

**GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS EN PROYECTOS DE LA
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD EAFIT**

**LUZ NORA MESA AGUDELO
DELIO ÁNDRES VALENCIA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2019**

**GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS EN PROYECTOS DE LA
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD EAFIT**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Gerencia de Proyectos**

LUZ NORA MESA AGUDELO¹

DELIO ÁNDRES VALENCIA LÓPEZ²

Asesora: Carolina Pabón Ramírez, MGP

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2019**

¹ lmesaagu@gmail.com

² andresvalencialopez@outlook.com

Dedicatoria:

A nuestras familias por inspirarnos a ser mejores cada día y por ser la luz que ilumina nuestros días.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos cumplir nuestros objetivos profesionales, personales y laborales. A nuestras familias por el tiempo, el apoyo y la comprensión que nos brindan cada día para alcanzar nuevas metas. A la Universidad EAFIT por confiar en nosotros y darnos la oportunidad de avanzar en nuestra formación académica.

A las diferentes personas que nos acompañaron y aportaron de alguna manera en el proceso para que este trabajo fuera posible.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. CONTEXTOS QUE ORIGINAN LA SITUACIÓN EN ESTUDIO | 15 |
| 2. OBJETIVOS..... | 21 |
| 2.1. Objetivo general | 21 |
| 2.2. Objetivos específicos | 21 |
| 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 22 |
| 3.1. Portafolio de proyectos..... | 24 |
| 3.1.1 Gestión de portafolio | 25 |
| 3.1.2 Selección y priorización..... | 26 |
| 3.2. Generación de valor | 28 |
| 3.3. Qué es un beneficio | 29 |
| 3.1.3 Clasificación de beneficios | 29 |
| 3.4. La gestión de beneficios..... | 33 |
| 3.4.1. Gestión del portafolio y la gestión de beneficios | 35 |
| 3.5. Gestión de realización de beneficios..... | 36 |
| 3.5.1. Identificación y cuantificación de los beneficios | 38 |
| 3.5.2. Análisis y planificación para la GRB..... | 40 |
| 3.5.3. Ejecución del plan para la realización y la transición de beneficios ... | 41 |
| 3.5.4. Seguimiento y ajuste de los beneficios | 42 |
| 3.5.5. Entrega y transición de beneficios..... | 44 |
| 3.5.6. Mantenimiento y evaluación de beneficios..... | 45 |
| 3.6. Madurez de la gestión de realización de beneficios..... | 47 |
| 3.7. Rol del gerente de proyectos en la GRB | 51 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4. | MÉTODO DE SOLUCIÓN | 54 |
| 4.1. | Matriz metodológica | 54 |
| 5. | METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS..... | 58 |
| 6. | JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN EN TÉRMINOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS..... | 59 |
| 7. | MARCO METODOLÓGICO PROPUESTO PARA LA GRB..... | 60 |
| 7.1. | Identificación de beneficios | 63 |
| 7.1.1. | Entradas..... | 66 |
| 7.1.2. | Herramientas..... | 68 |
| 7.1.3. | Salidas | 74 |
| 7.2. | Planeación de la GRB | 76 |
| 7.2.1. | Entrada..... | 79 |
| 7.2.2. | Herramientas..... | 81 |
| 7.2.3. | Salidas | 85 |
| 7.3. | Ejecución, monitoreo y control de la realización de beneficios | 91 |
| 7.3.1. | Entradas..... | 93 |
| 7.3.2. | Herramientas..... | 94 |
| 7.3.3. | Salidas | 96 |
| 7.4. | Transición de beneficios..... | 98 |
| 7.4.1. | Entrada..... | 101 |
| 7.4.2. | Herramientas..... | 101 |
| 7.4.3. | Salidas | 102 |
| 7.5. | Mantenimiento y evaluación de beneficios..... | 103 |
| 7.5.1. | Entrada..... | 106 |
| 7.5.2. | Herramientas..... | 106 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 7.5.3. | Salidas | 107 |
| 8. | PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA DINF | 109 |
| 8.1. | Instrumentos de gestión según tipo de proyecto | 109 |
| 8.2. | Indicadores para evaluar cumplimiento de los procesos de la GRB | 112 |
| 8.3. | Flujograma de instrumentos de gestión | 115 |
| 9. | TRABAJO DE CAMPO | 117 |
| 10. | CONCLUSIONES | 119 |
| 11. | RECOMENDACIONES | 121 |
| | ANEXOS | 130 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Estrategias del plan de desarrollo de la Universidad EAFIT para 2030 .. | 15 |
| Figura 2. Cronograma de las fases del programa..... | 17 |
| Figura 3. Portafolios, programas, proyectos y operaciones | 25 |
| Figura 4. Priorización de proyectos..... | 27 |
| Figura 5. Valor del negocio | 28 |
| Figura 6. Mapeo de objetivos..... | 32 |
| Figura 7. Fases en la gestión de beneficios..... | 34 |
| Figura 8. Fases de la GRB | 36 |
| Figura 9. Gestión de realización de beneficio exitosa..... | 37 |
| Figura 10. GRB en el ciclo de vida del proyecto | 38 |
| Figura 11. Beneficios materializados | 47 |
| Figura 12. Proceso de gestión de realización de beneficios | 58 |
| Figura 13. Proceso de gestión de realización de beneficios | 60 |
| Figura 14. Entradas, herramientas y salidas de la identificación de los beneficios | 65 |
| Figura 15. Técnica de lluvia de ideas..... | 70 |
| Figura 16. Entradas, herramientas y salidas de la planeación de la GRB | 79 |
| Figura 17. Entradas, herramientas y salidas de la ejecución, el monitoreo y el control de la realización de beneficios | 93 |
| Figura 18. Entradas, herramientas y salidas de la transición de beneficios..... | 100 |
| Figura 19. Entradas, herramientas y salidas del mantenimiento y la evaluación de beneficios..... | 105 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Modelo de madurez de beneficios según P3M3 | 48 |
| Tabla 2. Roles del gerente de proyectos en la GRB | 52 |
| Tabla 3. Matriz metodológica de la gestión de realización de beneficios..... | 54 |
| Tabla 4. Fases de gestión de la realización de beneficios | 61 |
| Tabla 5. Factores críticos de éxito para la GRB..... | 62 |
| Tabla 6. Buenas prácticas para aplicar en la GRB | 64 |
| Tabla 7. Identificación de riesgos..... | 72 |
| Tabla 8. Buenas prácticas que deben aplicarse en la GRB..... | 77 |
| Tabla 9. Actividades del plan de GRB | 86 |
| Tabla 10. Buenas prácticas para aplicar en la GRB | 92 |
| Tabla 11. Buenas prácticas para aplicar en la GRB | 98 |
| Tabla 12. Buenas prácticas para aplicar en la GRB | 104 |
| Tabla 14. GRB de acuerdo con impulsador de iniciativa | 110 |
| Tabla 15. Instrumentos de gestión de acuerdo con el tipo de proyecto | 111 |

