entre ellas manteniendo los valores y los principios era, y sigue siendo, el objetivo de la segunda oleada de Agile. Algunas prácticas de equipos funcionaban para grupos pequeños, pero no lo hacían para grupos grandes. Otras prácticas han nacido directamente para resolver esta nueva problemática. Por eso aparecieron los **frameworks como SAFe®, LeSS, Nexus...** y la industria todavía está debatiendo sus pros y contras. Divergencia de opiniones. Estamos aprendiendo. Y cuando aún no hemos convergido nuestras opiniones en todo este proceso, de repente entramos en la tercera oleada: **Agilidad**

Empresarial. Business Agility. ¡Vayamos más allá de IT! Es necesario alinear a todo el negocio en este nuevo enfoque ágil, tener la visión de hacer las cosas diferente, compartir un mindset con los mismos valores y principios ágiles.

En este punto estamos ahora mismo. En medio de la **tercera oleada**, intentando extender un enfoque ágil a todo el negocio, cambiando de arriba a abajo el modelo de la organización, y a la vez aprendiendo cómo aplicar técnicas ágiles para coordinar y alinear nuestros múltiples equipos IT.

Es un privilegio estar viviendo esta época tan **disruptiva**, con la sensación de que, dentro de unos años, al mirar atrás y analizar los avances de nuestra forma de trabajar y colaborar, nos costará explicar cómo hacíamos las cosas antes. Igual que nos cuesta explicar a los más pequeños que antes no teníamos Internet, ni móvil, y llamabas a la casa de alguien, en lugar de llamar a ese alguien esté donde esté.

Lo mismo nos pasará dentro de unos años. No conozco ningún equipo ni ninguna organización que, después de haber vivido el cambio de un modelo tradicional a un **modelo ágil**, no se haga esta reflexión. ¿Te acuerdas de cómo trabajamos antes?, y sonrían al pensar todo lo que han recorrido y lo mucho que han mejorado.

Y, sobre todo, el apasionante camino que queda por delante en este viaje.

### ¿Nos dejáis acompañaros?

## Nuestros estándares de referencia

### **SAFe®**

El Scaled Agile Framework® (SAFe®) es una base de conocimientos para adoptar métodos de trabajo ágiles en grandes organizaciones. SAFe® presenta de forma gráfica un modelo de gestión para escalar la aplicación de las prácticas ágiles de un equipo a la gestión de programas, y de la gestión de programas al conjunto de la organización.

Este modelo para la adopción y transformación ágil de las organizaciones fue diseñado por Dean Leffingwell, a partir de sus libros "Agile Software Requirements: Lean Requirements for Teams Programs and the Enterprise" y "Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprise", y se ha implementado con éxito en grandes organizaciones de todo el mundo. En 2017, 70 de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos están utilizando SAFe® como guía de referencia para la adopción de Agile.

El modelo de gestión propuesto por SAFe® cubre el conjunto de la organización, desde los equipos, hasta los niveles de mayor responsabilidad. En constante evolución desde su primera versión presentada en 2011, la versión actual SAFe® 4.5 ofrece 4 configuraciones: FULL SAFe, LARGE SOLUTION SAFe, PORTFOLIO SAFe, y ESSENTIAL SAFe. Los diferentes niveles de Team, Program, Large Solution y Portfolio se combinan en estas configuraciones para adaptarse a las necesidades de la organización en función de su tamaño, el número y complejidad de las soluciones que desarrollan.

### **DSDM**

DSDM Agile Project Framework es uno de los principales y más solventes marcos metodológicos para la gestión ágil de proyectos. Promovido por el Agile Business Consortium, con sede en el Reino Unido, su aparición se remonta al 1994. Arie van Bennekum, uno de sus impulsores, fue uno de los firmantes del Manifiesto for Agile Software Development, en 2001.

La filosofía sobre la que se basa DSDM es que todo proyecto debe estar alineado claramente con los objetivos estratégicos y enfocado a entregar rápidamente valor real para la organización. DSDM cubre todo el ciclo de

vida de los proyectos, y proporciona las mejores prácticas para entregar proyectos a tiempo, en presupuesto, con una escalabilidad demostrada para abordar proyectos de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial.

DSDM está diseñado para ser fácilmente adaptado y utilizado conjuntamente con otros métodos tradicionales, como PRINCE2®, o para complementar otros enfoques ágiles como Scrum. En este sentido, DSDM es un modelo de referencia excelente, tanto para empresas que quieran realizar una apuesta decidida por la agilidad, como para todas aquellas organizaciones que deseen adoptar modelos Dual IT, combinando los enfoques tradicionales y ágiles. Como complementos al Framework, Agile Business Consortium ha publicado AgilePM® Handbook, AgilePgM Handook y AgileBA® Handbook, en los que se profundiza sobre cómo aplicar DSDM para la gestión de proyectos, programas y análisis de negocio.

### **Lean IT**

Lean IT es la extensión y adaptación de Lean Manufacturing (modelo de gestión ampliamente utilizado en procesos industriales) a entornos TI. Lean IT ayuda a las organizaciones y departamentos TI a proporcionar mejores servicios a sus clientes, eliminando todo aquello que no va dirigido a proporcionar valor (reducir el waste). Lean se enfoca en la comprensión del valor para el cliente, en la mejora continua de los procesos que proporcionan este valor, en la forma de gestionar el rendimiento, en la forma de organización y en la actitud y comportamiento necesarios.

Lean IT proporciona un enfoque de mejora genérico que se centra especialmente en los comportamientos y actitudes. Lean IT se puede aplicar en todo el dominio TI, desde la toma de requerimientos, al mantenimiento de los sistemas, y debe involucrar a toda la organización. Lean IT no es una herramienta o conjunto de mejores prácticas, es una filosofía o forma de trabajar, que busca que mejorar día a día. Lean es romper con la tan repetida frase en el mundo IT: "Si funciona...no lo toques". Lean es: "Si no es eficaz, ¡hazlo eficaz!, si es eficaz ¡hazlo eficiente!, si es eficiente ¡mejóralo!."

## **DevOps**

DevOps, más que una metodología o estándar, es un movimiento cultural y profesional, que promueve nuevas prácticas de gestión que fomenten la comunicación, colaboración, integración y automatización del flujo de trabajo entre los equipos de desarrollo y operaciones de IT, con el objetivo de agilizar el diseño, desarrollo y administración del software y los servicios. El principal objetivo que persigue DevOps es mejorar la satisfacción de los clientes de servicios y soluciones de IT, a través de la mejora de la calidad del software y los servicios, agilizando su entrega y mejorando el compromiso de los equipos.

En el DevOps Agile Skills Association (DASA) Competence Framework, se identifican 8 áreas de conocimiento relevantes para la adopción de DevOps en una organización: Optimización del Valor para el Negocio, Análisis de Negocio, Arquitectura y Diseño, Programación, Entrega Continua, Especificación de Pruebas, Ingeniería de la Infraestructura y Gobierno, que evidentemente cubren el ciclo de vida completo de los servicios TI, así como 4 competencias básicas: Coraje, Team Building, Liderazgo DevOps y Mejora Continua, relevantes para impulsar cualquier cambio organizacional.

## **Scrum**

Scrum es, sin duda, el marco de trabajo más extendido en las organizaciones que trabajan aplicando metodologías ágiles. Diseñado para el desarrollo y mantenimiento de productos complejos, su aplicación va más allá del mundo del desarrollo de software, y podemos encontrar ejemplos de su aplicación en equipos de Ventas, Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, I+D, ... en prácticamente cualquier industria y sector.

Condensado en 17 páginas por sus autores Jeff Sutherland y Ken Schwaber, su simplicidad y su demostrada efectividad durante las dos décadas de su existencia, hacen de Scrum un marco de trabajo ideal para la entrega temprana y continua de valor.

En la publicación oficial de la Guía Scrum encontramos la descripción de roles, eventos, artefactos y las reglas asociadas a la interacción entre ellos. Más allá de esta descripción, las estrategias específicas para empezar a utilizar Scrum y obtener el máximo beneficio son muy diversas. La gran mayoría de equipos ágiles se estructuran siguiendo los roles de Scrum, y los Scrum Masters y Product Owners.

## **Kanban**

Kanban es un método para definir, gestionar y mejorar servicios que entregan trabajo basado en el conocimiento, como por ejemplo servicios profesionales, iniciativas creativas, gestión de un centro de servicios, o el diseño y desarrollo de productos tanto software como hardware.

Surgido en los años 60 como una parte elemental del Toyota Production System, en los últimos años hemos visto como la aplicación de Kanban en las organizaciones crecía de manera espectacular desde la publicación en 2010 del libro "Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business", por David Anderson, a partir de toda su experiencia en la aplicación de Kanban en Microsoft. Es habitual entrar una organización y ver paneles kanban en la pared, aunque el Método Kanban va mucho más allá de un simple panel con columnas y postits. Basado en una serie de valores, principios y prácticas, la aplicación de Kanban en una organización es una forma ideal para iniciar una transformación ágil.

El método proporciona además un conjunto de roles, métricas y pasos a llevar a cabo para su adopción, basado en un enfoque de pensamiento sistémico. No buscamos optimizar una etapa del flujo de trabajo, si no tener una visión del comportamiento de todo el sistema para mejorarlo en su conjunto.

Kanban puede aplicarse en combinación con otros métodos como Scrum, XP, Lean, ... proporcionando así más libertad de adaptación a las organizaciones.

## **Design Thinking**

Ser creativo es difícil. Ser innovador es más difícil todavía. Aplicar con éxito innovación en el desarrollo de productos y resolución de problemas de nuestros clientes puede resultar casi imposible. Design Thinking es un conjunto de técnicas que nos ayudan a generar, desarrollar y testear ideas innovadoras con el objetivo de proporcionar valor a nuestros clientes, resolviendo sus necesidades reales.

Creado en los años 80, y liderado por la empresa IDEO a partir de los 90, el Design Thinking en la actualidad se aplica en todas las empresas que están liderando con éxito la innovación de productos y servicios, como Google, Microsoft, Apple, Facebook, IBM, SAP... Y no solo grandes empresas tecnológicas, también universidades, escuelas, gobiernos y organismos públicos, pymes, start ups, grandes organizaciones, ... la aplicación de metodologías basadas en Design Thinking está proporcionando una nueva forma de pensar y afrontar los problemas con enfoque más humano, basado en la empatía con nuestros clientes como personas, el trabajo en equipos multidisciplinares, un enfoque visual y lúdico durante todo el proceso, y el prototipado como herramienta clave para obtener feedback.

## **Management 3.0**

Management 3.0 es el futuro de la gestión. Creada por Jurgen Appelo, es una innovadora forma de afrontar el liderazgo y la gestión de equipos y organizaciones, que entiende que la gestión no es una responsabilidad exclusiva de los directivos, sino un trabajo de todos, y que el liderazgo debería tener como objetivo hacer crecer y transformar organizaciones en un gran lugar para trabajar, donde la gente está involucrada, el trabajo cada día es mejor y los clientes están encantados.

Management 3.0 es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión. Una revolución en los modelos de gestión, que reúne a miles de directores de proyectos, jefes de equipo, directores y empresarios, para redefinir el rol del liderazgo en las organizaciones. Trabajar en equipo para que las empresas logren sus objetivos, manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad.

Management 3.0 se basa en un conjunto de prácticas y técnicas estructuradas en 9 bloques: gestión ágil, gestión de la complejidad, motivación, equipos auto-organizados, definición de objetivos, desarrollo del talento, estructuras organizativas, gestión del cambio y mejora continua.

## Certificaciones en Agilidad Empresarial

En el mercado cada vez existen más certificaciones sobre técnicas y modelos de gestión Agile. En Netmind, como centro de formación oficial de SAFe®, PMI®, APMG, Management 3.0, LITA y DASA, impartimos formación que permite obtener las certificaciones más reconocidas para los profesionales que trabajan en proyectos, equipos y organizaciones ágiles.

### **PMI® Agile Certified Practitioner (PMI®-ACP®)**

PMI®-ACP® es la certificación del PMI® dirigida a Directores de Proyectos, Product Owners, Scrum Masters y, en general, a cualquier profesional que desee acreditar sus conocimientos sobre la filosofía, los conceptos y las principales técnicas de gestión ágil. Organizaciones como Scrum Alliance apoyaron la creación de dicha certificación al entender que complementaba las certificaciones ágiles existentes en su momento. Los candidatos deben acreditar 2.000 horas de experiencia trabajando en equipos de proyecto, 1.500 horas de experiencia en equipos ágiles y 21 horas de formación en prácticas ágiles. A nuestro entender, la certificación en gestión agile más completa y exigente, extremadamente recomendable para cualquier profesional con experiencia gestionando equipos y proyectos ágiles.

### **AgilePM® Practitioner and Foundation**

El Agile Project Management Handbook (publicado por Agile Business Consortium) describe un marco de referencia para la gestión y entrega ágil de proyectos, pensado para ayudar a las organizaciones y equipos a obtener resultados de forma rápida y eficaz. Los candidatos a la certificación AgilePM® Foundation deberán demostrar que conocen los principios que garantizan el éxito de los proyectos ágiles. Los candidatos a la certificación AgilePM® Practitioner, deberán demostrar su capacidad para aplicar estos conocimientos en los proyectos que dirigen. Recomendamos estas certificaciones para profesionales que actualmente ejerzan de Directores de Proyectos y deban o deseen trabajar en proyectos ágiles.

### **AgilePgM® Foundation**

La certificación Agile Programme Management (AgilePgM®) Foundation de APMG, creada en colaboración con el Agile Business Consortium, se dirige a Directores de Programas que deseen conocer una probada metodología para la ejecución exitosa de programas, promoviendo activamente la confianza y la estrecha cooperación entre los stakeholders, y ayudando a las organizaciones a impulsar cambios transformacionales más rápidamente, a un menor coste y riesgo. Los candidatos a la certificación deben conocer los principios, técnicas, guías y prácticas recogidas en el AgilePgM® Handbook, que expone cómo gobernar con rigor programas, pero con la agilidad y flexibilidad que las actuales organizaciones demandan. AgilePgM® Handbook puede utilizarse de forma autónoma o como complemento a otros estándares como MSP® o The Standard for Program Management del PMI.

### **AgileBA® Practitioner and Foundation**

Desarrollado por APMG en colaboración con el Agile Business Consortium, AgileBA® es un nuevo esquema de formación y certificación para los Analistas de Negocios que trabajan en entornos ágiles. Las certificaciones AgileBA® se basan en el AgileBA® Handbook (publicado por DSDM), el primer conjunto de guías, técnicas y prácticas pensadas para los analistas de negocios que trabajan en proyectos ágiles. Los candidatos a la certificación AgileBA® Foundation, deben demostrar que conocen los principios, técnicas y prácticas recogidas en el AgileBA® Handbook. Por su lado, los candidatos a la certificación de nivel Practitioner, deberán demostrar que pueden aplicar estos conocimientos para obtener, analizar y validar los requisitos en un proyecto ágil, así como su relación con la estrategia y misión de la organización. Recomendamos estas certificaciones a Analistas de Negocio que trabajen o deseen trabajar en proyectos ágiles.

### **SAFe® Advanced Scrum Master (SASM)**

La certificación SAFe® Advanced Scrum Master está pensada para Scrum Masters con experiencia que quie-

ran demostrar su capacidad para desarrollar con éxito su rol como facilitadores de equipos y programas en grandes organizaciones. Los candidatos a la certificación SASM deberán realizar el correspondiente curso oficial, y disponer previamente de las certificaciones Certified Scrum Master o Professional Scrum Master, o acreditar conocimientos equivalentes. La certificación SAFe® Advanced Scrum Master está especialmente pensada para los profesionales que ejercen de Scrum Master en organizaciones que tengan previsto utilizar SAFe®, así como a Scrum Masters que, sin trabajar en este tipo de entornos, quieran conocer las principales herramientas para construir equipos de alto rendimiento, y hacer frente a Agile y Scrum Anti-Patterns en grandes organizaciones.

### **SAFe® Scrum Master (SSM)**

Dirigida a profesionales sin experiencia previa ejerciendo como Scrum Masters, que deban desarrollar este rol en organizaciones que utilicen SAFe® como marco de referencia para su gestión, así como a cualquier profesional que quiera entender el papel de los Scrum Masters en una organización SAFe®. Para obtener esta certificación es necesario asistir al curso oficial SAFe® Scrum Master, en el que se enseña cómo crear equipos ágiles de alto rendimiento, y cómo liderar y acompañar a estos equipos para que aporten valor a la organización. La certificación SAFe® Scrum Master (SSM) acredita que una persona está preparada para desempeñar el papel de Scrum Master en equipos y organizaciones que están implementando SAFe. SSM es una certificación equivalente a la certificación ScrumMaster de la Scrum Alliance, o a la Professional Scrum Master (PSM) de Scrum.org.

### **SAFe® Product Owner / Product Manager (SPOPM)**

La certificación SPOPM, como su nombre indica, se dirige a Product Owners, Product Managers, Program Managers, Directores de Negocio, Analistas de Negocio, Gestores de Oficinas de Proyectos y, en general, a cualquier profesional responsable de garantizar la entrega de valor en organizaciones que utilicen SAFe®. Los candidatos a obtener esta certificación deberán acreditar que entienden la función de los Product Managers

y Product Owners en el ciclo de vida del desarrollo de soluciones TI, así como que conocen en profundidad las actividades, herramientas y técnicas utilizadas para garantizar que éstas aportarán el valor esperado. En este sentido, los candidatos deberán ser capaces de escribir los distintos elementos (Épicas, Capacidades, Funcionalidades e Historias de Usuario) que configuran el backlog de requisitos a nivel de Portfolio, Programa y Equipo, así como de gestionarlos y priorizarlos.

### **SAFe® Agilist**

La certificación SAFe® Agilist se dirige a directivos, managers, líderes de equipo y, en general, a cualquier profesional que deba liderar la transformación ágil de una gran organización. Los candidatos a SAFe® Agilist deberán demostrar que disponen de los conocimientos necesarios para aplicar Scaled Agile Framework, Lean, y los principios del flujo de desarrollo de producto, en el contexto de una gran organización, así como su capacidad para liderar la adopción de SAFe®. Para poder obtener la certificación SAFe® Agilist, los candidatos deben asistir al curso Leading SAFe®. Recomendamos esta certificación a todos los profesionales vinculados con la adopción de SAFe® en una organización, así como a cualquier Agile Coach o Consultor especializado en liderar la transformación Agile de grandes organizaciones.

### **SAFe® Practitioner**

La certificación SAFe® Practitioner se dirige a programadores, testers, directores de proyectos, Product Managers y, en general, a cualquier profesional involucrado en el desarrollo de software en entornos ágiles. SAFe® Practitioner acredita los conocimientos en la aplicación de SAFe® ScrumXP (prácticas y técnicas inspiradas en Scrum, Lean y eXtremme Programming) en el contexto de una gran organización que se esté preparando para la adopción de Scaled Agile Framework a nivel de equipos y programas. A nuestro entender, SAFe® Practitioner es una certificación que deberían disponer todos los profesionales involucrados en el desarrollo de software en organizaciones que trabajen o tengan pensado hacerlo con SAFe® como modelo de referencia para la adopción de prácticas ágiles.

### **Lean IT Leadership**

El cuerpo de conocimientos sobre el que se basa la certificación Lean IT Leadership son los adquiridos a través del curso y la certificación Lean IT Foundation. Lean IT Leadership se dirige a profesionales con un rol de liderazgo dentro de una organización Lean IT. Para obtener la certificación, el candidato debe acreditar que dispone de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones con éxito. Las personas que quieran obtener esta certificación no es necesario que dispongan previamente de la certificación Lean IT Kaizen, aunque es muy recomendable, ya que una de sus principales tareas como líder es liderar la mejora continua. Recomendamos esta certificación para directivos de IT, jefes de equipo, y en general, cualquier profesional que quiera gestionar un equipo, departamento u organización de IT utilizando los principios Lean.

### **Lean IT Kaizen Lead**

Kaizen en japonés significa “mejora continua mediante pequeños cambios incrementales”. Kai significa “cambio”, Zen significa “para mejor”. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa una mejora continua que involucra a todos, directivos y trabajadores por igual, todos los días y en todas partes, proporcionando una estructura para la mejora de los procesos. La certificación Lean IT Kaizen demuestra que los candidatos conocen el enfoque Lean para la resolución de problemas (una dificultad que tiene que ser resuelta o tratada), y cómo utilizarlo para la mejora continua de sus organizaciones. Para obtener esta certificación es necesario que los candidatos dispongan previamente de la certificación Lean IT Foundation, y es muy recomendable para cualquier profesional que quiere profundizar en el conocimiento de Lean IT.