Resumen

En la actualidad, gran parte de las organizaciones se encuentran en constante búsqueda de su mejoramiento continuo, en entornos cada vez más competitivos, disruptivos, complejos y dinámicos, lo que implica garantizar el éxito de los proyectos que llevan a cabo. Este enfoque de éxito está evolucionando puesto que se plantea no solo cumplir con temas referentes a la calidad, el tiempo, el presupuesto y el alcance, sino que, además, se deben garantizar la generación y la materialización de beneficios, lo que propone un reto para mejorar el rendimiento en la gestión de los proyectos, dado que se busca que los resultados de los últimos impacten en forma directa los objetivos estratégicos de la organización y, por ende, aporten una creación significativa y sostenible de valor. Las organizaciones que asuman este reto deben desarrollar capacidades que permitan medir y evidenciar si se están realizando los beneficios esperados mediante la incorporación de procesos, procedimientos y herramientas que apoyen dicha gestión.

Por lo tanto, este trabajo de grado busca consolidar el fundamento teórico y el conocimiento necesario que proponga un marco para la gestión de realización de beneficios en la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT a través de una investigación cualitativa descriptiva. En él se plantearon diferentes fases que interactúan de manera paralela con el ciclo de vida de los proyectos y que permitieron identificar los beneficios esperados, desarrollar un plan para su realización, establecer procedimientos de gobierno, realizar una transición formal a las áreas beneficiadas, medir el logro de los beneficios a través de indicadores, controlar la realización de los beneficios en el momento del cierre del proyecto y, por último, asegurar que la gestión de realización de beneficios durante la etapa de operación permanezca según los tiempos acordados con los propietarios de los beneficios.

Palabras clave: Planeación estratégica, éxito de proyectos, éxito de programas, gestión de beneficios, gestión de realización de beneficios, generación de valor.

Abstract

Today, the large majority of organizations are constantly looking to improve their operations, becoming more competitive, dynamic, and trying to change their market place in order to guarantee the success of their projects at hand. Focusing on this success daily transforms for the better. It not only works on areas concerned with quality, time, budgets, and reaching the goals of all those areas, but they should translate into actual tangible and positive results.

This provides goals to strive for in the implementation of these projects given that the ultimate desire is that the results of these areas directly impact the organization's main objectives to specifically justify their value. Companies that take on these goals should make sure to develop the means to measure and prove their effectiveness once all is put into action including but not limited to proper procedures and the necessary tools required to accomplish this.

This graduate project looks to consolidate the fundamental theory and the necessary knowledge in order to obtain a result through pursuing benefits for EAFIT's Dirección de Informática. This is to be done through an intense, thorough, descriptive, digestive, and dissecting research study. Different phases will be implemented that interact parallel to the projects life cycles. These will allow identifying the distes benefits we hope for, as well as the development of a realistic plan, and the establishment of procedures to govern this study. At the same time a formal transition to the benefitted areas as well as measuring the attainment of these goals through created indicators that at the time of closing this study will assure the followed through implementation and lastly will guarantee their benefits will be recognized not just during but well after this project ends in accordance with the organizations time frame.

Keys words: *strategic planning, project success, program success, benefit management, benefit realization management, value generation.*

INTRODUCCIÓN

El Project Management Institute (en adelante PMI³; PMI, 2017a) ha reconocido la importancia de la gestión de beneficios en la dinámica de las organizaciones desde el punto de vista estratégico de los proyectos; sin embargo, se ha evidenciado que las empresas centran sus esfuerzos en el cumplimiento de entregables, sin garantizar una adecuada gestión de realización de beneficios (en adelante GRB).

En la actualidad, gran parte de las organizaciones miden el éxito de los proyectos con base aspectos tradicionales como el cumplimiento del cronograma, el presupuesto y el alcance, sin embargo, de acuerdo con PMI (2018), no solo basta con el cumplimiento de estas tres variables sino que también es de gran importancia identificar y generar beneficios con el fin de buscar que se habilite una mejor manera para cuantificar y medir los impactos en las estrategias que los proyectos y programas tienen en el desempeño de la organización.

Además, y según PMI (2019b), se pudo constatar cómo las organizaciones encuestadas desperdiciaron alrededor de 12% de sus gastos de inversión debido a un desempeño deficiente en los proyectos. Esta cifra no ha cambiado mucho en los últimos cinco años, lo que plantea el reto de optimizar y cuidar cada vez más las inversiones que busquen crecimiento y sostenibilidad mediante la implementación de proyectos.

Dicho desafío no ha sido ajeno a la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT (y, en general, a toda la institución), por lo que se buscó, con el presente

³ El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales dedicadas a la gerencia de proyectos con mayor cantidad de afiliados en el mundo.

trabajo, lograr una propuesta de marco metodológico para la gestión de realización de beneficios (en adelante GRB) que se incorpore en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Este les permitirá a los líderes respectivos llevar a cabo una adecuada GRB a través de las etapas de identificación, planeación, seguimiento, transición, mantenimiento y evaluación de los beneficios con las áreas y los interesados impactados por ellos. Lo anterior también traerá consigo oportunidades de mejora en la obtención de información para la toma de decisiones y el aseguramiento del valor esperado por las diferentes áreas afectadas.

La GRB permite que las oficinas de gestión de proyectos (*project management office*, en adelante PMO) asuman el reto de clarificar y difundir de mejor manera el valor que aportan a la organización a través de la ejecución adecuada de proyectos, de acuerdo con las buenas prácticas descritas en marcos de referencia en gestión de programas y proyectos porque, según PMI (2018), solo el 58% de las organizaciones comprendieron en su totalidad el valor de la gerencia de proyectos y una de cada tres informó que había alcanzado un alto nivel de madurez en materialización de beneficios.

Como resultado de este trabajo, se entrega un marco metodológico para la GRB de beneficios en la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT, que permita registrar los beneficios esperados de los proyectos con apoyo en artefactos y procedimientos basados en las buenas prácticas en gestión de proyectos que presenta el PMI.