### **Lean IT Foundation**

Lean IT representa la aplicación de los principios Lean en el entorno de las TIC, una forma de entender la gestión cuya idea principal es maximizar el valor para el cliente. En la práctica, Lean IT pretende optimizar los procesos de IT para prestar servicios de manera más rápida y con mejor calidad. La adopción de Lean IT está creciendo de forma exponencial en todo tipo de organizaciones. La certificación Lean IT Foundation se dirige a todos los profesionales que deseen conocer la filosofía, principios y técnicas de Lean para aplicarlas en una organización, departamento o equipo de IT. En Netmind recomendamos especialmente esta certificación a todos los miembros de equipos involucrados en la prestación y operación de servicios de IT, y consideramos que es un complemento ideal para aquellos que ya dispongan de la certificación ITIL® Foundation.

### **DevOps Practitioner**

DevOps Practitioner, es la nueva certificación de DASA (DevOps Agile Skills Association) para profesionales que deban participar activamente en la implantación de DevOps en una organización. Para obtener la certificación DevOps Practitioner, es necesario asistir al correspondiente curso oficial y disponer previamente de la certificación DevOps Fundamentals. De las 8 áreas de conocimiento y 4 competencias que identifica el DASA competence framework para la adopción de DevOps, la certificación DevOps Practitioner hace especial énfasis en las 4 competencias: Coraje, Team Building, Liderazgo DevOps y Mejora Continua. DevOps Practitioner es una certificación orientada a cualquier profesional del sector IT que desee entender cómo desarrollar estas habilidades en organizaciones, equipos y personas.

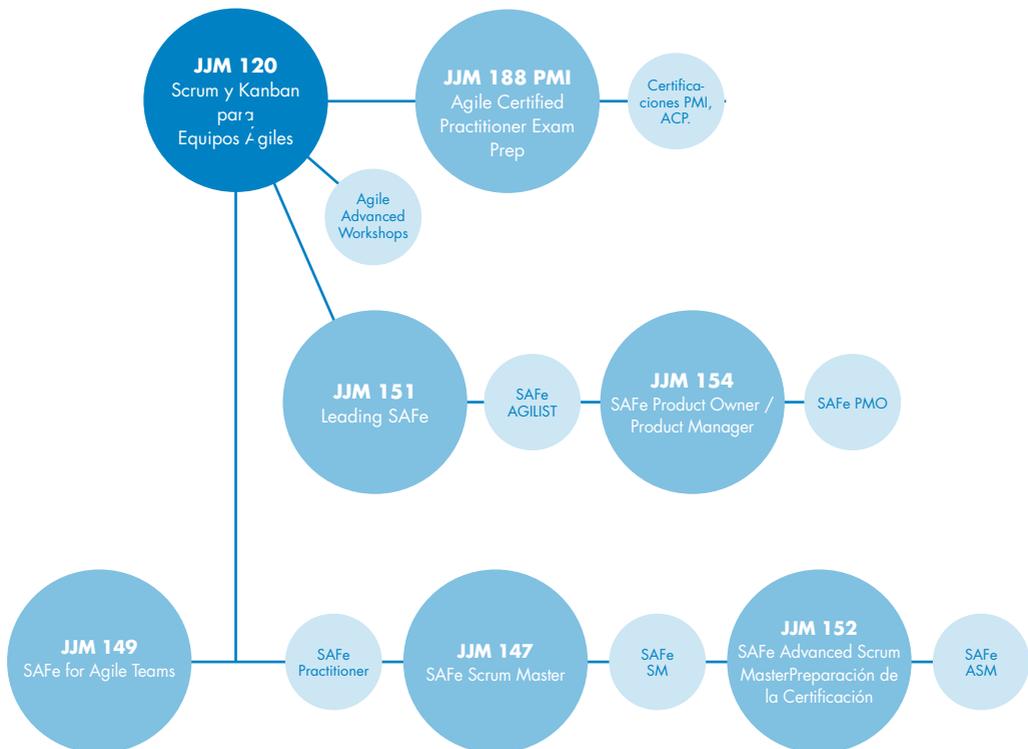
### **DevOps Fundamentals**

La certificación DevOps Fundamentals de DASA se dirige a todos los profesionales interesados en comprender los principios de este movimiento cultural y profesional, que promueve nuevas prácticas de gestión que fomenten la comunicación, colaboración, integración y automatización del flujo de trabajo entre los equipos de desarrollo y operaciones de IT, con el objetivo de agilizar el diseño, desarrollo y administración del software y los servicios. Para obtener la acreditación es necesario que los candidatos asistan al curso oficial y aprueben el correspondiente examen de certificación. Recomendamos la certificación DevOps Fundamentals a todos los profesionales de IT que quieran comprender cómo abordar esta nueva forma de trabajar, ya sea como desarrolladores de software, o involucrados en la gestión de las operaciones de IT.

### **Management 3.0**

Management 3.0 es una innovadora forma de afrontar la gestión de equipos y organizaciones, creada por Jurgen Appelo. Para poder obtener la certificación en Management 3.0 es imprescindible asistir al correspondiente curso oficial, pero no es necesario disponer de experiencia previa con metodologías Ágiles. El objetivo de la certificación es acreditar que los candidatos disponen de conocimientos necesarios para gestionar la complejidad actual de las organizaciones, crear y gestionar equipos auto-organizados, motivar y desarrollar a las personas, así como definir estructuras organizativas capaces de adaptarse a los cambios. Desde Netmind recomendamos la formación y certificación en Management 3.0 a cualquier profesional interesado en conocer este nuevo concepto de liderazgo, que entiende la gestión como una responsabilidad compartida, manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad.

#### Itinerario de formación en Agile y SAFe



Agile Management		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JJM 120	Scrum y Kanban para Equipos Ágiles	24	-		-	-	-
JJM 188	PMI Agile Certified Practitioner Exam Prep	24	PMI-ACP			-	-
JJM 471	Management 3.0: Agile Management and Leadership	24	M3			-	-

Agile Development		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R MVP 130	Agile Professional Development with .NET	24	-		-	-	-
R JJD 717	Agile Professional Development with Java	24	-		-	-	-
R MVP 127	Agile Software Testing for .NET Developers	24	-		-	-	-
R JJD 718	Agile Software Testing for Java Developers	24	-		-	-	-
N JJD 721	Agile Software Testing for Front-End Developers	24	-		-	-	-

Agile Workshops		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
N JJM 480	Advanced Product Management	8	-		-	-	-
N JJM 481	Advanced Product Owner	8	-		-	-	-
N JJM 482	Scrum Master Essentials	8	-		-	-	-
N JJM 483	Advanced Scrum Master	8	-		-	-	-
N JJM 484	Kanban para la Gestión de Equipos y Programas Ágiles	8	-		-	-	-
N JIS 449	Análisis de Negocio en Proyectos y Equipos Ágiles	8	-		-	-	-
N JJM 520	Gestión del Cambio para Equipos Ágiles	8	-		-	-	-

DevOps		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R JST 350	DevOps Fundamentals	24	DASAF			-	-
R JST 351	DevOps Fundamentals a la Práctica	24	DASAF			-	-
N JST 353	DevOps Practitioner	24	DASAF		-	-	-
R MVP 131	Microsoft DevOps Practitioner	24	-		-	-	-
R JJD 719	Java DevOps Practitioner	24	-		-	-	-
N JJD 720	Front-End DevOps Practitioner	24	-		-	-	-

Técnicas de Innovación		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
N JJM 278	Training from the Back of the Room	16	-		-	-	-
JJM 270	Lean Thinking. Excelencia en la Gestión	16	-		-	-	-
JJM 271	Design Thinking. Desarrollar Productos y Servicios Innovadores	16	-		-	-	-
JJM 272	Visual Management. Herramientas Visuales para Gestionar Equipos, Proyectos y Servicios	16	-		-	-	-
R JJM 273	Lean Startup. Gestionar Negocios Ágiles e Innovadores	16	-		-	-	-
JJM 160	IT Customer Centric. Servicios TIC Centrados en la Experiencia del Cliente	16	-		-	-	-
N JJM 274	Agile Business Management	40	-		-	-	-

## Scaled Agile Framework

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JJM 149	SAFe for Agile Teams	16	SP		-	-	-
R	JJM 151	Leading SAFe	16	SA			-	-
N	JJM 147	SAFe Scrum Master	16	SSM		-	-	-
R	JJM 152	SAFe Advanced Scrum Master	16	SASM		-	-	-
R	JJM 154	SAFe Product Owner / Product Manager	16	POPM		-	-	-
N	JJM 148	Implementing SAFe 4.5 with SPC4 Certification	32	SPC			-	-

## DSDM

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JJM 450	APMG Agile Project Management Foundation	24	APMF		-	-	-
	JJM 451	APMG Agile Project Management Foundation and Practitioner	32	APMP		-	-	-
N	JIS 443	APMG Agile Programme Management	24	APgM		-	-	-
	JIS 441	APMG Agile Business Analysis Foundation	24	ABAF		-	-	-
	JIS 442	APMG Agile Business Analysis Foundation and Practitioner	40	ABAP		-	-	-

## Lean IT

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JST 291	Lean IT Foundation	16	LEANITF				-
	JST 295	Lean IT a la Práctica (Incluye Lean IT Foundation)	24	LEANITF			-	-
	JST 296	Lean IT Kaizen Lead	24	LEANITKL			-	-
N	JST 297	Lean IT Leadership	24	LEANITL			-	-

## Lean IT Workshops

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
N	JST 300	Planificar y Gestionar un evento Kaizen	8	-		-	-	-
N	JST 301	Kanban para la Gestión de Servicios TI	8	-		-	-	-
N	JST 302	Aprender a Medir para Mejorar	8	-		-	-	-
N	JST 302	Waste War Samurai. Vencer a los Desperdicios	8	-		-	-	-
N	JST 303	Simplificar Nuestro Día a Día con las 5S	8	-		-	-	-

# Enterprise Agility

## Servicios para ayudar a los equipos TI a adoptar nuevos modelos de gestión Agile.

El mercado impone un ritmo de innovación y eficiencia en costes, que es muy difícil de alcanzar con los métodos tradicionales de gestión. Los ciclos de vida iterativos se imponen sobre los métodos en cascada, no sólo en el ámbito del desarrollo de software, ya que agilizan la entrega de valor y permiten una mayor adaptación a los cambios. Los Departamentos de IT están gradualmente adoptando metodologías ágiles en todos los niveles de decisión, gestión y operación. Marcos de trabajo, como SAFe® o DSDM, son cada vez más habituales en grandes organizaciones de todos los sectores. Agile se propaga en todos los ámbitos de la organización a medida que se demuestran sus resultados, y palabras como Scrum, Kanban o Lean, empiezan a ser habituales en equipos de innovación, ventas, marketing, producción, y otras áreas de la empresa. La entrega frecuente de valor, la colaboración con el cliente, la capacidad para adaptarse a los cambios, la mejora continua... hacer foco en estos aspectos está incrementando el rendimiento de los equipos y el valor de una organización.

Pero hacer la transición a estos nuevos modelos de gestión, no es sencillo, ya que requiere de un fuerte compromiso de los equipos y de un importante cambio cultural en la organización. En Netmind colaboramos con los equipos TI para ayudarles a adoptar estas nuevas formas de gestión Agile, de forma autónoma, ágil, colaborativa y efectiva.

Casos de Éxito: BBVA, Telefónica Digital, Ferrer

### Algunas de nuestras soluciones:

**Agile Training** – Programas de formación en gestión Agile

**Agile Talent** – Definición de los nuevos perfiles para realizar una gestión Agile y los planes de desarrollo asociados

**Agile Culture** – Programas para la creación de una poderosa cultura Agile

**Agile Framework** – Definición de marcos metodológicos para la gestión Agile

**Agile Organization** – Definición de nuevas estructuras organizativas para la gestión Agile

**Agile Maturity** – Workshops para analizar la situación actual y el nivel de madurez de la gestión Agile en una organización o equipo

**Agile Teams** – Formación y acompañamiento para la adopción de prácticas Agile en equipos

**Agile Enterprises** – Programas de formación, consultoría, acompañamiento y gestión del cambio para la adopción de modelos de gestión en Agile grandes organizaciones

**Agile iTeam** – Creación y dinamización de equipos de mejora continua de la gestión Agile

# Análisis de Negocio

Según el BABOK<sup>®</sup>, “La función del analista de negocio es entender y alinear las necesidades de los clientes con las soluciones entregadas por los expertos técnicos y, entre las actividades que realiza, están entender los problemas y objetivos del negocio, concebir estrategias, impulsar el cambio y facilitar la colaboración de los interesados”. Cada vez son más las organizaciones que están incorporando este perfil en sus equipos, como alguien que participa en la toma de requisitos de los proyectos, actúa como consultor de la organización proponiendo y recomendando soluciones, y ejerciendo de puente con el negocio. Nuestro catálogo de cursos ha sido diseñado para dar respuesta a las necesidades de formación de todos los profesionales vinculados con el Análisis de Negocio, tanto si trabajan en proyectos tradicionales como si lo hacen en proyectos ágiles.

## IIBA® & Netmind

El International Institute of Business Analysis (IIBA®) es una asociación profesional sin ánimo de lucro que se creó el año 2003 para promover la profesionalización del Business Analysis, o Análisis de Negocio. Con sede central en Canadá, actualmente dispone de más de 25.000 socios y más de 100 capítulos en todo el mundo. El año 2006 el IIBA® editó la primera versión del "Business Analysis Body of Knowledge" (BABOK® Guide), que recogía las mejores prácticas en análisis de negocio, y de la cual en 2015 se publicó la tercera versión. Asimismo, el IIBA® ha desarrollado y gestiona la certificación Certified Business Analysis Professional (CBAP®), la acreditación más reconocida a nivel internacional para Analistas de Negocio. En agosto de 2014, Netmind se convirtió en la primera empresa española en acreditarse como IIBA Endorsed Education Provider, por su reconocida trayectoria de formación en Business Analysis.

## B2T Training & Netmind

B2T Training es una empresa con sede en Atlanta, especializada en la prestación de servicios de formación y consultoría sobre análisis de negocio (Business Analysis). B2T fue la primera empresa americana en desarrollar un catálogo de cursos diseñado para profesionalizar la función de los analistas en organizaciones y departamentos de TI. Asimismo, en el año 2002, B2T creó el primer programa de certificación para acreditar los conocimientos y la experiencia de los analistas, BAA (Business Analysis Associate) y BAC (Business Analysis Certified). En el año 2003, B2T fue miembro fundador del IIBA® (International Institute for Business Analysis), la principal asociación dedicada a formalizar y promover las mejores prácticas en análisis. El 13 de julio de 2009, Netmind se convirtió en partner exclusivo de B2T Training en España, para distribuir e impartir su catálogo de cursos de Análisis de Negocio y las certificaciones BAA y BAC.

## PMI® & Netmind

Fundado en 1969 y con sede en Filadelfia, Project Management Institute (PMI®) es la principal asociación profesional de directores de proyectos, con más de 600.000 miembros de 185 países distintos, y es la organización líder en el desarrollo de estándares para la práctica de la gestión de proyectos. En 2014 el PMI® publicó la Business Analysis for Practitioners: "A Practice Guide", una guía de recursos prácticos que aborda los aspectos de la Gestión de Proyectos relacionados con los requisitos y el análisis de negocio, y ha anunciado que a finales de 2017 publicará un nuevo estándar para el Análisis de Negocio. Netmind es centro de formación oficial del PMI® desde el año 2002. En 2015 completamos nuestra extensa oferta formativa en Business Analysis, con un curso experto de preparación para la obtención de la certificación PMI® Professional in Business Analysis, la certificación del PMI® para Analistas de Negocio y Directores de Proyecto.

## APMG & Netmind

APM Group sigue siendo el principal centro examinador sobre las mejores prácticas de gestión TI, como ITIL® o PRINCE2®. Desde la cesión a AXELOS en enero de 2014 de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, APMG está desarrollando su propio catálogo de estándares y certificaciones complementarias en gestión TI. En el ámbito de la Gestión Ágil, APMG se ha alineado con Agile Business Consortium, creadores de The Agile Project Framework, The Agile Project Management Handbook y The Agile Business Analysis Handbook, para desarrollar sus certificaciones en Agile Project Management y Agile Business Analysis. Como su primer centro de formación en España, Netmind pone al alcance de sus clientes las nuevas certificaciones de APMG en Business Analysis, AgileBA®, las primeras certificaciones en Análisis de Negocio para proyectos ágiles.

*"Excepcional impartición del curso, demostrando el formador un dominio absoluto de la materia y aportando ejemplos y resolución de dudas muy adecuados"*

Fermín Conde - Accenture

# La increíble evolución del analista de negocio



Por Alfred Maeso  
@amaeso

Siempre que publicamos nuestro catálogo anual de formación, es un buen momento para hacer un poco de reflexión respecto a tendencias y avance de las buenas prácticas de gestión en las organizaciones. En este caso me gustaría reflexionar acerca del rol de analista de negocio desde el punto de vista de lo que, como formador y mentor, veo en las organizaciones.

Hace unos años, y no muchos, el analista (funcional, de requisitos, de sistema... el término analista de negocio no estaba muy extendido) era un rol 100% TI, y asociado al trabajo dentro de un proyecto específico. Las personas que realizaban esta función provenían siempre de la parte técnica, y ser analista era, más o menos, un paso intermedio en su carrera profesional hasta llegar a ser Project Manager.

## Cada vez más cerca de la estrategia

En los últimos diez años, el crecimiento en importancia de la función de Business Analysis en las organizaciones de todo el mundo está siendo imparable, provocado por varios factores: en parte, por la irrupción de los métodos ágiles, por la necesidad de optimizar las inversiones en épocas de vacas flacas, por la necesidad de adaptabilidad a los cambios provocados por la transformación digital. El analista de negocio ahora está cada vez más cerca del negocio y menos de la solución, cada vez con visión más estratégica, sin estar vinculado a un único proyecto.

Es curioso comprobar cómo, cada vez, asisten más alumnos a las formaciones que provienen de negocio. Es muy enriquecedor para ellos, para el resto de alumnos provenientes de TI y también para el formador, porque nos ayuda a entender que análisis de negocio no va acerca de conocer UML, ni siquiera de saber redactar user stories: el valor que aporta es posibilitar los cambios que necesitan las organizaciones.

## BA como competencia transversal

Por ello, el análisis de negocio en las organizaciones es, cada vez más, no un rol específico sino una competencia que debe estar presente en varias capas dentro de la organización. Desde la gestión del portfolio, donde se deben decidir las inversiones en cambios para satisfacer la estrategia, hasta los equipos técnicos que tienen que implementar una solución. Todos ellos deben poseer conocimientos y aptitudes de análisis de negocio.

## Algunos roles específicos

Pero también aparecen cada vez más roles específicos para analistas de negocio, híbridos, o combinados. Por poner algunos ejemplos habituales en las organizaciones:

Todo se mueve, la profesión de Análisis de Negocio se enriquece con otras funciones y disciplinas: Agile, DevOps, Change Management, Gestión del portfolio.

- Business relationship managers (BRM), dentro de TI o no, con el objetivo de ser la voz del negocio (o cliente) dentro de TI.
- Product owner "proxy", en entornos ágiles aportan experiencia y saber hacer, y se convierten en elementos imprescindibles para mantener la implicación del negocio en el desarrollo de los proyectos.
- Project Managers, que tienen también responsabilidad respecto a definición de Business Cases, e identificación y obtención de beneficios, expandiendo el alcance de su trabajo más allá de los límites del proyecto
- Analistas dentro de la PMO. Al mismo tiempo que la PMO sube posiciones en el organigrama para acercarse a los puntos de decisión, necesita disponer en su estructura de personas que entiendan del negocio y sepan proponer soluciones, y revisar y validar que los objetivos de negocio se están consiguiendo.

## El analista hoy

Por lo tanto, y a la vista de estos puntos, ¿Qué esperamos hoy del analista de negocio? No es que quiera añadirnos presión, pero... con independencia de la posición concreta que ocupéis en la organización, a continuación, listo una serie de requisitos que todo analista de negocio debería intentar cumplir para aportar el valor que espera su organización:

- Tiene que conocer el negocio. Más allá de las buenas prácticas, de las técnicas y herramientas. El analista tiene que dedicar tiempo a entender el negocio y su evolución, especialmente en lo relativo a la transformación digital.
- Tiene que estar "al día". Todo se mueve continuamente, la profesión se enriquece de los "solapamientos" con otras funciones y disciplinas: Agile, DevOps, Change Management, Gestión del portfolio.
- Tiene que mejorar sus skills en relación al trabajo en equipo, comunicación e interacción (con project managers, product owners, responsables de negocio), facilitación.
- Tiene que incorporar a su toolbox técnicas ágiles, con independencia de si (ya) trabaja en métodos ágiles o (aún) no.
- Tiene que ser cada vez mejor en la obtención de requisitos. Incorporando técnicas como storytelling.

En este sentido, os animo a que analicéis con detalle otras áreas de formación del catálogo que tenéis entre manos, ya que estoy seguro que encontrareis cursos que, aunque no sean específicamente de Análisis de Negocio, os pueden ser de gran ayuda para desarrollaros y mejorar como analistas.