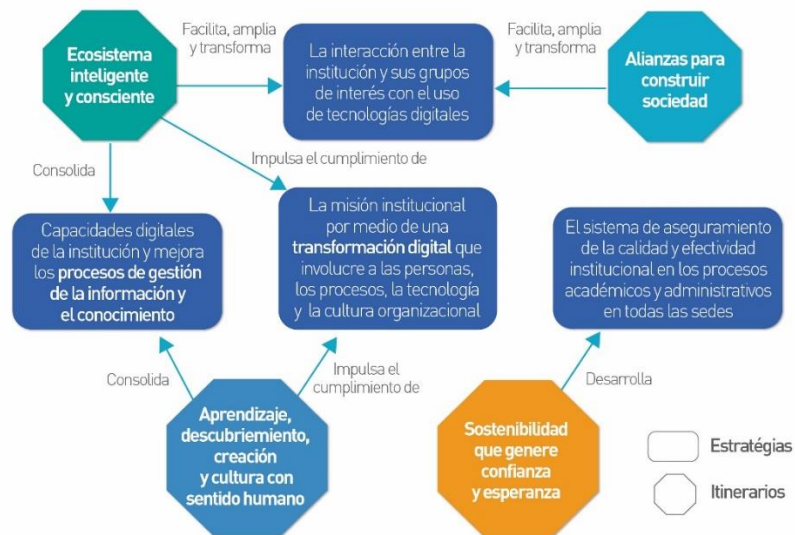
1. CONTEXTOS QUE ORIGINAN LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

La Universidad EAFIT es una institución de educación superior creada en el año 1960 que cuenta en la actualidad con alto reconocimiento nacional e internacional (Universidad EAFIT, 2019b).

A partir del año 2018 se embarcó en un nuevo plan estratégico de desarrollo, que tendrá vigencia entre los años 2019 y 2024 y que se denominó itinerario EAFIT 2030. Este plan plantea cuatro retos para enfrentar y, a su vez, cuatro ejes o itinerarios sobre los que se articulan las estrategias para alcanzar las metas planteadas.

En la figura 1 se presentan cuatro de las 27 estrategias que componen el plan y que tienen relación con proyectos de tecnología.

Figura 1. Estrategias del plan de desarrollo de la Universidad EAFIT para 2030



Fuente: adaptación de Universidad EAFIT (2019a)

Al tener en cuenta las mencionadas directrices, la Dirección de Informática (en adelante DINF), adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y de Proyección Social de la Universidad EAFIT, tendrá que aportar a su cumplimiento mediante proyectos que materialicen las estrategias planteadas en dicho itinerario. La DINF ha venido incorporando, desde hace alrededor de siete años, las buenas prácticas definidas en el marco de referencia del Project Management Institute (PMI) en gran parte de los proyectos y programas que han surgido durante este tiempo. Gracias a ello se incubó una oficina de proyectos (*project management office* o PMO)⁴, que ha presentado constantes evoluciones y aportes a los procesos que hacen parte de las distintas etapas del ciclo de vida de cada proyecto.

A lo largo de su trayectoria, la PMO ha apoyado y gestionado diferentes tipos de proyectos que han permitido proponer soluciones, lo que se ha manifestado en beneficios para diferentes áreas de la universidad. En la mayoría de las ocasiones se ha logrado generar un valor importante para la institución; sin embargo, no ha habido la suficiente divulgación y seguimiento de dichos beneficios, de manera que se les muestre a los directivos y a los restantes diferentes interesados las ventajas de contar con procesos de gestión de proyectos.

Por otro lado, en algunos proyectos, que presentaron dificultades y no generaron los resultados esperados, no se contaba con unos beneficios claros y medibles en etapas previas al inicio de cada uno de ellos que permitieran hacer un seguimiento oportuno y proactivo de la materialización de las expectativas que se planteaban con la iniciativa. Por lo anterior, los recursos invertidos en estos proyectos no generaron un beneficio y, por el contrario, destruyeron valor.

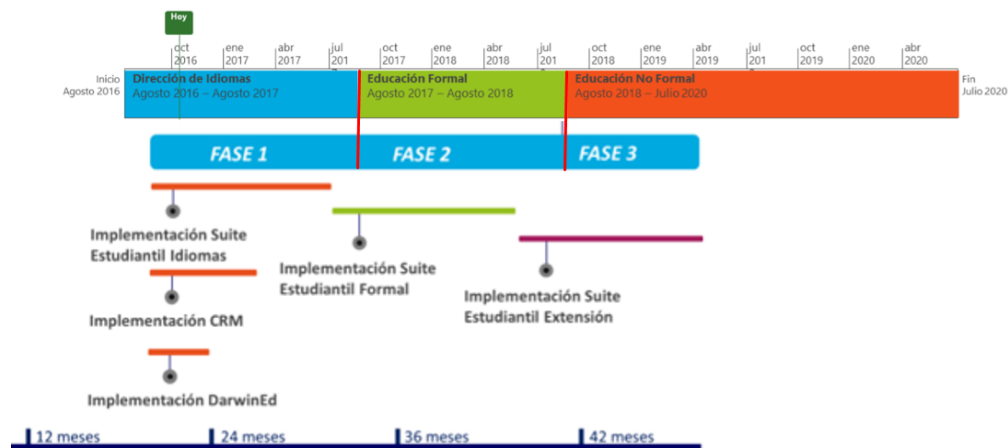
⁴ La *project management office* (PMO) es una oficina que estandariza y mantiene procesos de gobernanza relacionados con los proyectos de la organización.

Una de las iniciativas más importantes que se está ejecutando en la actualidad por parte de la DINF es el programa Atenea, que inició en el año 2014 con el objetivo principal de habilitar el crecimiento de la universidad mediante la implementación de una suite académica que soporte y consolide los procesos con los que interactúa un estudiante a lo largo de su relación académica con la institución. Además, busca la estandarización y la homologación de procesos para las distintas áreas impactadas, con la mira de buscar la generación de eficiencias y la disminución importante de reprocesos.

En el mes de agosto del año 2016 empezó programa mediante la conformación de un equipo interdisciplinario compuesto por personal de una empresa consultora, la empresa implementadora y personal administrativo de diferentes áreas de la universidad.

En la figura 2 se muestra el cronograma de las tres fases del programa planteadas al inicio.

Figura 2. Cronograma de las fases del programa



Fuente: Londoño y Pabón (2018, p.42)

De acuerdo con el cronograma, la salida a producción de la fase 1 (Idiomas) estaba presupuestada para junio de 2017 pero por múltiples motivos no fue posible cumplir dicha fecha, por lo que se desplazó hasta el 2 de mayo de 2018 y la etapa de estabilización finalizó en diciembre de 2018, lo que conllevó sobrecostos y retrasos en las demás fases.

Además, se generó gran incertidumbre por parte de la Dirección de Idiomas puesto que no se tenía claridad sobre cuáles serían los beneficios que traería la implementación en cuanto a los procesos y las actividades y su impacto en los involucrados (administrativos, docentes y estudiantes). Así lo indican Londoño y Pabón (2018), que identificaron los siguientes temas en las lecciones aprendidas de los proyectos ya finalizados en el programa Atenea:

- No hubo un registro claro sobre los acuerdos a los que se llegaron con algunas dependencias.
- No se contó con la participación activa por parte de una de las dependencias clave del proyecto, debido a la alta resistencia frente al objetivo que se pretendía alcanzar y la metodología utilizada.
- Al momento de la planeación no se definieron claramente los responsables de las actividades (Londoño y Pabón, 2018, p. 78).

Además, al iniciar el proyecto no se contaba con una identificación clara y medible de los beneficios que se obtendrían luego de la implementación, ni de indicadores en los procesos que se iban a impactar, de manera que a través de esta medición se fuera haciendo seguimiento a la materialización de los objetivos en la salida a producción y más tarde en la etapa de estabilización, lo que evidenciaría mejoras en la operación y en los procesos gracias a la herramienta tecnológica implementada.

Dado lo anterior, se hizo evidente la importancia de tener desde el inicio la identificación de los beneficios mediante la clarificación de las modificaciones que fuese necesario incorporar y, a su vez, para validar los cambios en la estrategia con el fin de redireccionar los proyectos (Figuerola, 2015).

Después de la estabilización de la situación de Idiomas se inició la segunda fase del proyecto, en la que se buscó impactar Educación formal; sin embargo, por decisión tomada por el Consejo Superior, según aparece en acta de 2018 del Comité Ejecutivo del programa Atenea, se revaluó la implementación del proyecto y se decidió, para la segunda fase, implementar Educación formal y Educación para toda la vida. Para dicha fase se determinó involucrar desde el inicio a las distintas dependencias impactadas, con lo que se buscó que los líderes y posteriores beneficiados del proyecto estuviesen más familiarizados con él y comprendieran su importancia.

Al tener en cuenta lo anterior, se están llevando a cabo entrevistas de expectativas con los usuarios de las diferentes áreas con el fin de identificar cuáles serán cubiertas y cuáles no con la implementación. Así mismo, para documentar y dejar constancia en actas de los acuerdos y los cambios que se establezcan con las dependencias e identificar cómo medir en forma correcta los resultados obtenidos con la implementación. Para cumplir estos planteamientos, los gerentes de proyecto deben identificar los beneficios que estén alineados con los objetivos estratégicos antes de dar inicio a las fases iniciales del proyecto. Esta tarea busca proveerles un método que permita supervisar el avance de los resultados buscados (PMI, 2016a) para de esta forma gestionarlos en cada una de las etapas. Sin embargo, se debe estar atento a las variaciones que puedan presentarse en cualquier etapa del proyecto, al igual que a los requisitos y a los beneficios, y de allí la importancia de tener estos documentados para tener claridad de los impactos positivos o negativos que se generan frente a los cambios presentados (Lake, 2001).