## Nuestros estándares de referencia

### **BABOK® Guide Enterprise Business Analysis**

En abril de 2015 el International Institute of Business Analysis (IIBA®) publicó la tercera edición de A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), el principal cuerpo de conocimiento en Análisis de Negocio. BABOK® Guide v3 describe los conocimientos, técnicas y habilidades que debe poseer un buen analista de negocio, y se alinea con otros métodos y estándares como CMMI, COBIT®, TOGAF® o SAFe®.

La Guía del BABOK® define Business Analysis como “La práctica de permitir el cambio en una empresa definiendo necesidades y recomendando soluciones que entreguen valor a las partes interesadas”. Asimismo, especifica que la forma de poner en práctica la función del Business Analysis, dependerá del contexto organizacional en el que se realice.

### **BABOK® se estructura en:**

**Conceptos Clave para el Análisis de Negocio** (dónde se define la terminología propia del análisis de negocio, que serán la base de su práctica).

**Áreas de Conocimiento** (son el contenido central de la Guía BABOK® y contienen todas las tareas a realizar para llevar a cabo el análisis de negocio).

**Competencias Subyacentes** describe los comportamientos, características, conocimientos y cualidades personales que ayudan a que los analistas de negocios sean eficaces en su trabajo.

**Técnicas** (dónde se describe 50 de las técnicas más utilizadas por los analistas de negocios).

**Perspectivas** (dónde se identifican 5 visiones o funciones distintas del análisis de negocio).

Dentro de los **Conceptos Clave para el Análisis de Negocio**, en la última versión del BABOK®, el IIBA® introduce un nuevo modelo, el BACCM, que agrupa seis conceptos que deben tener un significado común para todos los analistas de negocio: Cambio, Necesidad, Solución, Interesado, Valor y Contexto. Este modelo pretende dotar de una terminología común que sea aplicable en cualquier tipo de organización, proyecto o perspectiva relativa al análisis de negocio.

Las **seis áreas de conocimiento** de la tercera edición de la Guía del BABOK son:

1. Planificación y monitorización de Business Analysis
2. Obtención y Colaboración
3. Gestión del Ciclo de Vida de Requisitos
4. Análisis de Estrategia
5. Análisis de Requisitos y Definición de Diseño
6. Evaluación de Solución

Estas áreas de conocimiento permiten avanzar desde la identificación de las necesidades de negocio, a la recomendación y puesta en marcha de soluciones y la obtención del valor esperado. El trabajo a realizar en cada una de ellas dependerá del nivel de cambio a realizar, de los interesados y del contexto en el que se realice.

Asimismo, en función del contexto, podremos aplicar una **perspectiva** u otra para realizar el Business Analysis. Cada perspectiva describe disciplinas especializadas, en función del tipo de trabajo de análisis a realizar. En la Guía del BABOK se presentan y describen las siguientes perspectivas:

1. Agile
2. Business Intelligence
3. Business Process Management
4. Information Technology
5. Business Architecture

## **BA for Practitioners – A Practice Guide** **Gestión de Requisitos**

En diciembre de 2015 PMI® publicó “Business Analysis for Practitioners – a Practice Guide”, como respuesta a la creciente importancia que está tomando la función del Business Analysis en las organizaciones actuales. Aunque la versión actual no puede considerarse aún un cuerpo de conocimientos estándar para la función del Business Analysis, como lo es el PMBOK® Guide para la Gestión de Proyectos, PMI® ya ha anunciado que para 2017 creará una nueva Practice Standard sobre Gestión de Requisitos.

BA for Practitioners, describe las tareas, conocimientos y habilidades necesarios para realizar las funciones de Business Analysis de manera efectiva en el ámbito de los proyectos y programas. A diferencia de la visión más estratégica que el IIBA® otorga al Análisis de Negocio, PMI® lo posiciona en el marco exclusivo de los proyectos, y se centra en detallar como los Analistas de Negocio deben desarrollar sus funciones para garantizar el éxito de los proyectos.

## **AgileBA® Handbook** **Análisis de Negocio Agile**

El Agile Business Analysis Handbook (AgileBA® Handbook) se engloba dentro del DSDM Agile Project Framework (del Agile Business Consortium), un marco de referencia para la gestión y entrega ágil de proyectos, creado para ayudar a las organizaciones y equipos a obtener resultados de forma rápida y eficaz. La primera versión de DSDM fue creada en 1994 gracias a la colaboración de un gran número de profesionales y organizaciones que buscaban introducir los conceptos de calidad en el Desarrollo Rápido de Aplicaciones (RAD), entre ellos, Arie van Bennekum, uno de los firmantes del Manifiesto for Agile Software Development en 2001.

AgileBA® Handbook es una guía útil, práctica y completa sobre el papel del Analista de Negocios en proyectos ágiles, que hace especial énfasis en como alinear la función de Análisis de Negocio con la misión y la estrategia de la organización, y expone cómo pueden aplicarse las principales técnicas y prácticas de la gestión ágil en el ámbito del Análisis de Negocio. AgileBA® Handbook es el cuerpo de conocimiento sobre el cual APMG ha creado el esquema de certificación en Análisis de Negocio en proyectos ágiles.

“

*We are pleased to share that the Business Analysis for Project Managers training was a success. Overall, your session did a very good job and participants liked very much the combination of academic and practical approaches.*

”

*Hewlett Packard*



*Descárgate nuestra infografía sobre el BABOK*

## Certificaciones en Análisis de Negocio

En Netmind distribuimos en exclusiva en España las certificaciones de B2T y somos el primer centro de formación homologado por IIBA®, PMI® y APMG para poder impartir los cursos oficiales de preparación para las certificaciones CBAP®, CCBA®, ECBA, PMI®-PBA® y AgileBA®. Si estáis pensando en certificaros como Analistas de Negocio, estas son nuestras recomendaciones:

### **Entry Certificate in Business Analysis** **(ECBA™)**

ECBATM es la nueva certificación de nivel inicial del IIBA®. A diferencia del resto de certificaciones del IIBA®, para obtener esta certificación los candidatos no deberán acreditar experiencia previa en Business Analysis. Aunque el IIBA® ya anunciado la aparición de esta nueva certificación dentro de su nuevo programa de certificaciones profesionales basadas en competencias, a fecha de hoy aún no se conocen las características y requisitos específicos para la misma. Se espera que esta nueva certificación estará disponible a partir de 2017. Cuando esté disponible, creemos que puede convertirse en un estándar para todos los profesionales que se inician en la práctica del Business Analysis.

### **Certification of Competency in BA** **(CCBA®)**

La certificación CCBA® del IIBA®, reconoce a los profesionales del Análisis de Negocio con sólidos conocimientos y experiencia en el ejercicio de su profesión. Para obtener esta certificación, los candidatos deben acreditar 3.750 horas de experiencia práctica real ejerciendo como Analistas de Negocio en los últimos 7 años, un mínimo de 900 horas de experiencia en 2 de las 6 áreas de conocimiento del BABOK® o 500 horas de experiencia en cada una de las 6 áreas y 21 horas de formación oficial en Business Analysis. El último trimestre de 2016, el IIBA® publicará su nuevo programa de certificaciones profesionales y puede haber algunos cambios en los requisitos para obtener

esta certificación. Recomendamos esta certificación a Analistas de Negocio y/o Directores de Proyectos con más de 5 años de experiencia en la gestión de requisitos y beneficios.

### **Certified BA Professional** **(CBAP®)**

La certificación CBAP® del IIBA, reconoce a los profesionales que han alcanzado la excelencia en la práctica del Análisis de Negocio. Para obtener esta certificación, los candidatos deben acreditar 7.500 horas de experiencia práctica real ejerciendo como Analistas de Negocio en los últimos 10 años, un mínimo de 900 horas de experiencia en cada una de las 6 áreas de conocimiento del BABOK® en los últimos 4 años y 21 horas de formación oficial en Business Analysis. El último trimestre de 2016, el IIBA® publicará su nuevo programa de certificaciones profesionales y puede haber algunos cambios en los requisitos para obtener esta certificación. Recomendamos esta certificación exclusivamente a Analistas de Negocio y/o Directores de Proyectos con más de 10 años de experiencia en la gestión de requisitos y beneficios.

### **PMI® Professional in Business Analysis** **(PMI®-PBA®)**

PMI® Professional in Business Analysis (PMI®-PBA®) es la certificación del PMI® para Analistas de Negocio. PMI®PBA® se basa en el "Business Analysis for Practitioners Practice Guide" de PMI®, que relaciona las prácticas de Gestión de Requisitos recopiladas en el PMBOK® con la implementación de la función de Business Analysis. Los candidatos deben acreditar 4.500 horas de experiencia práctica ejerciendo como Analistas de Negocio en los últimos 8 años, un mínimo de 2.000 horas trabajando en proyecto, así como 35 horas de formación en Business Analysis. Recomendamos esta certificación a profesionales que ya dispongan del PMP®s con 5 años de experiencia en gestión de requisitos y beneficios.

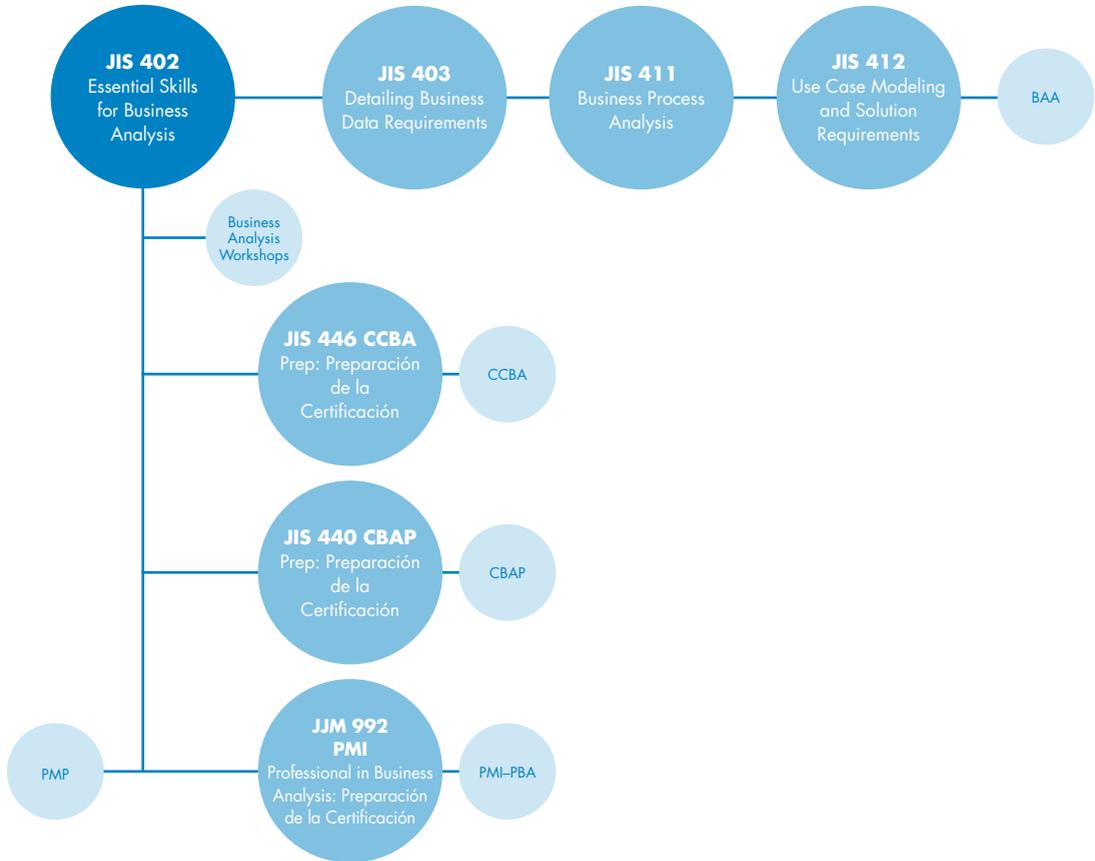
### **AgileBA® Practitioner and Foundation**

Desarrollado por APMG en colaboración con DSDM Consortium, AgileBA® es un nuevo esquema de formación y certificación para los Analistas de Negocios que trabajan en entornos ágiles. Las certificaciones AgileBA® se basan en el AgileBA® Handbook (publicado por DSDM), el primer conjunto de guías, técnicas y prácticas pensadas para los analistas de negocios que trabajan en proyectos ágiles. Los candidatos a la certificación AgileBA® Foundation, deben demostrar que conocen los principios, técnicas y prácticas recogidas en el AgileBA® Handbook. Por su lado, los candidatos a la certificación de nivel Practitioner, deberán demostrar que pueden aplicar estos conocimientos para obtener, analizar y validar los requisitos en un proyecto ágil, así como su relación con la estrategia y misión de la organización. Recomendamos estas certificaciones a Analistas de Negocio que trabajen o deseen trabajar en proyectos ágiles.

### **BA Associate**

La certificación BAA de B2T reconoce a los profesionales que poseen un conocimiento básico de los fundamentos del análisis, descritos en los cursos "Essential Skills for the BA", "Business Process Analysis", "Detailing Business Data Requirements" y "Use Case Modeling and Solution Requirements" y que son la base para poder ser un reconocido profesional. Para obtener la certificación es necesario realizar 4 exámenes online que se corresponden a los cursos antes mencionados, y no es necesario disponer de experiencia previa ejerciendo como Analista de Negocio. Recomendamos esta certificación a todos los profesionales que se inician en la práctica del Business Analysis.

Itinerario de formación en Análisis de Negocio



Análisis de Negocio		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JIS 402	Essential Skills for Business Analysis	32	BAA		–		–
N JJM 177	Better Achievements: Find an Habitable Planet	8	–		–	–	–
JIS 403	Detailing Business Data Requirements	24	BAA		–		–
JIS 411	Business Process Analysis	24	BAA		–		–
JIS 412	Use Case Modeling and Solution Requirements	24	BAA		–		–

Business Analysis Workshops		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R JJM 511	Desarrollar un Caso de Negocio Efectivo	8	–		–	–	–
R JJM 507	Gestión Efectiva de Stakeholders	8	–		–	–	–
R JJM 108	Gestión de Requisitos en Proyectos	8	–		–	–	–
N JIS 447	Análisis y Definición de Procesos de Negocio	8	–		–	–	–
N JIS 448	Casos de Uso para la Gestión de Requisitos	8	–		–	–	–
N JIS 449	Análisis de Negocio en Proyectos y Equipos Ágiles	8	–		–	–	–

APMG Agile		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JIS 441	APMG Agile Business Analysis Foundation	24	ABAF			–	–
JIS 442	APMG Agile Business Analysis Foundation and Practitioner	40	ABAP			–	–

Certificaciones BA		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R JIS 440	CBAP Prep: Preparación de la Certificación	32	CBAP				–
N JIS 446	CCBA Prep: Preparación de la Certificación	32	CCBA				–
N JIS 445	ECBA Prep: Preparación de la Certificación	24	ECBA		–		–
R JJM 992	PMI Professional in Business Analysis: Preparación de la Certificación	32	PMI-PBA				–

# IT for Delivery Business Value

## Servicios para ayudar a los equipos TI a construir soluciones que aporten valor al negocio

A medida que la tecnología va adquiriendo un papel más relevante en las organizaciones, aumenta la presión en los Departamentos de IT para que ofrezcan servicios y soluciones que se conviertan en un factor diferencial para el éxito del negocio. Ya no es suficiente en entregar soluciones y servicios en el tiempo, con la calidad, funcionalidad y costes previstos, es absolutamente necesario garantizar que éstas aportarán el valor esperado, de forma ágil y flexible. La tecnología debe ayudar a las organizaciones a hacer realidad su estrategia y, para lograrlo, los Departamentos de IT necesitan contar con profesionales con los conocimientos necesarios para hacerlo posible. En este sentido, hoy las competencias más demandadas en equipos TI tiene relación con la visión de negocio, el pensamiento estratégico, y la capacidad de comunicación efectiva. Competencias clave para el Análisis de Negocio. El Business Analysis es una de las áreas de mayor crecimiento en todos los Departamentos TI de grandes organizaciones, convirtiéndose en una función básica para garantizar un correcto alineamiento entre la estrategia de negocio y TI.

Pero, ¿están realmente preparados los Departamentos y Organizaciones TI para ejercer esta función con éxito? En Netmind colaboramos con los equipos TI para ayudarles a definir la mejor forma para lograrlo, así como a adoptar nuevos modelos de gestión que les permitan identificar y construir soluciones que aporten verdadero valor diferencial al negocio.

### Algunos de nuestros servicios:

**BA Training** – Programas de formación en Análisis de Negocio

**BA Talent** – Definición de los perfiles y planes de desarrollo en Análisis de Negocio

**BA Culture** – Programas para la creación de cultura común de Análisis de Negocio

**BA Methodology** – Definición de nuevas metodologías de Análisis de Negocio

**BA Organization** – Definición de nuevas estructuras organizativas para la adopción de la función de Análisis de Negocio

**BA Improvement** – Formación, workshops y acompañamiento para optimizar la función del Análisis de Negocio

**BA Maturity** – Workshops para analizar la situación actual y el nivel de madurez de la función de Análisis de Negocio

**BA Enterprises** – Programas de formación, consultoría, acompañamiento y gestión del cambio para la adopción de la función de Análisis de Negocio en grandes organizaciones

**BA iTeam** – Creación y dinamización de equipos de mejora continua de la función de Análisis de Negocio

# Arquitectura Empresarial

La Arquitectura Empresarial, describe una organización como un sistema de componentes, sus interrelaciones, y los principios y directrices que rigen su diseño y evolución.

La descripción se realiza para poder identificar los gaps entre el estado actual y el estado futuro deseado, y poder definir así la hoja de ruta que debe seguir la organización para alcanzar sus objetivos.

La Arquitectura Empresarial permite la ejecución efectiva de la estrategia de una organización, siendo la Arquitectura de las Tecnologías de la Información uno de sus principales y más determinantes componentes. La Arquitectura Empresarial se ha convertido en la mejor herramienta para gestionar y garantizar la alineación de las Tecnologías de la Información con la estrategia de negocio.

## The Open Group & Netmind

The Open Group es un consorcio mundial de la industria del software fundado en 1996 que provee estándares abiertos y neutrales para la industria de la informática. Sus estándares y certificaciones son mundialmente conocidos y adoptados por grandes organizaciones gubernamentales y privadas. El año 2013 The Open Group certificó a Netmind como centro homologado para ofrecer sus cursos de TOGAF® 9.1, convirtiéndose en la primera empresa española acreditada como centro oficial de formación de TOGAF® y la primera empresa de habla hispana en utilizar el material oficial de formación de The Open Group.

## Nuestros estándares de referencia

### **TOGAF®**

TOGAF® (The Open Group Architecture Framework) es el framework de Enterprise Architecture (EA) más utilizado a nivel mundial. Architecture Development Method (ADM) es el núcleo de TOGAF® y el principal responsable de su éxito. Este método propone definir la Arquitectura Empresarial en distintas fases que se desarrollan de forma iterativa. Partiendo del análisis de situación de la organización (en los distintos niveles, o dominios, que propone TOGAF®: Arquitectura, Negocio, Información y Tecnología), se definen las necesidades para poder llevar a cabo la estrategia del negocio, y se determinan y priorizan las transformaciones que serán necesarias para ponerla en marcha.

Actualmente TOGAF® es utilizado por miles de organizaciones para mejorar la eficiencia de sus negocios. Al ser un estándar abierto, evita quedar atrapado en otros métodos patentados, permite optimizar los recursos, y tiene un mayor retorno de la inversión. La primera versión de TOGAF® fue desarrollada en 1995, basándose en TAFIM (Technical Architecture Framework for Information Management) del Departamento de Defensa de los Estados Unidos. La versión actual, TOGAF® 9.1, fue publicada en diciembre de 2011.

### **ArchiMate®**

La especificación ArchiMate® es un estándar de The Open Group, desarrollado como un lenguaje abierto de modelado para la definición de arquitecturas empresariales, totalmente compatible con TOGAF® y otros frameworks de Enterprise Architecture. ArchiMate proporciona un conjunto de herramientas para ayudar a los Arquitectos de Negocio a describir, analizar y visualizar las relaciones entre los dominios de negocio en una forma no ambigua. Del mismo modo que un plano en la arquitectura clásica describe los diversos aspectos de la construcción y el uso de un edificio, ArchiMate propone un lenguaje común para describir la construcción y gestión de los procesos de negocio, estructuras organizativas, los flujos de información, sistemas de información e infraestructuras técnicas (los dominios definidos por TOGAF®), de modo que todos los interesados pueden diseñar, evaluar y comunicar las consecuencias de cualquier decisión o cambio realizado entre estos dominios.

La actual versión, ArchiMate® 3.0, fue publicada por The Open Group en junio de 2016. Entre las novedades que incorpora respecto a versiones anteriores, cabe destacar la inclusión de nuevos elementos para el modelado de la organización a nivel estratégico, como la capacidad, los recursos y los resultados, así como para modelar elementos físicos, como materiales y equipos. Por otra parte, también se ha mejorado la consistencia y la estructura del lenguaje, las definiciones se han alineado con otras normas y estándares, y se ha mejorado significativamente su facilidad de uso.