En la metodología vigente para la gestión de proyectos de la Dirección de Informática se carece de un componente que de manera estructurada y formal permita identificar, planear, transferir y medir los beneficios obtenidos a través de los proyectos que se implementan. Por tal motivo, el presente trabajo de grado buscó proponer una serie de artefactos y procedimientos que pudiesen incorporarse en los ya existentes y que les permitan a los líderes de proyecto llevar a cabo una adecuada GRB que aporte de manera significativa a la generación de valor y les muestre a los directivos cómo las inversiones y los esfuerzos que se realizan a través de los proyectos se materializan según las expectativas y las metas que se propone la Universidad EAFIT en su plan estratégico.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer un marco metodológico para la gestión de realización de beneficios para los proyectos de la Dirección de informática de la Universidad EAFIT mediante la incorporación de buenas prácticas y estándares definidos en las guías *PMBOK* (*project management body of knowledge*; PMI, 2017a) y *BRM* (*business realization management*; PMI, 2019a).

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las diferentes etapas de la gestión de realización de beneficios a partir de los lineamientos y buenas prácticas definidas en las guías *PMBOK* (PMI, 2017a) y *BRM* (PMI, 2019a).
- Construir instrumentos que apoyen la gestión de realización de beneficios en los proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT.
- Categorizar los mecanismos de gestión para la realización de beneficios de acuerdo con el tipo de proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un mejoramiento continuo constante por medio de la habilitación de capacidades que permitan implementar proyectos que deben tener una adecuada gestión con la mira de buscar que no solo se incurra en costos y tiempos desfasados, alcances incumplidos y reprocesos, sino que también se logre obtener y transferir beneficios que propendan por el cumplimiento de objetivos estratégicos. Por lo anterior, una oficina de proyectos (PMO) permite alcanzar una mejor gestión interna de la empresa, lo que aumenta así la probabilidad de cumplimiento de los proyectos y la cercanía a las expectativas de los interesados, además de una alineación estratégica con los objetivos de la organización, del seguimiento y el control del rendimiento de los proyectos, de la gestión del portafolio de proyectos, del desarrollo de competencias de proyectos en el personal y de la estandarización de una metodología de proyectos. Dicho enfoque permite seleccionar los proyectos más convenientes mediante la identificación de oportunidades, la valuación del ajuste estratégico, el análisis de costos, beneficios y riesgos y el desarrollo y la selección del portafolio, lo que se conoce como gerencia de portafolio. Una vez seleccionado el portafolio, la entidad necesita ejecutar el trabajo de la manera más efectiva y eficiente por medio de una gerencia de proyectos (Medina, 2004).

Por lo tanto, para lograr el éxito en las organizaciones se debe tener interrelación entre la planificación estratégica, la gerencia de portafolio y la gerencia de proyectos, de modo que el objetivo general que se persigue sea, primero, “hacer las cosas correctas” (lo que comienza con el enfoque y concluye con la selección de los proyectos) y luego “hacer las cosas correctas en forma correcta” (que es la gerencia de proyectos). Lo anterior se logra si el gerente de proyecto conoce el

propósito de la organización y los impactos de largo plazo resultantes del proyecto que se implementará (Bridges, 1999).

Como lo define la guía del PMBOK, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017a, p. 4).

Además, los proyectos impulsan la generación de cambios en las organizaciones con el fin de buscar el cumplimiento de objetivos que hagan posible la creación de valor en el negocio. Estos resultados pueden ser tangibles o intangibles, como, por ejemplo, bienes, participación en el mercado, herramientas, activos, alineación estratégica o posicionamiento de marca, entre otros, y están enmarcados en el cumplimiento de cuatro factores fundamentales: requisitos regulatorios, legales o sociales, atención de necesidades de los interesados, implementación de estrategias de negocio y creación o mejora de procesos, productos o servicios (PMI, 2017a). Para que el proyecto sea exitoso, como propone Turner (2009), es necesario tener en cuenta cuáles son los fines que se busca alcanzar: satisfacer las necesidades de los patrocinadores y los interesados, cumplir los objetivos planteados, incorporar una calidad adecuada en los productos que se entreguen y en los tiempos y los presupuestos establecidos, suplir las necesidades del equipo del proyecto y generar beneficios (Turner, 2009).

Para llevar a cabo los planteamientos antes descritos, el gerente de proyecto deberá trabajar en equipo con el patrocinador para asegurar que el producto o servicio se incorpore de manera efectiva en la organización, de modo que se garantice la obtención de los beneficios identificados en el caso de negocio y continuar con su seguimiento en la etapa de posimplementación. El gerente de proyecto debe garantizar que los resultados del suyo permanezcan y garantizar que los beneficios previstos en el inicio se produzcan en su terminación y durante el período prolongado de acuerdo con lo que defina la organización (Figuerola, 2015); al tener en cuenta lo anterior, el gerente de proyecto es quien puede monitorear si se están

alcanzando los beneficios esperados del proyecto por medio de un seguimiento de las métricas y la identificación y la gestión de riesgos emergentes en el momento indicado con el fin de tomar las decisiones oportunas (PMI, 2016d, p. 3).

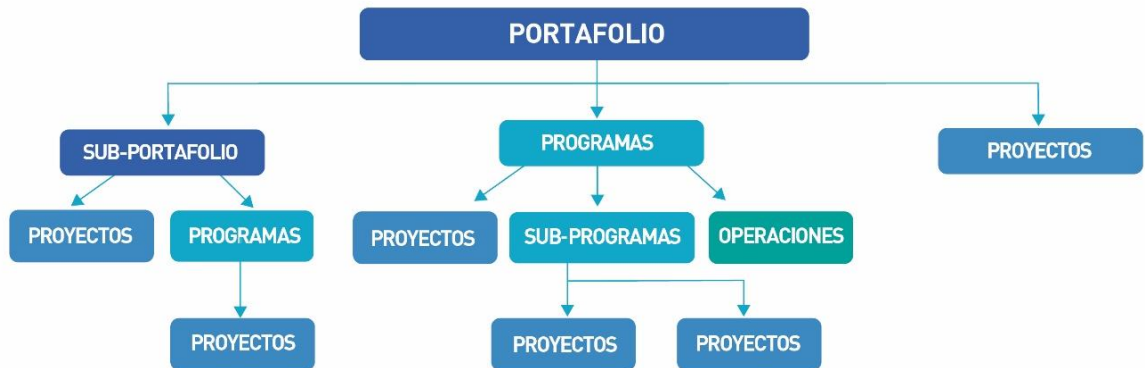
3.1. Portafolio de proyectos

Como punto de partida, y antes de ampliar el concepto de portafolio de proyectos, es necesario establecer las diferencias entre un proyecto, un programa y un portafolio, con el fin de entender cómo se relacionan y cuáles son sus alcances.

Como lo define el PMBOK, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017a, p. 4). Si bien pueden existir elementos que se pueden repetir en un proyecto, ello no cambia el sentido de ser único. Por otro lado, un programa es un conjunto de proyectos que se relacionan entre sí y que se gestionan en forma centralizada y coordinada para lograr control. A su vez, pueden incluir elementos de trabajo que se relacionan con la operación de la organización y que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante objetivos comunes. Si dicha relación está dada únicamente por un cliente, un vendedor, una tecnología o es recurso en común, se deberían gestionar como un portafolio de proyectos en lugar de hacerlo como un programa. La gestión de programas se enfoca hacia las interdependencias que existen entre los proyectos con el propósito de ayudar a determinar el enfoque óptimo para gestionarlos.

El portafolio, entonces, se asocia con un conjunto de proyectos, programas y operaciones que se agrupan con el fin de facilitar la gestión que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los componentes del proyecto no necesariamente son interdependientes ni tienen objetivos relacionados. Los componentes del portafolio son cuantificables, es decir, pueden ser medidos, clasificados y priorizados.

Figura 3. Portafolios, programas, proyectos y operaciones



Fuente: PMI (2017a, p. 12)

3.1.1 Gestión de portafolio

La gestión del portafolio tiene que ver con una administración centralizada de uno o más portafolios. Lo anterior incluye identificar prioridades y dirigir y controlar proyectos, programas y otros trabajos relacionados para alcanzar objetivos específicos. Además, se enfoca a asegurar que los proyectos y los programas se revisen para establecer prioridades en la asignación de recursos y asegurar que el portafolio sea coherente y consistente con las estrategias de la organización.

No siempre el éxito de un proyecto es el de la organización, por lo que hay que alinear ambos esfuerzos. Hay que hacer que los proyectos y los programas que tenga la organización sean aquellos que contribuyen al éxito de ella y aporten a los objetivos estratégicos (Buchtik, 2016).