## Certificaciones en Arquitectura Empresarial

Aunque en el mercado existen otras certificaciones en Arquitectura Empresarial, no muchas, sin ninguna duda, las más populares y reconocidas son las de The Open Group. En Netmind, como centro oficial de formación de The Open Group, impartimos formación que te permitirá obtener las principales certificaciones en Enterprise Architecture.

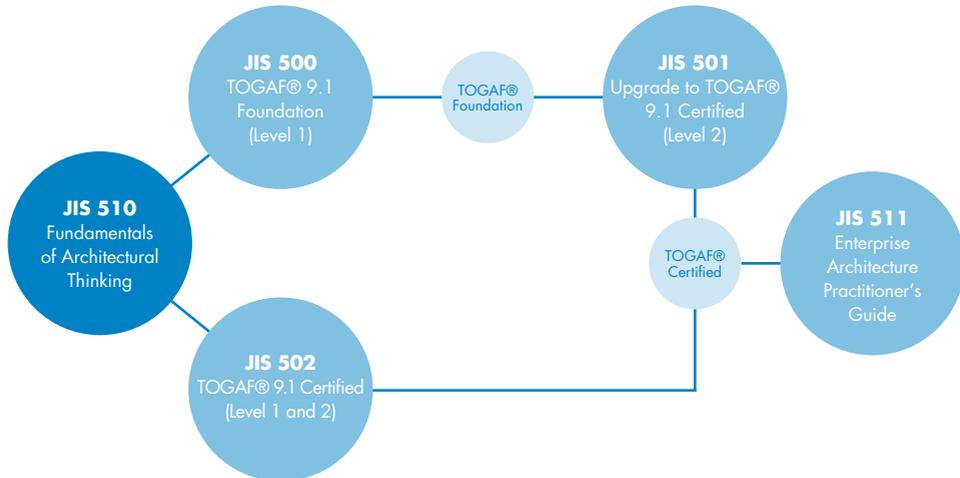
### **TOGAF® 9.1 Foundation**

TOGAF® 9.1 Foundation es el primer nivel de certificación para los profesionales en TOGAF®, y un pre-requisito para obtener la certificación de nivel superior, TOGAF® 9.1 Certified. Los candidatos a la certificación TOGAF® 9.1 Foundation deberán demostrar que conocen fundamentos de la Arquitectura Empresarial, así como los conceptos, la terminología, el ciclo de vida, las guías, técnicas y procesos detallados en TOGAF® para diseñar, implementar y gestionar una Arquitectura Empresarial. Esta certificación es muy recomendable para cualquier profesional de IT que desee introducirse en la práctica de la Arquitectura Empresarial, así como para Enterprise Architects noveles.

### **TOGAF® 9.1 Certified**

La certificación TOGAF® 9.1 Certified, es el nivel máximo de acreditación que un profesional puede obtener, sobre el framework de Arquitectura Empresarial desarrollado por The Open Group, y una de las de mayor prestigio para los profesionales de esta práctica. Los candidatos a la certificación TOGAF® 9.1 Certified, deberán demostrar que disponen de los conocimientos suficientes para utilizar TOGAF® para diseñar, implementar y gestionar una Arquitectura Empresarial. Para poder acceder a esta certificación, es necesario disponer previamente de la certificación TOGAF® 9.1 Foundation, o realizar el correspondiente curso oficial. En Netmind recomendamos esta certificación a todos los Arquitectos de Negocio, así como a cualquier profesional que desee profundizar en sus conocimientos de TOGAF®.

Itinerario de formación en Arquitectura Empresarial



EA Foundations

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JIS 510	Fundamentals of Architectural Thinking	16	-		-		-
N JIS 511	Enterprise Architecture Practitioner's Guide	32	-		-		-

TOGAF 9.1

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JIS 500	TOGAF ® Foundation and Certified (Level 1)	16	OG0-091				-
JIS 501	TOGAF ® Foundation and Certified (Level 2)	16	OG0-092				-
JIS 502	TOGAF ® Foundation and Certified (Level 1 and Level 2)	32	OG0-093				-

N = Nuevo R = Revisado P = Próximamente

# Gestión del Cambio

Para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones deben impulsar y promover importantes procesos de cambio, ya sea para abordar con éxito su transformación digital, para incorporar nuevos modelos de gestión, o para poder lanzar productos y soluciones de forma más ágil. En este sentido, contar con profesionales con los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar de forma adecuada los cambios y el impacto de éstos en las personas, es un elemento clave para el éxito de las organizaciones actuales. En Netmind, conscientes de esta necesidad, hemos creado un amplio catálogo de cursos y workshops pensados para ayudar a los profesionales a liderar con éxito procesos de cambio y transformación, aplicando las mejores prácticas en Gestión del Cambio, como el Change Management Body of Knowledge (CMBok) o herramientas como LEGO® SERIOUS PLAY® u otros juegos y dinámicas...

## **APMG & Netmind**

APM Group, durante muchos años, fue la entidad certificadora del Cabinet Office del Gobierno del Reino Unido, titular de ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O®, MoR® y MoV®. Después de la cesión a AXELOS en enero de 2014 de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, actualmente APM Group sigue siendo el principal centro examinador de estas prácticas, y ha desarrollado su propio catálogo de estándares y certificaciones en gestión TI. En el ámbito de la Gestión del Cambio, APMG se ha asociado con el Change Management Institute (CMI), para crear el primer esquema de certificación profesional para Gestores del Cambio. En junio de 2009, Netmind se convirtió en la primera empresa española homologada por APM Group para impartir formación oficial de PRINCE2®. Asimismo, Netmind pone al alcance de sus clientes las prestigiosas certificaciones de APMG en Change Management.

## **Melanie Franklin & Netmind**

Melanie Franklin es autora de 8 libros sobre Gestión de Proyectos, Gestión de Programas y Gestión del Cambio, entre ellos, "Agile Change Management A Practical Framework for Successful Change and Implementation", así como "Communication Skills for Project and Programme Managers" y "For Success Programme Management: Think MSP", publicados por la OGC como extensiones oficiales de PRINCE2® y MSP®. Durante los últimos 20 años Melanie ha ayudado a todo tipo de organizaciones a tener éxito implementando cambios, y a crear entornos que favorezcan la transformación organizativa. Actualmente Melanie Franklin está colaborando con APMG en el rediseño de las certificaciones de Change Management.

# Éxito en la gestión del cambio



Por Alfred Maeso  
@amaeso

Decía Darwin que no son las especies más inteligentes o más fuertes las que sobreviven, sino aquellas con mayor **adaptación al cambio**. Esta reflexión es también aplicable a las empresas. Gestionar de manera adecuada los cambios y el impacto que tienen los cambios en las operaciones habituales de negocio, es un elemento clave en la evolución de todas las organizaciones. Más aún en un entorno actual de **agilidad, transformación digital, crisis económica y energética**, donde el reto de la adaptación a los cambios es seguramente el más importante.

De hecho, cada nuevo proyecto (o programa) introduce un **cambio**, mayor o menor, pero siempre es una modifica-

ción de una situación actual (*AS IS*) a un escenario futuro previsiblemente mejor (*TO BE*). Sin embargo, tradicionalmente las organizaciones se han focalizado en el impacto que tiene el cambio en los procesos, métodos o tecnología y han olvidado que el éxito o el fracaso de ese cambio se producirá en la medida en que las **personas** lo asimilen y lo incorporen a su nueva cotidianidad. Por ejemplo, King and Peterson en 2007, después de estudiar datos de diferentes estudios globales, situaban la ratio de iniciativas de cambio fallidas en las empresas **entre el 70 y el 80%**.

Como dice William Bridges en su libro *Managing Transitions* (2009), hay una diferencia clave entre cambio y transición.

**Cambio** es el conjunto de eventos, actividades y pasos que se realizarán para pasar del *AS IS* al *TO BE*, y estarán contemplados dentro del Plan de Proyecto.

**Transición** es el proceso psicológico de dejar atrás un patrón y empezar uno nuevo. La transición por lo

tanto es un proceso personal, que cada individuo realizará a su ritmo.

Así como las actividades de cambio en sí son planificables y pueden responder bien a modelos estructurados y lineales, la transición en las personas es larga, compleja, diferente en cada individuo, y requiere de adaptación, reflexión y comunicación continua.

Aunque existen diferentes modelos de Gestión del Cambio (el modelo de Lewin, el modelo de Senge, y otros), quizás el más conocido de ellos es el propuesto por John Kotter (<https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>). Consiste en los siguientes **ocho pasos**:

La organización debe empoderar a las personas que sufrirán el cambio, dotándoles de autonomía para poder tomar decisiones propias en su ámbito de responsabilidad.

## 1. Establecer un sentido de urgencia

Los líderes deben comunicar y transmitir con efectividad a la organización los siguientes aspectos:

**“Desconfirmación”**: Todo cambio para tener éxito debe partir de una **sensación de insatisfacción** con el *status-quo* que genere la creencia de que es urgente cambiar. En este sentido, el mayor enemigo de un cambio es la idea de “siempre lo hemos hecho así”.

**Sensación de culpa o ansiedad**: para cambiar es importante que todo el mundo participe. Si yo no cambio, puede haber consecuencias para mí, o para la propia organización.

**Creación de “seguridad psicológica”**: la organización debe proporcionar soporte, coaching, y aceptar la posibilidad de cometer errores

## 2. Crear la Guiding Coalition (Coalición Guía o Equipo de Cambio)

Para el éxito del cambio, toda la organización debe estar implicada en mayor o menor medida. La Guiding

Coalition será el **centro de las decisiones principales relativas al cambio**, y su composición debe posibilitar disponer de las siguientes características en ella:

- Fuerte poder jerárquico
- Experiencia variada y adecuada a todos los aspectos del cambio en cuestión
- Credibilidad en la organización
- Liderazgo efectivo

### 3. Desarrollar una Visión y Estrategia

La visión del cambio describe **cómo será el futuro** de una manera breve y sintética, pero al mismo tiempo **concreta, realista, atractiva** para las personas de la organización y que permita focalizar los esfuerzos del cambio y servir para dirigir, motivar e implicar a las personas a través de él.

### 4. Comunicar la visión del cambio

Esa visión debe ser comunicada, no una vez sino **repetidamente**, en **lenguaje claro y directo**, adecuada a la audiencia, utilizando diferentes **imágenes, analogías y canales**. Dando oportunidad para el **feedback** y el **debate**, alentando la **participación**.

### 5. Empoderar a los empleados

Decía Dan Pink (<https://www.youtube.com/watch?v=u-6XAPnuFjJc>) que existen tres factores de motivación para las personas: **propósito, autonomía y maestría**.

La visión, la estrategia, la creación de la Guiding Coalition generan un **propósito** común que ayuda a motivar al cambio.

La organización debe empoderar además a las personas que sufrirán el cambio, dotándoles de **autonomía** para poder tomar sus propias decisiones en su ámbito de responsabilidad. Debemos conseguir que "sientan suyo el cambio".

Finalmente, debemos dar la posibilidad de aprender, de adquirir nuevos conocimientos y capacidades en el contexto del cambio para asegurar que cada vez se hacen las cosas mejor. Esto es, la **maestría**.

### 6. Generar logros a corto plazo (short-term wins)

Es la manera de **mantener el impulso del cambio**. Aunque para completar el cambio se requiere mucho tiempo, más cuando hablamos de un cambio cultural (entre 3 y 5 años), solo podremos alimentar la energía del cambio si se producen éxitos a corto plazo (alrededor de 3 a 6 meses).

### 7. Consolidar y producir más cambio

Siempre podemos encontrar motivos para abandonar el esfuerzo del cambio: complacencia con lo obtenido hasta la fecha, dificultades encontradas, ... **Un liderazgo fuerte** es importante en este momento para seguir impulsando y apoyando el cambio, consolidar los logros y, a partir de ellos, seguir avanzando en el cambio con el objetivo de dejar a la organización mejor preparada para afrontar nuevos cambios.

### 8. Anclar los cambios en la cultura

Los cambios culturales requieren tiempo, como hemos comentado, Kotter remarca la importancia de no abandonar los esfuerzos una vez aparentemente los objetivos del cambio se han conseguido. Si no se refuerza y sigue apoyando, los viejos hábitos pueden volver a aparecer. Se requiere en este punto un liderazgo que actúe como modelo y premie los nuevos comportamientos adquiridos.

En Netmind, entendemos la importancia estratégica de la disciplina de Gestión del Cambio y ofrecemos un amplio catálogo de formación, certificaciones y workshops para ayudar a los profesionales de TI a conseguir el éxito en sus procesos de cambio.

## Nuestros estándares de referencia

### **CMBOK**

APMG y el Change Management Institute (CMI) han promovido el primer cuerpo de conocimiento sobre Gestión del Cambio, el Change Management Body of Knowledge (CMBOK). El CMBOK recoge las mejores prácticas en Gestión del Cambio, y pretende convertirse en el recurso básico para la profesionalización de los Gestores del Cambio, así como en una herramienta básica para todas aquellas organizaciones que deseen mejorar sus capacidades de gestión del cambio. El CMBOK se organiza en 13 áreas de conocimiento, en cada una de las cuales se detallan los conocimientos teóricos y experiencia práctica que debería disponer los profesionales responsables de liderar y gestionar los cambios.

CMBOK no es una metodología, es un cuerpo de conocimiento que recoge y recopila el conocimiento formal para la Gestión del Cambio. En este sentido, incorpora los principios y teorías sobre la gestión del cambio de autores como Kotter, William Bridges, Kübler Ross, Carolyn Taylor, Kurt Lewin o Peter Senge, así como prácticas de gestión empresarial útiles para realizar una eficiente gestión del cambio en las organizaciones.

Las áreas de conocimientos son:

- 1 Principios de cambio – las teorías generales detrás del cambio
- 2 Definición del cambio – ¿qué es el cambio?
- 3 Gestión de los beneficios – ¿cómo garantizar que el cambio aporte valor?
- 4 Interesados – ¿cómo identificar y comprometer a los interesados?
- 5 Comunicación y compromiso – ¿cómo comunicar el cambio de manera efectiva?
- 6 Impacto del cambio – ¿cómo evaluar el impacto del cambio y su progreso?
- 7 Preparar el Cambio, Planificación y Medición – ¿cómo prepararse para el cambio?
- 8 Gestión de Proyectos – ¿cómo gestionar las iniciativas de cambio, proyectos y programas?
- 9 Formación y soporte al aprendizaje – ¿cómo formar para apoyar el cambio?
- 10 Facilitación – ¿cómo facilitar eventos en grupos en un proceso de cambio?
- 11 Sistemas sostenibles – ¿cómo asegurar que el cambio sea sostenido?
- 12 Habilidades personales – ¿cómo desarrollar la eficacia personal (liderazgo, inteligencia emocional, influencia y gestión de conflictos)?
- 13 Cuestiones de organización – aspectos que los directores de cambio profesionales deben conocer

## Certificaciones en Gestión del Cambio

### Change Management Practitioner and Foundation

APMG se ha asociado con el Change Management Institute (CMI), para crear el primer esquema de certificación profesional para Gestores del Cambio, basado en el CMBoK (Change Management Body of Knowledge). Las certificaciones en Change Management de APMG

se dirigen a profesionales que trabajen como Gestores del Cambio, o deseen hacerlo. Los candidatos a la certificación CM Foundation deberán acreditar disponer de conocimiento suficiente para trabajar en un equipo envuelto en una iniciativa de cambio organizacional. Por su lado, los candidatos a la certificación de nivel Practitioner deben poder aplicar y adaptar los principios del CMBoK para liderar un cambio en una organización.

### Certificaciones Change Management

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JJM 440	APMG Change Management Foundation	24	CMF				–
JJM 441	APMG Change Management Foundation and Practitioner	40	CMP				–

### Change Management Workshops

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JJM 510	Gestión del Cambio en Proyectos	8	–		–	–	–
N JJM 520	Gestión del Cambio para Equipos Ágiles	8	–		–	–	–
N JJM 521	Gestión del Cambio Cultural en Organizaciones	8	–		–	–	–
N JJM 522	Lego Serious Play para Impulsar Cambios Culturales y Organizativos	8	–		–	–	–
N JJM 523	Jugar para Impulsar Cambios Culturales y Organizativos	8	–		–	–	–
N JJM 278	Training from the Back of the Room	16	–			–	–

N = Nuevo R = Revisado P = Próximamente

# Gestión de Proyectos

Nuestro equipo de expertos ha desarrollado un completo catálogo de cursos que pretende enseñar una metodología de gestión de proyectos contrastada, y una nueva forma de pensar y actuar, que permita anticiparse a los problemas y solucionar situaciones difíciles. Nuestro objetivo es ayudar a los Directores de Proyectos a que sus proyectos se lleven a cabo en los plazos, costes y calidad establecida, y, lo más importante, que cumplan con las expectativas de sus clientes. Todos nuestros cursos se alinean con los conocimientos recogidos en el PMBOK® Guide, e incorporan las mejores prácticas de metodologías y estándares de gestión ágil y tradicional de proyectos, como PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O® o DSDM, a la vez que preparan a los alumnos para obtener las más reconocidas certificaciones en Gestión de Proyectos.

## PMI® & Netmind

Fundado en 1969 y con sede en Filadelfia, Project Management Institute (PMI®) es la principal asociación profesional de directores de proyectos, con más de 600.000 miembros de 185 países distintos, y la organización líder en el desarrollo de estándares para la práctica de la gestión de proyectos. El cuerpo de conocimientos elaborado por el PMI®, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide), se ha convertido en un estándar mundialmente aceptado. Además, PMI® administra la certificación más prestigiosa para Directores de Proyectos, Project Management Professional Certification (PMP®), que reconoce a los profesionales que han alcanzado la excelencia en la práctica de la Gestión de Proyectos. En el año 2002, Netmind fue la segunda empresa española que obtuvo la acreditación PMI® Registered Education Provider (R.E.P.) por su reconocida trayectoria en la formación en gestión de proyectos.

## APMG & Netmind

APM Group, durante muchos años, fue la entidad certificadora del Cabinet Office del Gobierno del Reino Unido, titular de ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O®, MoR® y MoV®. Después de la cesión a AXELOS en enero de 2014 de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, actualmente APM Group sigue siendo el principal centro examinador de estas prácticas, y ha desarrollado su propio catálogo de estándares y certificaciones en gestión TI, entre las que se encuentran Change Management, Stakeholders Engagement, Better Business Cases, Agile Project Management o Agile Business Analysis. En junio de 2009, Netmind se convirtió en la primera empresa española homologada por APM Group para impartir formación oficial de PRINCE2®. Asimismo, Netmind pone al alcance de sus clientes las prestigiosas certificaciones en Agile Project Management, Agile Programme Management y Agile Business Analysis.

## AXELOS & Netmind

Desde enero de 2014 AXELOS es el titular de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, que incluyen ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O®, MoR® y MoV®. Actualmente AXELOS es el responsable de actualizar, evolucionar y mejorar estas buenas prácticas, de definir y gestionar la formación y certificación asociada, y de desarrollar herramientas que faciliten su adopción en las organizaciones. Netmind somos la única empresa española certificada por AXELOS para ofrecer formación oficial sobre todas sus mejores prácticas de Gestión de Proyectos, Programas y Portfolios (PRINCE2®, MSP®, MoP® y P3O®). Asimismo, desde septiembre de 2015 en Netmind formamos parte del programa global de partners de AXELOS, con el objetivo de colaborar en la evolución futura de sus mejores prácticas.

“  
*Un curso muy completo  
 y de mucha aplicación en mi  
 trabajo diario*  
 ”

*Raquel López - Aventura*

# Programas, proyectos “tradicionales” y Agile...



Por Ana Aranda

¿A quién quieres más, a mamá o a papá?...

Esta es una absurda pregunta que, con muy poco acierto, en ocasiones se les formula a los niños.

¿Por qué digo esto? Pues porque en Gestión de Proyectos (en los cursos, seminarios, o conferencias en las que participo) muchas veces flota en el aire una pregunta similar:

## ¿Qué es mejor Agile o Waterfall?

Entiendo la preocupación de nuestros clientes, y entiendo la pregunta. Pero igual que en caso anterior -yo al menos- creo que no hay UNA RESPUESTA correcta, en términos generales.

A veces siento que se nos fuerza a elegir -de por vida- la manera de gestionar nuestros proyectos. O usas siempre el ciclo de vida predictivo, o siempre el adaptativo. Parece que tienes que elegir entre PMP, PRINCE 2, o SCRUM (por nombrar algunos ejemplos)

Creo firmemente que sigue habiendo cabida para los dos tipos. Y que, aunque a nivel individual cada proyecto encaja mejor con uno, no podemos generalizar.

No hay vencedores, ni vencidos, la clave está en detectar cuándo y cómo utilizar cada modelo.

Tendremos que empezar a acostumbrarnos a ver cómo en una misma organización se entremezclan los distintos tipos de gestión, y un porcentaje de proyectos serán gestionados con SCRUM, otro tanto utilizarán Kanban, otros seguirán las buenas prácticas de PMI descritas en PMBOK, y el resto PRINCE2 u otros.

Y de esto es de lo que realmente quiero hablar, este no es un artículo sobre las bondades o los inconvenientes de los distintos enfoques (adaptativo, o predictivo), o cuándo aplicarlos, hay millones de artículos sobre esto.

De lo que quiero hablar es sobre qué hacer cuando

la situación que he descrito anteriormente es la realidad en tu compañía, cuando los distintos proyectos de tu portfolio tienen enfoques, métodos, y usan modelos diferentes, es más, cuando entre esa mezcla tenemos varios proyectos relacionados, proyectos que deberían estar alineados para conseguir un objetivo común.

No estoy descubriendo nada nuevo cuando digo que la gestión de programas es precisamente eso. La gestión de varios proyectos relacionados con el fin de conseguir un resultado o beneficio estratégico. El éxito de un programa no reside en el éxito de cada uno de los proyectos individuales, sino el éxito de la iniciativa en su conjunto.

Gestión de Proyectos y Gestión de Programas están muy relacionadas, pero no son lo mismo. Las habilidades, conocimientos y el enfoque de los dos tipos de gestión no son idénticos.

Hay una tendencia en las compañías de promocionar Directores de Proyecto senior a Directores de Programa. Lanzándoles al ruedo sin haberles dado la oportunidad de renovar conocimientos, conocer buenas prácticas, y... en fin, formarse adecuadamente en este interesante (y poco conocido en España) mundo de la Gestión de Programas.

El éxito de un Gestor de Programa, y por ende el éxito de su compañía, reside en lograr objetivos estratégicos generales para su organización.

¿Cómo se puede conseguir?

Mediante la adquisición de conocimientos, habilidades, técnicas y recursos que les permitan obtener una visión realista para:

- Utilizar óptimamente los recursos de los que se dispone entre todos los proyectos incluidos bajo ese programa,
- Gestionar eficientemente las interdependencias, y

**El éxito de un Gestor de Programa, y por ende el éxito de su compañía, reside en lograr objetivos estratégicos generales para su organización**

- Poder anticiparse a riesgos que pueden impactar en el negocio y en ese objetivo estratégico que nos han encargado conseguir.

El trabajo previo como Director de Proyecto facilita el acceso a la Gestión de Programa, sin embargo, no es suficiente.

¿Cómo podemos ayudar a esos Directores de Proyecto que se han convertido de un día para otro en Directores de Programa, o cómo podemos facilitar el éxito y evitar frustraciones a los que vengan detrás?

Hay disponibles en el mercado bastantes certificaciones en Gestión de Programas, a continuación, daré algunos detalles de las 2 más reconocidas.

### **Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup> – PMI**

Es una certificación, que tal y como aparece en su página web es aplicable a aquellos profesionales que ya tienen experiencia laboral gestionando de manera coordinada varios proyectos relacionados entre sí, en organizaciones, regiones o culturas complejas.

Para obtener la certificación PgMP hay que pasar dos fases:

La primera es la que se denomina “Pannel Review”, en esta evaluación, un grupo de voluntarios, Directores de Programa certificados como PgMP por PMI, evaluará la experiencia profesional de los candidatos en base a los datos indicados en el formulario de Experiencia que hay que completar en la aplicación de PgMP. Este grupo está formado por individuos de todo el mundo que han sido identificados como expertos en la gestión de programas. Si no se aprueba esta revisión no es posible continuar con el examen, que es la segunda fase de la certificación. Un examen con 170 preguntas de opción múltiple, a responder en cuatro horas.

Para mantener la certificación PgMP, hay que conseguir 60 unidades de desarrollo profesional (PDU) cada tres años.

### **Managing Successful Programmes (MSP)<sup>®</sup> – APMG**

El marco de la certificación MSP se basa en tres conceptos básicos:

**MSP Principles:** Extraídos de lecciones aprendidas en la experiencia real de Gestores de programa, describen los factores comunes que sustentan el éxito de cualquier cambio transformacional.

**MSP Governance Themes:** Estos definen el enfoque de una organización para realizar una adecuada Gestión de Programas. Permiten a las organizaciones poner en marcha el liderazgo correcto, gestionar a los equipos, las estructuras de la organización y definir los controles necesarios, con el fin de facilitar el éxito de los programas.

**MSP Transformational Flow:** Que proporciona una ruta a través del ciclo de vida de un programa desde su concepción hasta la entrega de los resultados y beneficios.

Hay varios niveles en esta certificación:

- **Foundation:** Que, una vez obtenido, confirma que se tiene conocimiento y comprensión de la teoría y el enfoque de MSP.
- **Practitioner:** Obtener este nivel significa que se es capaz de aplicar los conceptos y buenas prácticas de MSP en el trabajo.
- **Advanced Practitioner:** Con esta certificación APMG garantiza que se tienen conocimientos necesarios para liderar un Programa que implique cambios o transformaciones de gran envergadura.

No son las únicas certificaciones, hay más, pero, eso será objeto de otro artículo que podréis encontrar en la siguiente dirección [www.netmind.es/knowledge-center](http://www.netmind.es/knowledge-center).

Si sois Directores de Proyecto con ganas de asumir más responsabilidad, o si formáis parte de la dirección de vuestra compañía y os decidís a facilitar la labor de vuestros Directores de Programa (para de este modo favorecer la consecución de vuestros objetivos estratégicos) no dudéis poneros en contacto con nosotros, os acompañaremos en el interesante camino de la certificación en Gestión de Programa. Pondremos a vuestra disposición nuestros cursos de formación, workshops a medida o mentoring de nuestros expertos en Gestión de Programa.

## Nuestros estándares de referencia

### **PMBOK® Guide** **Gestión de Proyectos**

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) del PMI, se ha convertido en un estándar mundialmente aceptado para la práctica de la Dirección de Proyectos. El PMBOK® propone la aplicación de distintas prácticas, técnicas y herramientas, agrupadas en 47 procesos, que se desarrollan a lo largo del ciclo de vida del proyecto: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento/Control y Cierre. Asimismo, el PMBOK® Guide define 10 áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, Recursos Humanos, Comunicación, Riesgos, Adquisiciones e Interesados, que proporcionan una visión 360° de la dirección de un proyecto.



*Descárgate nuestra infografía sobre el PMBOK®*

### **PRINCE2®** **Gestión de Proyectos**

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) es una metodología de Gestión de Proyectos aceptada internacionalmente, que describe cómo gestionar proyectos eficazmente. PRINCE2® es un conjunto estructurado de procesos de gestión de proyectos, que recogen un gran número de buenas prácticas, y proporcionan un enfoque flexible y adaptable a todo tipo de proyectos. Aunque la primera versión de PRINCE2® se diseñó para ser utilizada en el ámbito de las TIC, actualmente es una metodología pensada para ser aplicada en cualquier tipo de proyecto.

### **Managing Successful Programmes MSP®** **Gestión de Programas**

Managing Successful Programmes (MSP®) define la Gestión de Programas como la “gestión coordinada de la dirección e implementación de un conjunto de proyectos y actividades que de forma agregada permiten alcanzar los resultados esperados y obtener beneficios estratégicos”. En resumen, la gestión coordinada de un conjunto de proyectos interrelacionados con un objetivo común. MSP® es una metodología de gestión de programas flexible, diseñada para ser fácilmente adaptable a las necesidades concretas de cada organización.

### **Management of Portfolios MoP®** **Gestión de la Cartera**

Management of Portfolios (MoP®) es un conjunto de procesos y buenas prácticas, diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar de forma conjunta los proyectos y programas en los que tiene previsto invertir, así como para decidir su prioridad teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos estratégicos definidos. La utilización de MoP® permite a las organizaciones tener una visión integral de los proyectos y programas que tienen en cartera, sus costes, los riesgos asociados, su progreso, y su impacto en el negocio y en los objetivos estratégicos de la organización.

### **Portfolio, Programme and Project Offices P3O®** **Oficinas de Proyectos**

P3O® es un conjunto de principios, procesos y técnicas, diseñados para facilitar una efectiva gestión del portfolio, los programas y sus respectivos proyectos en una organización. P3O® permite alinear las decisiones y acciones de los responsables de definir la estrategia en una organización, con la de los responsables de gestionar y llevar a cabo sus proyectos. La utilización de P3O® ayuda a las organizaciones a incrementar la efectividad de los proyectos, y a gestionar su alineación con la estrategia de la empresa.

### **PMCD Framework** **Competencias para Directores de Proyectos**

El principal objetivo del Project Manager Competency Development Framework (PMCD Framework), creado por el PMI®, es asegurar que los profesionales y las organizaciones cuentan con un marco de referencia para planificar, gestionar y desarrollar sus competencias en dirección de proyectos. PMCD Framework proporciona un contexto general para la definición, evaluación y desarrollo de competencias del Project Manager. El marco describe 3 dimensiones competenciales (Conocimiento, Rendimiento y Personal) que deben satisfacer todos los Directores de Proyectos, e identifica las competencias con un mayor impacto en su rendimiento.

### **AgilePM® Handbook** **Gestión Ágil de Proyectos**

El Agile Project Management Handbook (AgilePM® Handbook) se basa en el DSDM Agile Project Framework un marco de referencia para la gestión y entrega ágil de proyectos, pensado para ayudar a las organizaciones y equipos a obtener resultados de forma rápida y eficaz. DSDM puede aplicarse en todo tipo de proyectos, desde pequeños proyectos de desarrollos de software, hasta grandes proyectos de transformación organizativa. La primera versión de DSDM fue creada en 1994 gracias a la colaboración de profesionales y organizaciones que querían introducir conceptos de calidad en el Desarrollo Rápido de Aplicaciones (RAD), entre otros, Arie van Bennekum, uno de los firmantes del Manifiesto for Agile Software Development.

### **AgilePgM® Handbook** **Gestión Ágil de Programas**

En el marco del DSDM Agile Project Framework, del Agile Business Consortium, el Agile Programme Management Handbook (AgilePgM® Handbook) recoge los principios, técnicas, guías y prácticas para dirigir programas con rigor, pero con la agilidad y flexibilidad que las actuales organizaciones demandan. AgilePgM® Handbook complementa AgilePM® Handbook, para la gestión ágil de proyectos, y AgileBA®, Handbook que define la función análisis de negocio en proyectos agile, y es totalmente compatible con otros estándares de gestión de programas como MSP® o The Standard for Program Management del PMI.

*“El contenido se ajusta a lo que estaba buscando en gestión de proyectos. El material es buenísimo, muy didáctico y manejable. El profesor es estupendo, sabe explicar muy bien. Siempre he pensado que sois una empresa importante en el ámbito de la formación TIC y la experiencia ha respaldado mi idea”*

*Isabel Pastor – FTE Maximal*

## Certificaciones en Gestión de Proyectos

Existen muchas certificaciones en Dirección de Proyectos, Programas y Portfolios. En Netmind, como centro de formación oficial de PMI®, APMG y AXELOS, impartimos la formación que te permitirá obtener las certificaciones más prestigiosas para Directores de Proyectos, independientemente de tu experiencia o especialización.

### **Project Management Professional** **(PMP®)**

PMP® se ha convertido en el estándar mundial para todos aquellos profesionales que deseen demostrar que han alcanzado la excelencia en la práctica de la Gestión de Proyectos. PMP® demuestra que un profesional tiene la experiencia, formación y conocimientos necesarios para dirigir proyectos con éxito. Los candidatos a obtener la certificación PMP® deben acreditar un nivel de educación de secundaria y 7.500 horas de experiencia en dirección de proyectos, o disponer de una licenciatura y 4.500 horas de experiencia ejerciendo como directores de proyectos, así como 35 horas de formación en gestión de proyectos. En Netmind recomendamos la certificación PMP® a todos los Directores de Proyectos con experiencia, que quieran demostrar su profesionalidad y experiencia. Estamos convencidos que obtener la certificación PMP® debe estar en los planes de todas las organizaciones y profesionales vinculados con la gestión de proyectos.

### **Certified Associate in Project Management** **(CAPM®)**

La certificación CAPM® del PMI®, está diseñada para candidatos con poca, o sin, experiencia previa en Dirección de Proyectos, pero que deseen desarrollar su actividad profesional en este ámbito. CAPM® acredita la comprensión de los conceptos fundamentales, la terminología y los procesos de gestión de proyectos descritos en A guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, la guía de referencia mundial en gestión de proyectos. Los candidatos deben acreditar un mínimo de 1.500 horas

de experiencia trabajando en equipos de proyectos o certificar 23 horas de educación en gestión de proyectos. Recomendamos la certificación CAPM® a todos los profesionales que se inicien en la práctica de la Dirección de Proyectos y que deseen acreditar una sólida base de conocimientos en esta área.

### **PMI® Agile Certified Practitioner** **(PMI®-ACP®)**

PMI®-ACP® es la certificación del PMI® dirigida a Directores de Proyectos, Product Owners, Agile Masters y, en general, a cualquier profesional que desee acreditar sus conocimientos sobre la filosofía, los conceptos y las principales técnicas de gestión ágil. Organizaciones como Scrum Alliance apoyaron la creación de dicha certificación al entender que complementaba las certificaciones ágiles existentes en su momento. Los candidatos deben acreditar 2.000 horas de experiencia trabajando en equipos de proyecto, 1.500 horas de experiencia en equipos ágiles y 21 horas de formación en prácticas ágiles. A nuestro entender, la certificación en gestión ágil más completa y exigente, extremadamente recomendable para cualquier profesional con experiencia gestionando equipos y proyectos ágiles.

### **PMI® Professional in Business** **(PMI®-PBA®)**

PMI®-PBA® es una certificación desarrollada por el PMI® para Analistas de Negocio y Directores de Proyecto con responsabilidades sobre la gestión de requisitos. PMI®-PBA® se basa en el "Business Analysis for Practitioners Practice Guide" de PMI®, que relaciona las prácticas de Gestión de Requisitos recopiladas en el PMBOK® con la implementación del Business Analysis. Los candidatos deben acreditar 4.500 horas de experiencia práctica ejerciendo como Analistas de Negocio en los últimos 8 años, un mínimo de 2.000 horas trabajando en proyectos, así como 35 horas de formación en Business Analysis. Recomendamos esta certificación para PMP®s con 5 años de experiencia en gestión de requisitos y beneficios.

### **PRINCE2® Practitioner and Foundation**

Las certificaciones en PRINCE2® se dirigen a Directores de Proyectos, o miembros de equipos de proyecto, que deseen aplicar esta metodología para gestionar sus proyectos. Asimismo, es una certificación muy recomendable para cualquier Director de Proyectos, con o sin experiencia previa, que desee conocer una consolidadísima metodología de gestión de proyectos, aunque no tenga previsto aplicarla a corto plazo. El propósito de la certificación PRINCE2® Foundation es garantizar que el candidato dispone de los conocimientos necesarios para trabajar eficientemente en un equipo de proyecto que trabaje con PRINCE2®. La certificación de nivel Practitioner se dirige a Directores de Proyectos que deban aplicar esta metodología para gestionar sus proyectos.

### **PRINCE2® Agile Practitioner**

PRINCE2® Agile® es una nueva extensión de PRINCE2® desarrollada por Axelos, que combina la flexibilidad de las prácticas ágiles, con la claridad y estructura metodológica de PRINCE2®. El framework PRINCE2® Agile cubre un gran abanico de técnicas ágiles como SCRUM, Kanban y Lean Startup, y aporta una guía sobre cómo aplicar la metodología PRINCE2® en un contexto ágil. Es un complemento ideal para aquellas organizaciones que ya trabajen con PRINCE2® y quieran abordar la adopción de métodos ágiles de gestión. Los candidatos a la certificación PRINCE2® Agile Practitioner deben disponer de la certificación PRINCE2® Practitioner, y demostrar que disponen de los conocimientos necesarios para aplicar PRINCE2® Agile en proyectos. Recomendamos esta certificación a Directores de Proyectos que ya trabajen con PRINCE2® y deseen o deban trabajar en proyectos ágiles.

### **MSP® Practitioner and Foundation**

Managing Successful Programmes (MSP®) define la Gestión de Programas como la gestión coordinada de un conjunto de proyectos interrelacionados y con un objetivo común. El framework MSP® fue desarrollado como una guía de las mejores prácticas de Gestión de Programas. El propósito de la certificación MSP® Foundation es confirmar que los candidatos disponen de los conocimientos necesarios para interactuar efectivamente con los implicados en la gestión de un programa, o para trabajar en el equipo de una oficina de programa. Por su lado, los candidatos a la certificación MSP® Practitioner deberán demostrar su capacidad para aplicar los conocimientos de MSP® para gestionar con éxito programas. Recomendamos las certificaciones MSP® a cualquier Director de Programas, así como a Directores de Proyectos expertos que deseen completar su formación.

### **MoP® Practitioner and Foundation**

Management of Portfolios (MoP®) es un conjunto de procesos y técnicas, diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar de forma conjunta los proyectos y programas en los que tiene previsto invertir, así como para decidir su prioridad teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos estratégicos definidos. La certificación MoP® Foundation se dirige a cualquier profesional con responsabilidad directiva que desee conocer las mejores prácticas de gestión del portafolio, y pueda demostrar sus conocimientos en este ámbito. Los candidatos a la certificación MoP® Practitioner deberán demostrar su capacidad para aplicar MoP® para definir y gestionar la cartera de proyectos y programas en una organización. Recomendamos esta certificación a cualquier profesional con responsabilidad sobre la gestión de la cartera de proyectos en una organización, así como a Directores de Proyectos expertos que deseen completar su formación.

### **P3O® Practitioner and Foundation**

Las certificaciones en P3O® se dirigen a profesionales que deban adoptar un rol activo en oficinas de proyectos. Principalmente enfocada a directores o miembros de oficinas de proyectos, también es indicada para cualquier profesional que quiera conocer en profundidad el modelo propuesto por P3O®. Los candidatos a la certificación P3O® Foundation deberán acreditar que disponen del conocimiento necesario para trabajar en una oficina de proyectos que utilice P3O®. Los candidatos al nivel Practitioner deberán demostrar que saben cómo diseñar, implementar y gestionar una oficina de proyectos según el modelo propuesto por P3O®. Recomendamos esta certificación a cualquier profesional vinculado con el diseño, implementación y/o gestión de Oficinas de Proyecto, así como a Directores de Proyectos expertos que deseen completar su formación.

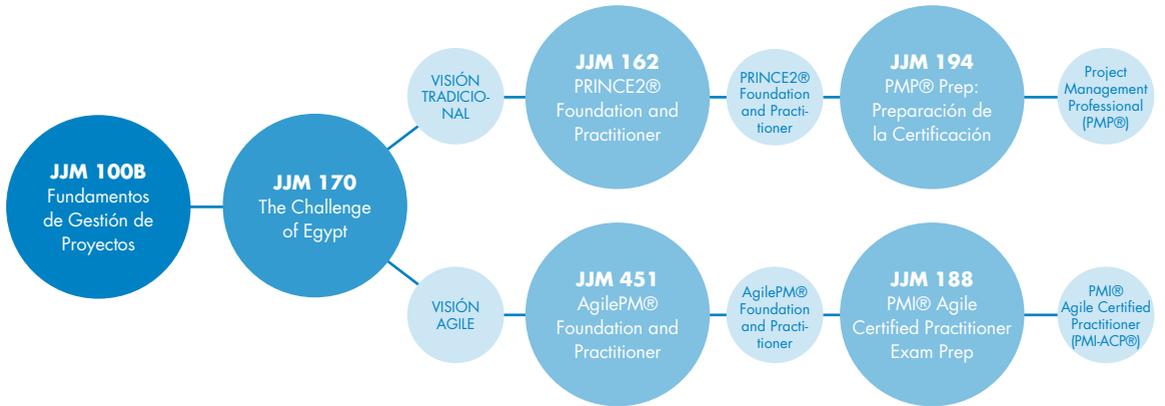
### **AgilePgM® Foundation**

La certificación Agile Programme Management (AgilePgM®) Foundation de APMG, creada en colaboración con el Agile Business Consortium, se dirige a Directores de Programas que deseen conocer una probada metodología para la ejecución exitosa de programas, promoviendo activamente la confianza y la estrecha cooperación entre los stakeholders, y ayudando a las organizaciones a impulsar cambios transformacionales más rápido, a un menor coste y riesgo. Los candidatos a la certificación deben conocer los principios, técnicas, guías y prácticas recogidas en el AgilePgM® Handbook, que expone cómo gobernar con rigor programas, pero con la agilidad y flexibilidad que las actuales organizaciones demandan. AgilePgM® Handbook puede utilizarse de forma autónoma o como complemento a otros estándares como MSP® o The Standard for Program Management del PMI.

### **AgilePM® Practitioner and Foundation**

El Agile Project Management Handbook (publicado por Agile Business Consortium) describe un marco de referencia para la gestión y entrega ágil de proyectos, pensado para ayudar a las organizaciones y equipos a obtener resultados de forma rápida y eficaz. Los candidatos a la certificación AgilePM® Foundation deberán demostrar que conocen los principios que garantizan el éxito de los proyectos ágiles. Los candidatos a la certificación AgilePM® Practitioner, deberán demostrar su capacidad para aplicar estos conocimientos en los proyectos que dirigen. Recomendamos estas certificaciones a Directores de Proyectos que trabajen o deseen trabajar en proyectos ágiles.

Itinerario de formación en Dirección de Proyectos



Itinerario de formación en Dirección de Programas



Itinerario de formación en Dirección del Portfolio



## Gestión de Proyectos

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JJM 100B	Fundamentos de Gestión de Proyectos	32	–		–		–
N	JJM 176	Possible Mission: Escape from Earth	8	–		–	–	–

## Project Management Workshops

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JJM 991	Gestión de Costes en Proyectos	8	–		–	–	–
R	JJM 109	Estimación de Proyectos	8	–		–	–	–
R	JJM 108	Gestión de Requisitos en Proyectos	8	–		–	–	–
R	JJM 103	Gestión de Riesgos en Proyectos	8	–		–	–	–
	JJM 102	Calidad en la Gestión de Proyectos	8	–		–	–	–
R	JJM 511	Desarrollar un Caso de Negocio Efectivo	8	–		–	–	–
R	JJM 507	Gestión Efectiva de Stakeholders	8	–		–	–	–
	JJM 505	Gestión Efectiva de Programas	8	–		–	–	–
	JJM 508	Gestión Efectiva del Portfolio	8	–		–	–	–
	JJM 510	Gestión del Cambio en Proyectos	8	–		–	–	–
	JJM 512	Oficinas de Proyecto	8	–		–	–	–

## Certificaciones PMI

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JJM 194	PMP Prep: Preparación de la Certificación	40	PMP				–
R	JJM 194E	PMP Prep: Preparación de la Certificación (e-learning)	80	PMP			–	SI
N	JJM 194F	PMP Prep: Preparación de la Certificación (Flipped)	100	PMP		–		–
	JJM 188	PMI Agile Certified Practitioner Exam Prep	24	PMI-ACP			–	–
R	JJM 199	CAPM Prep: Preparación de la Certificación	40	CAPM				–
R	JJM 992	PMI Professional in Business Analysis: Preparación de la Certificación	32	PMI-PBA				–

## APMG Agile

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JJM 450	APMG Agile Project Management Foundation	24	APMF			–	–
	JJM 451	APMG Agile Project Management Foundation and Practitioner	32	APMP			–	–
N	JIS 443	APMG Agile Programme Management	24	APgM		–	–	–

## PRINCE2

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JJM 161	PRINCE2 Foundation	24	P2F				–
R	JJM 162	PRINCE2 Foundation and Practitioner	40	P2F/P2P				–
R	JJM 164	PRINCE2 Practitioner Exam Preparation	16	P2P				–
R	JJM 165	PRINCE2 Practitioner for PMPs	24	P2P				–
	JJM 166	PRINCE2 Agile Practitioner	24	P2A			–	–

## MSP

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JJM 400	MSP Foundation	24	MSPF				–
	JJM 401	MSP Foundation and Practitioner	40	MSPP				–
	JJM 402	MSP Practitioner Exam Preparation	16	MSPP				–

## P3O

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JJM 410	P3O Foundation	16	P3OF		–		–
	JJM 411	P3O Foundation and Practitioner	32	P3OF		–		–

## MoP

			Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
	JJM 430	MoP Foundation	16	MoPF		–		–
	JJM 431	MoP Foundation and Practitioner	32	MoPF		–		–

# Successful IT Projects

## Servicios para ayudar a los equipos TI a garantizar el éxito de sus proyectos

Casi un 20% de los proyectos iniciados deberían ser considerados ya como proyectos fracasados (PMI®, "Pulse of the Profession", 2016), un 52% sufren problemas, y solo un 29% pueden considerarse realmente un éxito (acaban dentro de plazos, coste y alcanzando los objetivos de negocio esperados). Los estudios más recientes sobre los resultados de los proyectos gestionados con metodologías ágiles, fijan el éxito de estos proyectos por debajo del 40%. Independientemente de la metodología utilizada, tradicional o Agile, ¿puede realmente un Departamento u Organización TI garantizar el éxito de todos sus proyectos? Seguramente no, o como mínimo, no al 100%. Hay infinidad de factores, internos y externos, que pueden influir en el éxito de los proyectos, y controlarlos todos es casi imposible. Aun así, intentarlo, trabajar para estar cada día un poco más cerca de este objetivo, debería ser una aspiración de todos los equipos TI.

En Netmind creemos que todos los Departamentos y Organizaciones TI deberían disponer de políticas, metodologías, prácticas, recursos y herramientas, pensadas para mejorar continuamente su capacidad para gestionar y ejecutar proyectos con éxito, así como para detectar, reconducir, y/o cerrar lo antes posible los proyectos fracasados o que van en camino de serlo. Para ello, colaboramos con los equipos TI para ayudarles a garantizar el éxito de todos sus proyectos.

Casos de Éxito: **Bacardí, Vueling, Grifols, APBA**

### Algunas de nuestras soluciones:

**PM Training** – Programas de formación en Gestión de Proyectos, Programas y Portfolio

**PM Talent** – Definición de los perfiles y planes de desarrollo en Gestión de Proyectos

**PM Culture** – Programas para la creación de cultura común de Gestión de Proyectos

**PM Methodology** – Definición de nuevas metodologías de Gestión de Proyectos

**PM Improvement** – Formación, workshops y acompañamiento para optimizar la Gestión de Proyectos

**PM Radar** – Workshops para el análisis de situación actual y el nivel de madurez de la Gestión de Proyectos

**PM Enterprises** – Programas de formación, consultoría, acompañamiento y gestión del cambio para la adopción de nuevas metodologías de Gestión de Proyectos en grandes organizaciones

**PM I-Team** – Creación y dinamización de equipos de mejora continua de la Gestión de Proyectos

# Gestión de Servicios TI

Actualmente todos los procesos de negocio se apoyan en sistemas de información. En este sentido, garantizar la estabilidad, escalabilidad y seguridad de estos sistemas, debería ser una prioridad para todas las organizaciones. Buenas prácticas como ITIL® e ISO 20000, proporcionan un marco de referencia para lograrlo, aportando un conjunto de recomendaciones y técnicas para optimizar la gestión de los servicios TI. En Netmind hemos diseñado nuestro catálogo de cursos en Gestión de Servicios TI, con el objetivo de enseñar a adoptar y adaptar estas mejores prácticas, en función de las necesidades y características de cada organización, así como para dar respuesta a las necesidades de conocimiento de todos los profesionales involucrados en el diseño, implantación, gestión y mejora continua de servicios TI.



## AXELOS & Netmind

Desde enero de 2014 AXELOS es el titular de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, que incluyen ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O®, MoR® y MoV®. Actualmente AXELOS es el responsable de actualizar, evolucionar y mejorar estas buenas prácticas, de definir y gestionar la formación y certificación asociada, y de desarrollar herramientas que faciliten su adopción en las organizaciones. En el año 2006 Netmind fue la primera empresa española en obtener la certificación Accredited ITIL® Training Provider y pioneros en ofrecer servicios de formación oficial en ITIL® en España. Desde septiembre de 2015 en Netmind formamos parte del exclusivo programa global de partners de AXELOS, para colaborar en la divulgación y evolución futura de sus mejores prácticas.

## LITA & Netmind

Lean IT Association (LITA) es una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es generar un estándar de conocimiento entorno a Lean IT, promover el valor que aporta respecto a otros framework, cuerpos de conocimiento y estándares, y desarrollar el principal esquema de certificación profesional en este ámbito. LITA está publicando el mayor cuerpo de conocimiento sobre los valores, fundamentos, métodos, prácticas, técnicas y herramientas de gestión Lean en entornos TI. De momento ya están disponibles las 3 primeras, una que expone los fundamentos de Lean IT, otra que profundiza en las técnicas y herramientas para la mejora continua, y una tercera que explica cómo liderar la adopción de Lean IT en las organizaciones. Para finales de 2017, está previsto que aparezca la cuarta, en las que se expondrán las principales técnicas de coaching y gestión del cambio. En Netmind, como centro oficial de formación de la LITA, hemos desarrollado nuestros propios cursos oficiales para preparar todas sus certificaciones.

## Vernon Lloyd & Netmind

Vernon Lloyd es co-autor de ITIL® v2 e ITIL® v3 y autor del libro de CSI en ITIL® 2011. Formó parte del comité de expertos de APMG que diseñó el programa de certificación en ITIL® v3. Es Vicepresidente Honorífico Vitalicio de itSMF UK y ostenta el prestigioso premio "Paul Rappaport" por su contribución al desarrollo de la Gestión de Servicios TI. En Netmind colaboramos con Vernon desde el año 2007. Hemos contado con su presencia en distintos eventos y en acciones de formación continua de nuestros expertos. En 2013 firmamos un nuevo acuerdo con él, por el cual se incorporó a Netmind como Formador/Mentor Asociado y para desarrollar nuestros materiales formativos de ITIL®.

## APMG & Netmind

APM Group fue durante muchos años la entidad certificadora del Cabinet Office del Gobierno del Reino Unido, titular de ITIL®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, P3O®, MoR® y MoV®. Después de la cesión a AXELOS en enero de 2014 de los derechos de explotación de las mejores prácticas del Cabinet Office, actualmente APM Group sigue siendo el principal centro examinador de estas prácticas, y ha desarrollado su propio catálogo de estándares y certificaciones complementarias, entre las que se encuentran Lean IT, Sourcing Governance, ISO 20000 y COBIT®5. En Netmind somos el principal socio de APMG en España, y disponemos del nivel máximo de certificación que otorga a centros de formación. Actualmente, estamos homologados para impartir su formación oficial de ISO 20000, ISO 27100, COBIT® 5, Lean IT y Sourcing.

*"El curso me ha parecido muy interesante. En nuestro caso hemos asistido al curso tres personas de la empresa, desde técnicos hasta la dirección general y esto nos ha permitido tener una visión más global de lo que es ITIL y cómo poder aplicarlo. El profesor ha demostrado unas habilidades muy buenas, tanto a nivel de enseñanza, como de conocimientos. Netmind, como siempre, nos ha asistido de forma muy buena y correcta en todo. Siempre es una garantía tenerlos a ellos como formadores"*

*Javier Tejada - HSI*

# Lean IT y el Coaching organizativo



Guillermo López  
@LopezMoratinos

En la actualidad es frecuente el mal uso de las reuniones y del correo electrónico, elementos que más allá de dinamizar la organización la anclan a una forma de actuar y comportarse alejados de los valores que toda la organización debería compartir.

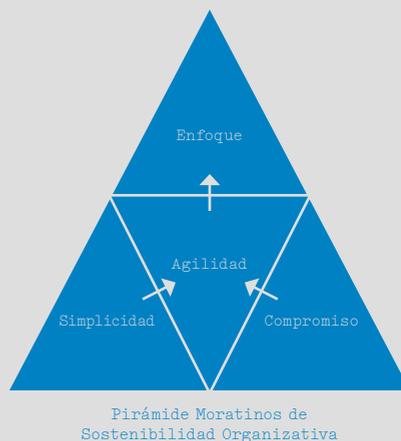
Será esencial para la transformación Lean un cambio sustancial en la frecuencia y modo en que se producen las reuniones y se emplea el email en el día a día organizativos, que no son sino un síntoma de la falta de agilidad. Una organización con un uso excesivo de emails y de reuniones es una organización con un alto nivel de desperdicio, muy jerárquica, poco ágil e incapaz de una toma de decisiones rápida.

Por tanto, horizontalizar la toma de decisiones y buscar vías ágiles de colaboración que fomenten y desarrollen los valores compartidos, en lugar de crear barreras entre los departamentos, cuyo principal punto de encuentro en la mayoría de las organizaciones es una sala de reuniones, a menudo campo de batalla, es un must en toda búsqueda de la sostenibilidad organizativa.

Sin lugar a dudas, de entre todos los aspectos a desarrollar en este artículo como elementos integrantes de una transformación Lean encaminada a la sostenibilidad de la organización, el aspecto clave, pues marcará un habilitador o inhibidor de la transformación, es la necesidad del cambio en el estilo de liderazgo.

Una organización que aspire a una transformación Lean deberá transformar su estilo de liderazgo, incluyendo al alto nivel directivo, al senior y *middle management* y también a cada una de las personas que integran la organización y que han de sentirse, cada una de ellas en su ámbito de actuación, responsables y comprometidas en el día a día con el conjunto de valores corporativos y con la búsqueda infatigable de la eliminación de desperdicios, la reducción de tiempos, la optimización de costes y el incremento de la calidad.

El estilo de liderazgo de una organización Lean ha de facilitar y desarrollar los cuatro pilares esenciales para la sostenibilidad organizativa.



En primer lugar, los líderes han de establecer claramente el enfoque y acordarlo con sus equipos, de manera que todos los miembros de un equipo interioricen los objetivos a conseguir en el siguiente periodo de tiempo que llamaremos Sprint y sean capaces de visualizar en su día a día el grado de consecución de los mismos a través del acceso actualizado a información de rendimiento que permitirá al equipo conocer cómo de cerca o lejos está del objetivo establecido. De esta manera el equipo será capaz de retarse para correr el sprint y auto-gestionarse, tomando decisiones sin la intervención del líder, para corregir el rumbo a diario y asegurar así el cumplimiento de los objetivos. El líder deberá preocuparse por que el equipo disponga de las condiciones necesarias para correr el sprint, favoreciendo su autogestión, permitiendo un acceso a información actualizada y transparente del trabajo en curso y el grado de consecución de

objetivos, posibilitando un clima de confianza y otorgando al equipo el espacio suficiente como para que tome decisiones y no tenga miedo de equivocarse, aprender y corregir el rumbo ya que no se buscarán culpables.

Será fundamental que el líder, coach, proporcione al equipo un *feedback* corto y le ofrezca soporte en aquellos casos en los que el equipo no sea capaz por sí solo de resolver alguna problemática, o simplemente no disponga de los medios necesarios. Por último, el líder ha de mantener la concentración del equipo en el enfoque acordado para el sprint, gestionando situaciones de cambio de prioridad o demanda y evitando interrupciones que podrían restar el alto rendimiento necesario para que el equipo corra el sprint. Lo cual no quiere decir que no sean posibles cambios de prioridades o de demanda, sino que será necesaria una adecuada gestión por parte del líder para, tras dicha gestión, llevar el cambio de prioridad o demanda a la planificación diaria del equipo y que sea el propio equipo quien gestione el impacto del cambio y vea si puede absorberlo. Se trata de evitar la interrupción constante y no gestionada en los objetivos del equipo y mantener en la medida de lo posible la concentración en el enfoque, creando un latido de alto rendimiento orientado a la entrega rápida de valor al negocio.

La sostenibilidad organizativa será posible siempre que los líderes favorezcan la simplicidad de los procesos y de los marcos de gestión y gobierno, descargándolos de toda complejidad innecesaria, y orientándolos a lo que aporta valor a los clientes. La complejidad es uno de los factores de mayor contribución al inmovilismo organizativo ante lo impredecible. Un cambio disruptivo encontrará en la complejidad de los procesos las condiciones idóneas para que la toma de decisiones y la necesaria respuesta de la organización se retrase y el impacto del cambio encuentre en cada traba procedimental o burocrática un factor multiplicativo. Las metodologías clásicas, las estructuras jerárquicas de toma de decisión, los comités mensuales, los procesos de compras o de licitación, etc. deberán simplificarse para posibilitar la agilidad organizativa y su capacidad de responder a tiempo a los cambios.

En tercer lugar, es esencial que los líderes en una organización Lean sean generadores de compromiso. Todas las personas de la organización han de estar comprometidas con los mismos valores organizativos; el liderazgo deberá actuar como la cadena de transmisión del compromiso en la organización y favorecer que las

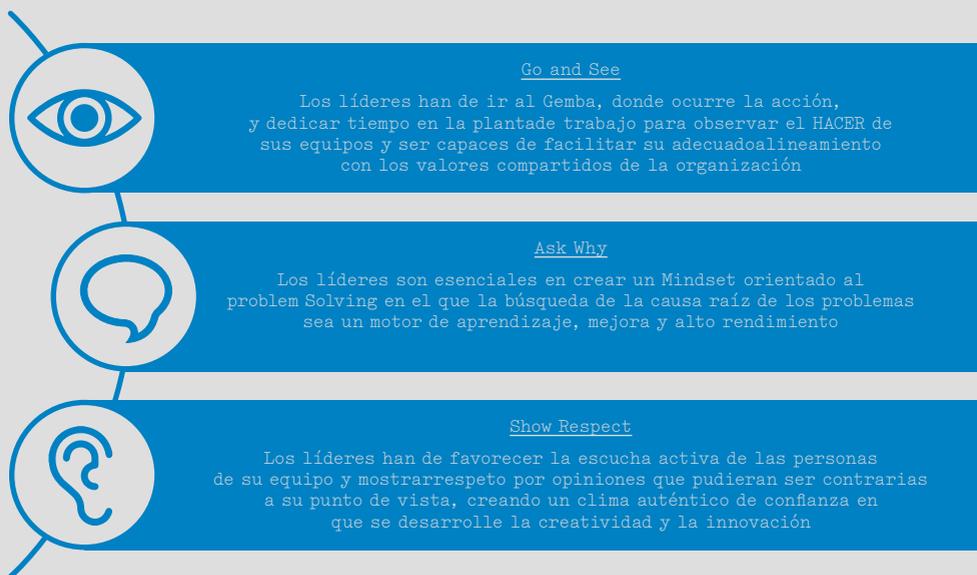
personas tomen responsabilidad y actúen para hacer cada día las cosas mejor y más rápido. Serán aspectos esenciales del líder Lean orientar el liderazgo al SER, buscar el Nosotros y no el yo, para lo cual deberá superar las limitaciones del ego y aceptar opiniones diferentes. El líder Lean deberá tener capacidad de delegar, de facilitar espacios y crear un clima de confianza para que se desarrolle la creatividad y la innovación. Un líder centrado en el desarrollo y crecimiento de las personas de su equipo, valedor de su confianza y de su compromiso. Hay una realidad innegable, ninguna empresa paga a sus empleados por su compromiso, los salarios compensan sus horas de trabajo, pero el compromiso no se puede pagar con dinero y el principal deber de un líder coach es generar y hacerse valedor del compromiso de las personas de su equipo; para ello deberá trabajar por el compromiso y ganárselo con honestidad, humildad y esfuerzo.

Por último, la agilidad es el corazón de la pirámide ya que es la clave de la sostenibilidad. Sólo si la organización es ágil será capaz de adaptarse a tiempo. Para ello, será necesario que, ante un cambio de enfoque, la organización tenga la agilidad para responder y entregar resultados de valor a sus clientes en el menor tiempo posible.

Los dos vértices de la pirámide contribuyen para conseguir la agilidad. Una organización ágil es una organización que ha simplificado sus procesos y estructuras, en la que los equipos están motivados y comprometidos con la búsqueda del alto rendimiento en el enfoque definido en cada periodo y en la que todas las personas están comprometidas y comparten los mismos valores que les hacen ser valiosos para los clientes y que guiarán cada una de sus acciones.

He querido resumir el estilo de liderazgo necesario en una organización Lean a través de las tres frases de Taiichi Ohno, presidente de Toyota, un ejemplo de humildad y uno de los principales protagonistas de la transformación que Toyota experimentó para asegurar su sostenibilidad:

Finalmente, será necesario revisar las mediciones de desempeño de la mayoría de las organizaciones, ya que siguen una práctica forense, al medir hechos que ya han ocurrido, sin ninguna posibilidad de influir sobre lo que ya aconteció. La medición de desempeño en Lean permite tomar en tiempo real la medida en que el HACER está posibilitando el SER organizativo, de manera que permita guiar la actitud y comportamiento de personas



y equipos, capaces de aprender a diario, gracias a un sistema de medición de desempeño transparente, en tiempo real, eficiente, que reducirá la frecuencia de reuniones, ya que es el propio equipo el que cada día hace uso del performance para corregir rumbo.

Concluiremos con una reflexión que desarrollaré en un futuro artículo: en la actualidad, todas las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas se están viendo afectadas

por lo que ha venido a denominarse la 3rd Platform, llamada a acabar con una era anterior, como si de una gran tormenta se tratara, y a transformar la forma de hacer negocios. La 3rd Platform es un agente de cambio, un motor de innovación, una oportunidad y al mismo tiempo,

un devastador azote para aquellas organizaciones que no sean capaces de transformarse a tiempo. Será esencial tener en cuenta que no se trata únicamente de un cambio de paradigma tecnológico para la digitalización de las organizaciones a través del Cloud Computing, Big data, Redes Sociales, Mobile; se trata de un verdadero salto evolutivo, una oportunidad para establecer los cimientos de la sostenibilidad organizativa

**El estilo de liderazgo de una organización Lean ha de facilitar y desarrollar los cuatro pilares esenciales para la sostenibilidad organizativa: Enfoque, Agilidad, Simplicidad y Compromiso**

ante una nueva forma de hacer negocios que hará más necesario que nunca colocar la búsqueda del SER organizativo en el ojo de esta gran tormenta. Disfrutar de este momento único en el que habrá que dar respuesta a la antigua pregunta: Ser o no ser.

## Nuestros estándares de referencia

### ITIL®

IT Infrastructure Library (ITIL®) recoge las mejores prácticas de gestión de servicios TI. En los últimos años se ha extendiendo su uso en organizaciones de todos los sectores y tamaños, llegando a ser considerado un estándar de facto por el mercado. El principal objetivo de ITIL® es definir un modelo de gestión que ayude a las organizaciones a utilizar las TI para hacer realidad sus estrategias de negocio. ITIL® fue desarrollado en los años 80 con el impulso de la OGC, la oficina de comercio británica, y consiste en una serie de 5 libros que describen las pautas para ofrecer servicios TI de calidad. Estos cinco volúmenes mapean todo el ciclo de vida de los servicios TI, empezando por la identificación de las necesidades de los clientes y su translación a requisitos de IT, siguiendo por el diseño e implementación de servicios TI que den una respuesta adecuada a estas necesidades, y finalizando con la gestión y mejora continua de estos servicios.

ITIL® no es una metodología, es un conjunto de buenas prácticas que deben ser adaptadas a las necesidades específicas de cada organización, y que son fácilmente integrables con otros estándares y modelos de buenas prácticas como COBIT®, ISO 20000, ISO 270000, TOGAF®, Six Sigma o Lean. A menudo se ha considerado ITIL® como burocrático, pesado o complicado, ya que muchas organizaciones han adoptado sus recomendaciones de forma impropia, sin tener en cuenta las características de su organización y equipos, o con un objetivo mal planteado. ITIL® no es el problema, sino la inadecuada adopción del mismo. Organizaciones de todo el mundo están utilizando ITIL® con éxito, como Microsoft, Fujitsu, Walmart, Barclays Bank, Sony, Disney, Boeing, Toyota o Pfizer.

### ISO 20000

La norma ISO/IEC 20000 es un estándar publicado por la ISO (International Organization for Standardization) e IEC (International Electrotechnical Commission) el 14 de diciembre de 2005, para la gestión de servicios de TI, reconocido internacionalmente. ISO 20000 surge de la norma BS 15000 desarrollada por la British Standards Institution (BSI), para demostrar que los servicios de un proveedor TI, ya sea interno o externo, están alineados con las necesidades y requisitos de sus clientes.

La ISO/IEC 20000 es totalmente compatible con ITIL®. La principal diferencia entre la ISO/IEC 20000 e ITIL®, es que ITIL® es un conjunto de buenas prácticas. Por su lado la ISO/IEC 20000 permite que las organizaciones sean auditadas frente a un conjunto establecido de requisitos. La norma se divide en dos partes: ISO/IEC 20000-1:2011 Parte 1: Especificaciones, que contiene los requisitos para lograr la certificación, y la ISO/IEC 20000-2:2012 Parte 2: Código de buenas prácticas, basada en ITIL®.

### Lean IT

Lean IT es la extensión y adaptación de Lean Manufacturing (modelo de gestión ampliamente utilizado en procesos industriales) a entornos TI. Lean IT ayuda a las organizaciones y departamentos TI a proporcionar mejores servicios a sus clientes, eliminando todo aquello que no va dirigido a proporcionar valor (reducir el waste). Lean se enfoca en la comprensión del valor para el cliente, en la mejora continua de los procesos que proporcionan este valor, en la forma de gestionar el rendimiento, en la forma de organización y en la actitud y comportamiento necesarios.

Lean IT proporciona un enfoque de mejora genérico que se centra especialmente en los comportamientos y actitudes. Se puede aplicar en todo el dominio TI, desde la toma de requerimientos, al mantenimiento de los sistemas, y debe involucrar a toda la organización. Lean IT no es una herramienta o conjunto de mejores prácticas, es una filosofía o forma de trabajar, que busca que mejorar día a día. Lean es romper con la tan repetida frase en el mundo IT: "Si funciona...no lo toques". Lean es: "Si no es eficaz, ¡hazlo eficaz!, si es eficaz ¡hazlo eficiente!, si es eficiente ¡Mejóralo!"

# Certificaciones de Gestión de Servicios TI

## Certificaciones ITIL®

El esquema de certificación de ITIL® se estructura en un sistema basado en la obtención de créditos. Cada examen de certificación permite la obtención de entre 2 y 5 créditos, siendo necesario obtener 22 créditos para alcanzar el nivel de Experto.

### **ITIL® Foundation**

Este nivel de certificación está dirigido a cualquier profesional que deba tener unos conocimientos básicos de ITIL®. Ofrece una visión general sobre el ciclo de vida de los servicios, así como de sus principales elementos. El objetivo principal es que los candidatos entiendan los vínculos entre las distintas fases del ciclo de vida, sus procesos y su contribución a la práctica de la gestión de servicios. ITIL® Foundation es un pre-requisito del resto de certificaciones de nivel más avanzado. En Netmind recomendamos ITIL® Foundation a todos los profesionales vinculados con la prestación de servicios TI.

### **ITIL® Practitioner Novedad**

ITIL® Practitioner es una nueva certificación, diseñada para ayudar a las organizaciones y a los profesionales a saber cómo adoptar y adaptar ITIL® de forma que les permita alcanzar los objetivos de negocio. ITIL® Practitioner no substituye ninguna de las certificaciones existentes previamente en ITIL®, y ha sido pensada como el siguiente paso para todos los profesionales que dispongan de la certificación ITIL® Foundation. ITIL® Practitioner no es un pre-requisito para las certificaciones de nivel superior, pero aporta 3 créditos al ITIL® Expert. Recomendamos ITIL® Practitioner a todos los profesionales que dispongan ya de la certificación ITIL® Foundation y deseen profundizar en el conocimiento de ITIL®.

### **ITIL® Intermediate**

El nivel intermedio es un sistema dual de certificaciones orientadas al ciclo de vida de los servicios (Service Lifecycle) y a los principales procesos y roles descritos en ITIL® (Service Capability). Este nivel de certificación se dirige a profesionales que precisen disponer de un profundo conocimiento de elementos específicos de ITIL®, así como a los candidatos que aspiren obtener la certificación ITIL® Expert. Para obtener una certificación de nivel intermedio es necesario realizar el correspondiente curso oficial y disponer de la certificación ITIL® Foundation. En Netmind recomendamos las certificaciones de ITIL® Intermedio a todos los profesionales que deseen obtener la certificación ITIL® Expert, así como a especialistas en áreas concretas de la gestión de servicios TI (Responsables de Soporte, Responsables del Nivel de Servicios, Responsables de la Continuidad, Directores de Operaciones, Account Managers, ...).

### **ITIL® Expert**

La certificación ITIL® Expert se dirige a los profesionales que deseen demostrar un profundo conocimiento de ITIL® en su totalidad. Los candidatos deben conocer en detalle las mejores prácticas recogidas en ITIL® y comprender cómo implantarlas en una organización. Para obtener esta certificación es necesario acumular 22 créditos a través de las certificaciones de nivel inferior, 2 de los cuales deben corresponderse a la certificación ITIL® Foundation y 5 al Managing Across the Lifecycle. A diferencia del resto de certificaciones de ITIL®, para obtener esta certificación no es necesario superar un examen. La certificación ITIL® Expert es muy recomendable para Responsables de Servicios TI, Consultores y, en general, para cualquier profesional con responsabilidades ejecutivas sobre el diseño y prestación de servicios TI.

## **Certificaciones ISO 20000**

El esquema de acreditación profesional en ISO 20000 de APMG, se compone de 3 certificaciones, Foundation, Practitioner y Auditor. Las dos primeras siguen el sistema habitual de certificación de APMG, y la tercera, es una certificación específica para auditoría.

### **ISO 20000 Foundation**

El propósito de la certificación ISO 20000 Foundation es acreditar que los candidatos disponen de buenos conocimientos básicos de los contenidos y requisitos de la norma ISO/IEC 20000 y entienden cómo este estándar es aplicable en la gestión de un proveedor de servicios TIC. Asimismo, la certificación ISO 20000 Foundation es un pre-requisito para la obtención de la certificación ISO 20000 Practitioner. La certificación ISO 20000 Foundation es muy recomendable para todos los profesionales TI de una organización que tenga sus procesos de gestión de servicios TI certificados según la norma ISO 20000, o que desee tenerlos en el futuro.

### **ISO 20000 Practitioner**

Para obtener la certificación ISO 20000 Practitioner es necesario que los candidatos dispongan previamente de la certificación de nivel fundamentos en ISO 20000 o la certificación ITIL® Foundation. A nivel Practitioner los candidatos deben entender y ser capaces de aplicar el contenido de la norma ISO/IEC 20000 dentro de las organizaciones que ya están certificadas o en aquellas que desean obtenerla. Recomendamos especialmente esta certificación para todos los profesionales que deban liderar la implantación del sistema de gestión de servicios TI basado en la ISO 20000, así como a los responsables de su mantenimiento. Asimismo, esta certificación también es adecuada para cualquier profesional que disponga previamente de la certificación ISO 20000 Foundation y desee profundizar en su conocimiento del modelo.

### **ISO 20000 Auditor**

La certificación ISO 20000 Auditor se dirige específicamente a auditores de sistemas de información. Es necesario que los candidatos dispongan de conocimientos previos sobre la ISO 20000 y gestión de servicios TI, aunque no es imprescindible que dispongan de las correspondientes certificaciones. Asimismo, los candidatos deberán acreditar una experiencia mínima de 3 años realizando auditorías en entornos TI y asistir al curso oficial para poder realizar el examen. En Netmind recomendamos la certificación ISO 20000 Auditor exclusivamente a los profesionales que deban realizar las auditorías internas de los procesos de gestión de servicios en empresas certificadas, o que tengan previsto obtener la certificación.

## Certificaciones Lean IT Association

A principios de 2015, APMG y otras 5 instituciones, promovieron la creación de la Lean IT Association, una organización cuyo objetivo es desarrollar un estándar global de formación y certificación en Lean IT. El esquema de certificación de la Lean IT Association, se estructura en tres niveles de especialización (Foundation, Practitioner y Professional) e incorpora 4 certificaciones, de las cuales Lean IT Coach aún no está disponible:

### **Lean IT Leadership**

El cuerpo de conocimientos sobre el que se basa la certificación Lean IT Leadership son los adquiridos a través del curso y la certificación Lean IT Foundation. Lean IT Leadership se dirige a profesionales con un rol de liderazgo dentro de una organización Lean IT. Para obtener la certificación el candidato debe acreditar que dispone de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones con éxito. Las personas que quieran obtener esta certificación no es necesario que dispongan previamente de la certificación Lean IT Kaizen, aunque es muy recomendable, ya que una de sus principales tareas como líder es liderar la mejora continua. Recomendamos esta certificación para directivos de IT, jefes de equipo, y en general, cualquier profesional que quiera gestionar un equipo, departamento u organización de IT utilizando los principios Lean.

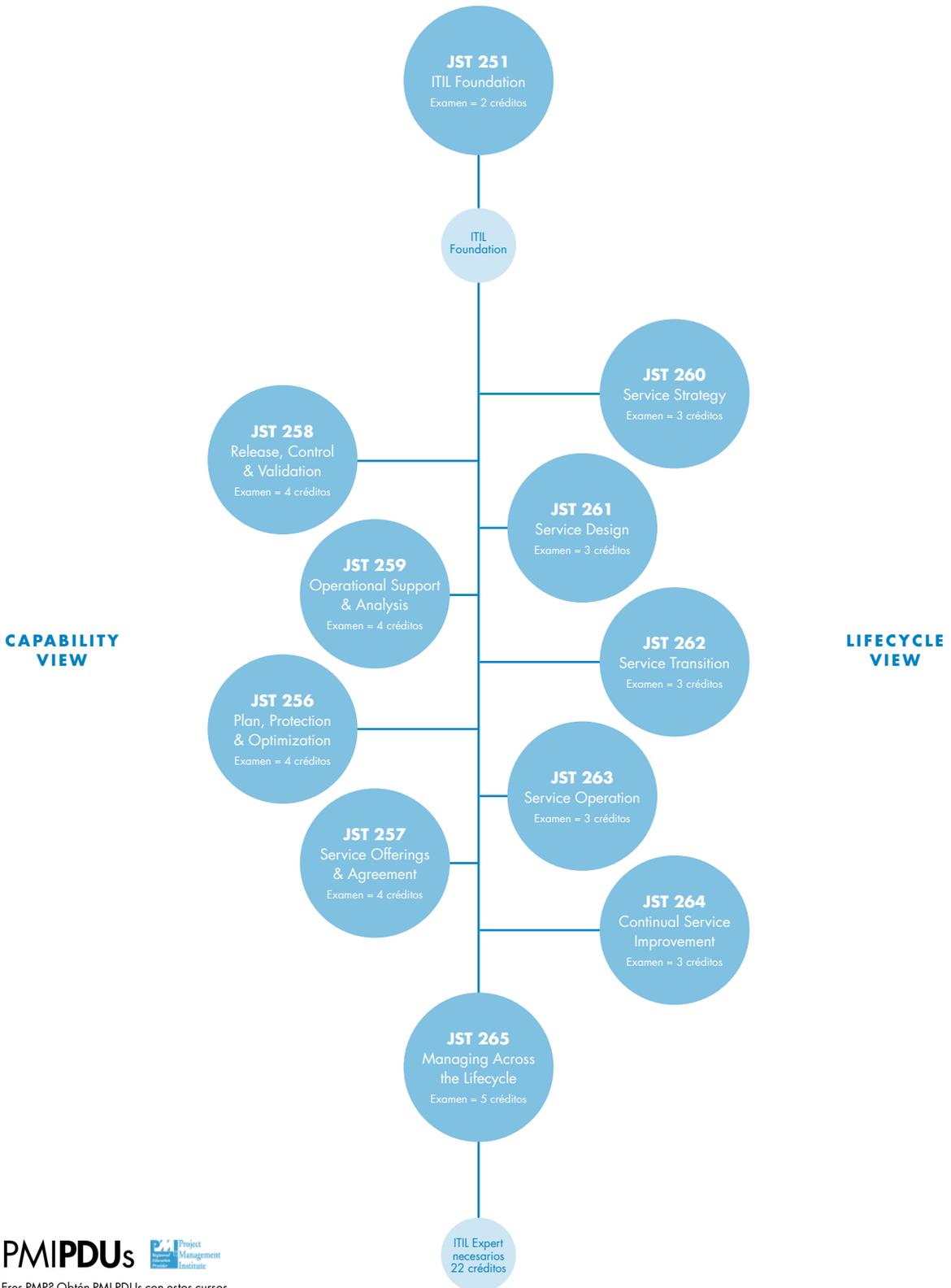
### **Lean IT Kaizen**

Kaizen en japonés significa “mejora continua mediante pequeños cambios incrementales”. Kai significa “cambio”, Zen significa “para mejor”. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa una mejora continua que involucra a todos, directivos y trabajadores por igual, todos los días y en todas partes, proporcionando una estructura para la mejora de los procesos. La certificación Lean IT Kaizen demuestra que los candidatos conocen el enfoque Lean para la resolución de problemas (una dificultad que tiene que ser resuelta o tratada), y cómo utilizarlo para la mejora continua de sus organizaciones. Para obtener esta certificación es necesario que los candidatos dispongan previamente de la certificación Lean IT Foundation, y es muy recomendable para cualquier profesional que quiere profundizar en el conocimiento de Lean IT.

### **Lean IT Foundation**

Lean IT representa la aplicación de los principios Lean en el entorno de las TIC, una forma de entender la gestión cuya idea principal es maximizar el valor para el cliente. En la práctica, Lean IT pretende optimizar los procesos de IT para prestar servicios de manera más rápida y con mejor calidad. La adopción de Lean IT está creciendo de forma exponencial en todo tipo de organizaciones. La certificación Lean IT Foundation se dirige a todos los profesionales que deseen conocer la filosofía, principios y técnicas de Lean para aplicarlas en una organización, departamento o equipo de IT. En Netmind recomendamos especialmente esta certificación a todos los miembros de equipos involucrados en la prestación y operación de servicios de IT, y consideramos que es un complemento ideal para aquellos que ya dispongan de la certificación ITIL® Foundation.

Itinerario de formación y certificación en ITIL



## ITIL Foundation

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 251	ITIL Foundation	24	ITIL Fv3				–
JST 251ES	Fundamentos de ITIL (e-learning)	30	ITIL Fv3			–	SI
JST 155	Apollo 13. Juego Empresarial de Gestión de Servicios TI	8	NA		–	–	–

## ITIL Service Capability

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 256	Planning, Protection & Optimization	35	ITIL SC		–		–
JST 257	Service Offerings & Agreement	35	ITIL SC		–		–
JST 258	Release, Control & Validation	35	ITIL SC		–		–
JST 259	Operational Support & Analysis	35	ITIL SC		–		–

## ITIL Service Lifecycle

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 260	Service Strategy	24	ITIL SL				–
JST 261	Service Design	24	ITIL SL				–
JST 262	Service Transition	24	ITIL SL				–
JST 263	Service Operation	24	ITIL SL				–
JST 264	Continual Service Improvement	24	ITIL SL				–

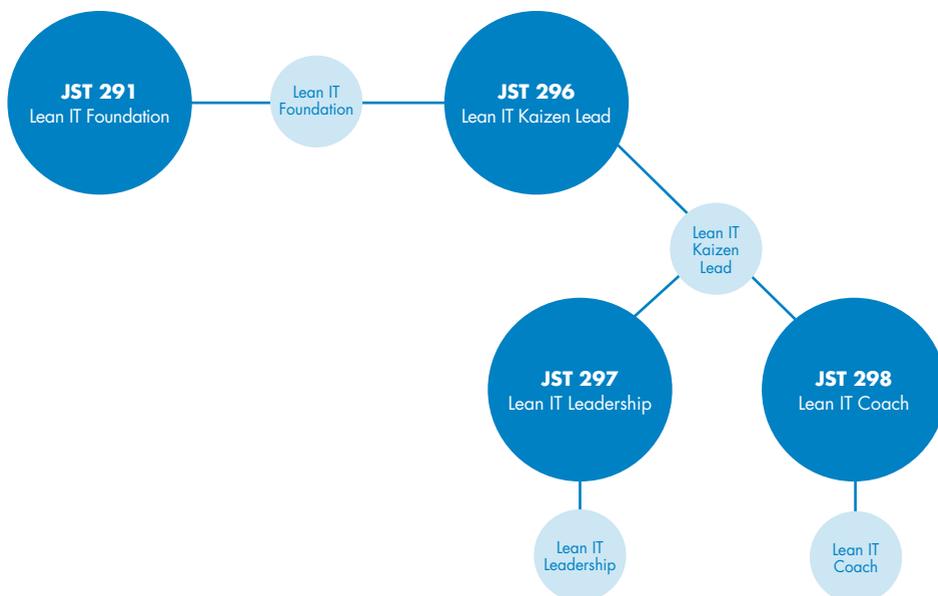
## ITIL Expert

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 265	ITIL Service Lifecycle – Managing Across the Lifecycle	35	ITIL MALC				–

## ISO 20000

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 252	ISO 20000 Foundation	24	ISO20KF		–		–
JST 280	ISO 2000 for Practitioners	24	ISO20KP		–		–

Itinerario de formación y certificación en Lean IT



Lean IT		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
R	JST 291	Lean IT Foundation	16	LEANITF			-
R	JST 295	Lean IT a la Práctica (Incluye Lean IT Foundation)	24	LEANITF		-	-
	JST 296	Lean IT Kaizen Lead	24	LEANITKL		-	-
N	JST 297	Lean IT Leadership	24	LEANITL		-	-

Lean IT Advaced Workshops		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
N	JST 300	Planificar y Gestionar un evento Kaizen	8		-	-	-
N	JST 300	Kanban para la Gestión de Servicios TI	8		-	-	-
N	JST 301	Aprender a Medir para Mejorar	8		-	-	-
N	JST 302	Waste War Samurai. Vencer a los desperdicios	8		-	-	-
N	JST 303	Simplificar Nuestro Día a Día con las 5S	8		-	-	-

Smart IT Services		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
N	JST 340	Smart IT Services	24		-	-	-
N	JST 341	Smart Services	24		-	-	-

N = Nuevo R = Revisado P = Próximamente

## Smart IT Services

### Servicios para ayudar a los equipos TI a prestar servicios de forma ágil y eficiente

Smart IT Services es un concepto que hemos desarrollado en Netmind, que recoge las mejores prácticas de Gestión de Servicios TI para una organización moderna. Smart IT Services pretende aunar lo mejor de ITIL® y Lean IT, o lo que es lo mismo, aplicar los principios y métodos de Lean a la prestación de servicios TI basados en procesos y prácticas de ITIL. Hoy, los servicios de IT deben dar una respuesta adecuada a la estrategia y objetivos del negocio, responder de forma ágil y efectiva a los cambios, y mejorar de forma continua la satisfacción de los clientes. Para lograrlo, es imprescindible disponer de un sistema de procesos de gestión bien definidos, y desarrollar en los equipos y personas una cultura de excelencia de servicio y mejora continua.

En un entorno económico tan dinámico como el actual, en el que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios, y saber aprovechar las Tecnologías de la Información para obtener una ventaja competitiva, los Departamentos y Organizaciones de IT se encuentran ante la necesidad de adaptar sus modelos y procesos de gestión, para poder entregar servicios de forma ágil y eficiente. Hacer más, más rápido, y mejor, sin a menudo contar de más recursos para hacerlo. Los modelos tradicionales de gobierno y gestión de servicios TI, orientados a garantizar la estabilidad, escalabilidad y seguridad de estos servicios, se han visto superados por las actuales necesidades de los Departamentos y Organizaciones de IT que, sin renunciar a estos principios, deben ser capaces de dar rápidamente respuesta a las necesidades cambiantes del negocio, y aportar un verdadero valor estratégico y diferencial.

En Netmind estamos convencidos que la mejor forma de lograrlo, no es abandonar los tradicionales mo-

delos de gestión, como ITIL®, ISO 20000 o COBIT® 5, por nuevos modelos orientados a la entrega ágil de servicios, como DevOps o Lean IT, sino sumar, con mucho sentido común, lo mejor de estos dos mundos en un nuevo concepto de gestión ágil de servicios TI, que nosotros llamamos Smart IT Services. Para lograrlo, ayudamos a los equipos TI a definir nuevos modelos de Gestión Ágil de Servicios, que les permitan agilizar su capacidad de respuesta al cambio, garantizando a su vez la estabilidad, escalabilidad y seguridad de los mismos.

#### Algunos de nuestras soluciones:

- SITS Training** – Programas de formación en Gobierno y Gestión de Ágil de Servicios TI
- SITS Talent** – Definición de los perfiles y planes de desarrollo para una Gestión de Ágil de Servicios TI
- SITS Culture** – Programas para la creación de cultura común de Gestión de Ágil de Servicios TI
- SITS Methodology** – Definición de nuevas metodologías de Gestión de Ágil de Servicios TI
- SITS Improvement** – Formación, workshops y acompañamiento para agilizar y optimizar la Gestión de Servicios TI
- SITS Radar** – Workshops para analizar la situación actual y el nivel de madurez del Gobierno y la Gestión de Servicios TI en una organización
- SITS Enterprises** – Programas de formación, consultoría, acompañamiento y gestión del cambio para la adopción de nuevas metodologías de Gestión de Ágil de Servicios TI
- SITS I-Team** – Creación y dinamización de equipos de mejora continua de la Gestión de Servicios TI

# Gobierno TI

La presión a la que se ven sometidos los actuales Departamentos de Sistemas de Información para entregar servicios de forma ágil y eficiente sin aumentar los costes, así como la necesidad de garantizar que sus servicios se alinean con la estrategia del negocio y aportan un valor real y medible, ha hecho que en los últimos años muchas organizaciones hayan adaptado nuevas prácticas de Gestión TI, como COBIT® 5, OPBOK, Lean IT o DevOps, que les permitan alinear su estrategia con la de la organización, así como entregar servicios que aporten un mayor valor al cliente de forma ágil. En Netmind hemos diseñado nuestro catálogo de formación en IT Management para dar respuesta a las necesidades de conocimiento sobre los principales modelos de gobierno y gestión TI que requieren las organizaciones TI actuales.



## APMG & Netmind

APM Group es el principal centro examinador sobre las mejores prácticas de Gestión TI, como ITIL® o PRINCE2®, y ha desarrollado su propio catálogo de estándares y certificaciones, que se está consolidando como uno de los de mayor prestigio internacional. Para lograrlo, APMG ha llegado a acuerdos con distintas instituciones y asociaciones profesionales líderes en la publicación de estándares y buenas prácticas de Gestión TI. En este sentido, se ha aliado con ISACA para crear un programa de formación y certificación oficial en COBIT® 5, y con la IAOP® (International Association of Outsourcing Professionals®) para crear la certificación más popular en Gobierno y Gestión de la Externalización. Asimismo, APMG fué uno de los principales impulsores de la creación de la Lean IT Association en 2015. En Netmind ponemos a tu alcance todas las certificaciones de Gobierno y Gestión TI de APMG, en concreto las de COBIT® 5, Sourcing, ISO 270001 y Lean IT.

## Nuestros estándares de referencia

### COBIT® 5

COBIT® 5 es la última versión del reconocido framework de ISACA. COBIT® 5 aporta una visión integral del Gobierno de las TI en las organizaciones, dándole un papel central a cómo las TIC generan valor para el negocio. Los principios, prácticas, herramientas de análisis y modelos que incorpora COBIT® 5, recogen las mejores prácticas y las ideas más novedosas de Gobierno y Gestión de las TI, recopiladas para ayudar a las organizaciones a definir cómo pueden utilizar las TI para alcanzar sus objetivos. Respecto a sus versiones anteriores, ISACA ha realizado un gran esfuerzo para integrar en COBIT® 5 otros importantes marcos y estándares metodológicos, como Val IT y Risk IT, desarrollados por ellos mismos, ITIL®, TOGAF® o las normas ISO 20000 e ISO 27001.

COBIT® 5 se fundamenta en cinco principios que buscan: satisfacer las necesidades de todos los interesados mediante la fijación de un conjunto equilibrado y consensuado de objetivos, abarcar la gestión de la información en toda la empresa y no sólo en la función de TI, aplicar un solo marco integrado compuesto por diferentes prácticas y estándares, habilitar un enfoque holístico que aborde todos los elementos que contribuyen a una efectiva y eficiente gestión y gobierno de las TI, y por último, establecer claramente las responsabilidades y acciones entre las funciones de gobierno y de gestión la las TI en la empresa.

### OPBOK

El OPBOK (Outsourcing Professionals Body of Knowledge) de la IAOP® (International Association of Outsourcing Professionals®) es el marco de referencia para la externalización de servicios TI. OPBOK es un conjunto de buenas prácticas aceptadas internacionalmente, para diseñar, implementar y gestionar la externalización de contratos. OPBOK está pensado como un modelo aplicable tanto en organizaciones que necesitan contratar servicios TI externos, como para las empresas proveedoras de estos servicios.

La primera versión del OPBOK fué publicada en el 2006. OPBOK aporta un marco para entender que es el outsourcing y como enmarcarlo en la gestión del negocio, las áreas de conocimientos y práctica críticas para garantizar el éxito de la externalización, y una terminología común para ofertas y contratos. OPBOK se estructura en 10 áreas de conocimiento y divide el ciclo de vida de los procesos de externalización en 5 fases (idea, evaluación, implementación, transición y gestión).

## Certificaciones en Gobierno TI

### **Certificaciones COBIT® 5**

ISACA y APMG se han asociado para desarrollar nuevo programa de formación y certificación oficial en COBIT® 5, con el objetivo de consolidarlo como uno de los de mayor prestigio sobre modelos de Gestión TI. El programa de certificación oficial sobre COBIT® 5 que se estructura en 3 niveles:

#### **COBIT® 5 Foundation**

COBIT® 5 Foundation certifica a los profesionales que conocen los componentes básicos de COBIT® 5 y entienden cómo se puede utilizar para un buen Gobierno y Gestión de las TI. Los candidatos deberán demostrar que entienden qué factores influyen para el buen Gobierno de las TI en una organización, evaluar su situación, y determinar qué aspectos de COBIT® 5 sería apropiado implantar. Para obtener esta certificación no existen requisitos previos. En Netmind recomendamos esta certificación a cualquier profesional vinculado al Gobierno y Gestión de las TI. Asimismo, consideramos que es un complemento ideal para los profesionales que ya dispongan de la certificación ITIL® Foundation.

#### **COBIT® 5 Implementation**

Esta certificación acredita que los profesionales disponen de los conocimientos y habilidades necesarias para implementar COBIT® 5 de manera efectiva en una organización. Para acceder a esta certificación es necesario disponer previamente de la certificación COBIT® 5 Foundation, asistir al correspondiente curso oficial y demostrar que saben cómo utilizar COBIT® 5 en distintos escenarios. Esta certificación es muy recomendable para consultores y expertos en Gobierno TI, ejecutivos en Departamentos TI y, en general, a cualquier profesional que desee profundizar en sus conocimientos sobre COBIT® 5.

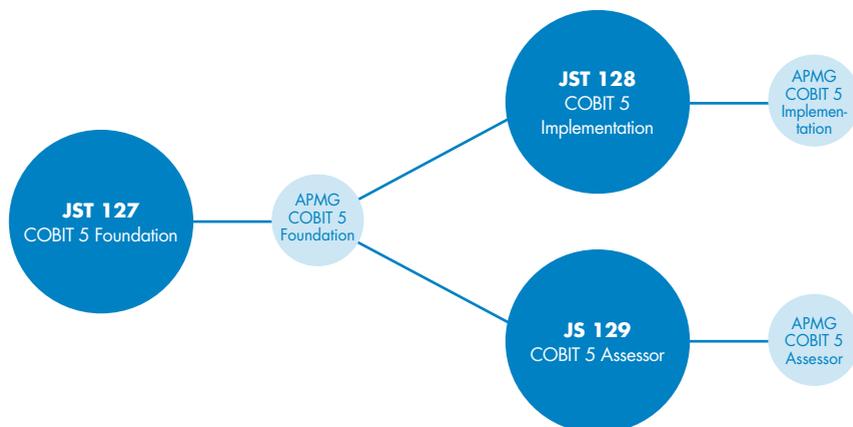
### **COBIT® 5 Assessor**

La certificación COBIT® 5 Assessor acredita a los profesionales que conocen y saben utilizar COBIT® Process Assessment Programme para evaluar y optimizar procesos TI, así como para crear un sistema de control, seguimiento y reporting de objetivos. Para acceder a esta certificación es necesario disponer previamente de la certificación COBIT® 5 Foundation y asistir al correspondiente curso oficial. Esta certificación es un requisito indispensable para obtener la certificación de ISACA, COBIT® 5 Certified Assessor, el nivel máximo de certificación en COBIT® 5. La certificación COBIT® Assessor es muy recomendable para auditores y consultores que presten servicios en Gobierno TI.

### **Certificación Sourcing Governance Foundation**

El OPBOK (Outsourcing Professionals Body of Knowledge) de la IAOP® (International Association of Outsourcing Professionals®) es el marco de referencia de buenas prácticas para mejorar la calidad de los servicios entregados durante el outsourcing. APMG y la IAOP® han unido sus fuerzas para crear la certificación Sourcing Governance Foundation. Los candidatos a obtener esta certificación deberán demostrar que entienden los conceptos de externalización y la gestión del aprovisionamiento, y que conocen las mejores prácticas para la implementación y operación de la función de Sourcing Governance (gestión del aprovisionamiento). Esta certificación es muy recomendable para consultores y expertos en Gestión TI, así como cualquier profesional vinculado a procesos de compra o venta de servicios TI.

Itinerario de formación y certificación en COBIT 5



COBIT5

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 127	COBIT 5 Foundation	16	COBIT5F				-
N JST 130	Epic Decisions. COntrol with a BIT of structure	8	-		-	-	-
JST 128	COBIT 5 Implementation	24	COBIT5I		-		-

Sourcing

		Horas	Examen	Tipo de Curso	Calendario	OpenClass	Online
JST 290	Sourcing Governance Foundation	16	COSFP		-		-

N = Nuevo R = Revisado P = Próximamente

# Certificaciones Oficiales

Si queréis aprovechar al máximo la formación recibida y objetivizar su aprovechamiento, es importante que se certifiquen los conocimientos adquiridos, siempre que esto sea posible. Los exámenes de certificación oficial son un sistema objetivo y riguroso de medir los conocimientos, y una excelente herramienta de desarrollo profesional.

## **Beneficios para la empresa**

- Mejoran el rendimiento de los equipos
- Aumentan la satisfacción del equipo
- Aumentan la motivación del equipo
- Mejoran la retención y gestión del talento
- Mejoran el ROI de la formación
- Mejoran la calidad de servicio
- Aumentan el éxito de los proyectos
- Reducen los costes de soporte
- Reducen las paradas de servicio

## **Beneficios para los profesionales**

- Objetivan el conocimiento
- Demuestran la experiencia
- Diferencian el CV
- Aportan mejoras salariales
- Facilitan la progresión profesional
- Aumentan la estabilidad laboral
- Fomentan la formación continua
- Mejoran la autoconfianza
- Satisfacción personal

Si queréis aprovechar al máximo la formación recibida, es importante que se certifiquen los conocimientos adquiridos. Los exámenes de certificación oficial son un sistema objetivo y riguroso de medir los conocimientos tecnológicos.

SAFe® Agilist	Certified Associate in Project Management (CAPM®)
SAFe® Product Owner / Product Manager	PMI® Agile Certified Practitioner (PMI®-ACP®)
SAFe® Advanced Scrum Master	PMI® Risk Management Professional (PMI®-RMP®)
SAFe® Scrum Master	PMI® Professional in Business Analysis (PMI®-PBA®)
SAFe® Practitioner	PRINCE2® Practitioner
AgilePM® Practitioner	PRINCE2® Foundation
AgilePM® Foundation	PRINCE2® AgileTM
AgilePgM® Foundation	MSP® Practitioner
AgileBA® Practitioner	MSP® Foundation
AgileBA® Foundation	MoP® Practitioner
Management 3.0	MoP® Foundation
Lean IT Leadership	P30® Practitioner
Lean IT Kaizen	P30® Foundation
Lean IT Foundation	ITIL® Expert
DevOps Practitioner	ITIL® Intermediate
DevOps Fundamentals	ITIL® Practitioner
Certified Business Analysis Professional (CBAP®)	ITIL® Foundation
Certification of Capability in Business Analysis (CCBA®)	ISO 20000 for Practitioner
Entry Certificate in Business Analysis (ECBATM)	ISO 20000 Foundation
Business Analysis Associate (BAA)	ISO 27001 Foundation
TOGAF® 9.1 Certified	COBIT® 5 Assessor
TOGAF® 9.1 Foundation	COBIT® 5 Implementation
Change Management Practitioner	COBIT® 5 Foundation
Change Management Foundation	Sourcing Governance Foundation
Project Management Professional (PMP®)	

# ¿Por qué Netmind?

## **Expertos en Gestión TI**

Uno de nuestros principales factores de éxito es, sin duda, nuestro equipo de formadores y mentores. Contamos con un equipo muy cualificado, entre los que se encuentran reconocidos expertos sobre las mejores prácticas de Gestión TI, que combina la actividad formativa con actividades de consultoría y acompañamiento, o con el desarrollo de su actividad profesional, garantizando así su experiencia real en las materias que imparten. Además, todos nuestros expertos acreditan una larga trayectoria impartiendo formación y divulgando conocimiento. En este sentido, participan de forma regular en eventos y conferencias sobre buenas prácticas de Gestión TI, a nivel nacional e internacional.

## **Agilidad, adaptabilidad y flexibilidad**

En Netmind hemos diseñado todos nuestros servicios para que sean fácilmente adaptables a las necesidades y posibilidades de nuestros clientes, desde los servicios de formación y acompañamiento que diseñamos a medida para una empresa, hasta los cursos que tenemos planificados de calendario. Entendemos la adaptabilidad como uno de las bases de la excelencia en la prestación de servicios. Asimismo, facilitamos todos nuestros servicios siguiendo los principios de la agilidad, haciendo especial énfasis en la entrega temprana y continua de valor, planificando siempre nuestro trabajo de forma iterativa, y vinculando a los equipos con los que trabajamos en el diseño y prestación del servicio.

## **Priorizamos la Gestión del Cambio**

Cualquier iniciativa de mejora o transformación, implica necesariamente un cambio y, como tal, debe gestionarse. En Netmind estamos convencidos que gestionar adecuadamente el cambio que estas iniciativas llevan asociadas, es fundamental para garantizar su éxito. Para acompañar a nuestros clientes en este proceso, hemos diseñado la metodología Go-Be-Do®, pensada para que las organizaciones puedan implementar poderosos cambios culturales y/o organizativos que perduren en el tiempo. Nuestra metodología se basa en los principios de Kotter y recoge las mejores prácticas de estándares como el CMBok (Change Management Body of Knowledge).

## **Valor y satisfacción garantizados**

Nuestras estrategias empresariales se han orientado a implantar sistemas que nos permitan garantizar de forma objetiva la calidad de los servicios de formación y acompañamiento que ofrecemos. Así, el 7 de marzo de 2000, se nos concedió el certificado de "Registro de Empresa" y el derecho de uso de la marca AENOR conforme desarrollamos nuestra actividad según la norma ISO 9001:2008. Además, utilizamos Lean para la mejora continua de nuestros procesos de gestión y entrega de servicios, con el objetivo de maximizar el valor aportado. Aun así, si no quedáis plenamente satisfechos con los resultados obtenidos, nos comprometemos a llevar a cabo las acciones correctoras necesarias para solucionarlo.

## **Expertos en formación**

Para asegurar la calidad pedagógica de nuestra formación, contamos con un equipo de pedagogos y psicólogos especializados en formación continua, que se encargan del diseño y organización de todas las actividades que realizamos, así como de la mejora continua de nuestra metodología docente y de la capacidad didáctica de nuestro equipo de formadores. Todos nuestros formadores asisten cada año a un mínimo de 2 jornadas de formación de formadores, en los que aprenden nuevas metodologías y técnicas de formación. En este sentido, durante los últimos años, en Netmind hemos apostado decididamente por introducir la gamificación y el visual thinking como elementos troncales en toda nuestra formación.

## **La mejor documentación**

Para garantizar la eficacia de todas las acciones formativas que llevamos a cabo, en Netmind siempre utilizamos los mejores materiales didácticos. En los cursos oficiales de PMI, AXELOS, APMG, IIBA, SAFe, Management 3.0, TOGAF, Lean IT Association y DevOps Agile Skills Association, cada alumno recibe un ejemplar de la documentación oficial. Para el resto de cursos, entregamos un ejemplar de la documentación elaborada por Netmind o por uno de nuestros partners internacionales. Actualmente estamos trabajando para introducir, en todos nuestros cursos, recursos complementarios pre y post-curso, que nos permitan enriquecer la formación, y optimizar la aplicación de lo aprendido.

## **Formación oficial**

En Netmind somos centro de formación oficial de PMI, AXELOS, APMG, IIBA, SAFe, Management 3.0, TOGAF, Lean IT Association y DevOps Agile Skills Association. Todos nuestros instructores están certificados como formadores oficiales en su ámbito de especialización, garantizando así su capacidad técnica y docente. Nuestras aulas cumplen con los requisitos definidos por las distintas entidades certificadoras y utilizamos documentación oficial para llevar a cabo todos los cursos. De este modo, al finalizar la formación, los alumnos reciben un certificado internacional que acredita su participación en un curso oficial.

## **Aulas de última generación**

Actualmente disponemos de 3 centros de formación en Barcelona, Bilbao y Madrid, con una capacidad para más de 250 alumnos. Para poder ofrecer la mejor formación, actualizamos constantemente nuestras instalaciones docentes, haciéndolas más cómodas y participativas. En este sentido, el pasado año hemos trabajado en una nueva tipología de aula lúdica, que incorpora elementos que facilitan la gamificación y la adopción de técnicas de visual thinking. Asimismo, hemos ampliado los espacios de ocio y descanso, y hemos implantado un nuevo sistema multimedia que nos permite que alumnos virtuales asistan a los cursos presenciales como si estuvieran en el aula.

# Valoraciones 2017

FORMADORES	9.32
GLOBAL	8.84

*Resultados obtenidos a partir de las encuestas de satisfacción*

Nuestro principal objetivo es que todos los alumnos y clientes queden plenamente satisfechos con la calidad de la formación recibida. Si, por razones imputables a Netmind, esto no sucede, nos comprometemos a llevar a cabo las acciones correctoras necesarias para solucionarlo. Estas pueden ser, desde entregar documentación complementaria hasta repetir el curso o planificar sesiones complementarias de formación. Si, de mutuo acuerdo con el cliente, se decide que ninguna de estas opciones es válida, devolveremos íntegramente el importe del curso.

NETMIND

1987 - 2017

Thirty Years  
Empowering  
IT Teams



**Barcelona**

C/ Almogàvers 123  
08018 Barcelona  
T +34 933 041 720

**Madrid**

Plaza Carlos Trías Bertrán 7  
Edificio Sollube 1ª Planta  
28020 Madrid  
T +34 914 427 703

**Bilbao**

C/ San Vicente 8  
Edificio Albia I, 6ª Planta  
48001 Bilbao  
T +34 944 354 982

**Miami**

1101 Brickell Avenue,  
South Tower, 8th Floor  
Miami, Florida 33131  
T +1 305 424 1668