A veces se desperdician recursos importantes en proyectos que no agregan valor y que, por el contrario, lo destruyen. Estos recursos se podrían usar en otros

proyectos que agreguen más valor e impacten en mayor medida el propósito de la organización o que, por otro lado, generen más retorno de la inversión.

Para gestionar un portafolio es necesario incorporar una buena gobernanza, que tiene que ver con los métodos y las políticas de control para gestionar el portafolio de acuerdo con un marco claro. Algunas de las actividades que se realizan para mantener un buen gobierno de proyectos son:

- Establecer el método para seleccionar y priorizar los proyectos.
- Incorporar métricas para la ejecución y el control.
- Gestionar las comunicaciones de manera transversal.
- Realizar una eficaz medición del rendimiento de los proyectos.
- Definir procesos y procedimientos.
- Seleccionar y configurar las herramientas de software necesarias para estandarizar los procesos.

En conclusión, la gestión del portafolio, dada la complejidad que supone, requiere madurez organizacional, talento competente y una focalización sistemática en la gestión de proyectos; de lo contrario, los beneficios podrían llegar a tener un impacto bajo o nulo en los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.2 Selección y priorización

Son unos de los procesos más retadores para una PMO, dado que, en el momento de reunir todas las iniciativas de proyecto de la organización, cada una de las áreas tiene sus propias prioridades, lo que conduce a que se compita por presupuestos y, en ocasiones, de manera independiente a los lineamientos que se han marcado en la planeación estratégica.

El reto al que se enfrentan los gerentes de portafolio está en definir cuáles son los proyectos más críticos e importantes, para los que se tienen recursos y que son los que pueden contribuir más a la organización, darle más valor, los que están alineados con los objetivos estratégicos.

Figura 4. Priorización de proyectos



Fuente: elaboración propia

En la década reciente se viene invirtiendo en la buena gestión de los proyectos, por lo que el foco se ha orientado, en lo fundamental, a cumplir las restricciones tradicionales: alcance tiempo, presupuesto, calidad (PMI, 2018). No hay nada peor que hacer perfectamente el proyecto equivocado. No es suficiente con hacer los proyectos de manera correcta, lo que implica ir más allá. Hay que hacer los proyectos que le van a dar mayor valor a la organización en términos financieros o no financieros, como, por ejemplo, lo referente a la reputación o a los asuntos legales.

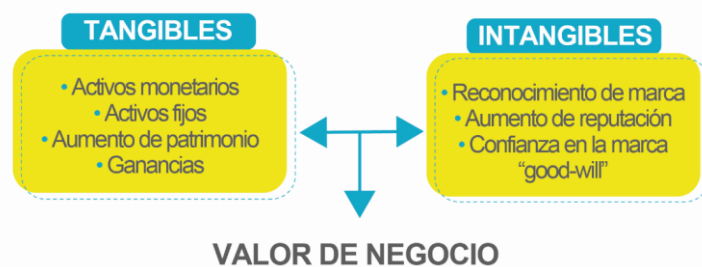
3.2. Generación de valor

Hacer lo correcto de la manera correcta y que esto genere crecimiento y mejora en una organización es el reto al que se enfrentan quienes lideran las compañías en la actualidad. El dinamismo en el que está inmerso el mundo en estos momentos lleva a que las organizaciones busquen mejorar rendimientos, abrir nuevas oportunidades o expandirse en forma ordenada, con presupuestos ajustados y racionales con el fin de tener sostenibilidad en el largo plazo. Por tal razón, un gerente de proyecto, de programas o de portafolio debe involucrarse de manera relevante en la generación de valor a través de los beneficios que identifique como primarios y nativos en la organización en la que se desempeña.

El valor en gestión de portafolios se define como el resultado de los beneficios realizados menos el costo de lograrlos. Además, el valor es único en cada organización y puede definirse como la suma total de todos los elementos tangibles e intangibles (PMI, 2019b).

Según el estándar para gestión de portafolio del PMI en su cuarta edición (PMI, 2017b), el propósito del aseguramiento de valor es permitir que el portafolio pueda materializar el valor requerido por el negocio, que se refleja en el plan para la ejecución de los componentes respectivos. El valor es una agregación de la salida de sus componentes.

Figura 5. Valor del negocio



Fuente: adaptación de Nivia (2019)

3.3. Qué es un beneficio

Gran parte de las organizaciones toman la decisión de emprender proyectos con el objetivo de obtener beneficios que apunten al cumplimiento de su estrategia; sin embargo, la mayoría de ellas no cuentan con herramientas que les permitan cuantificarlos en el corto, el mediano o el largo plazo, pero ¿las organizaciones si le dan la importancia a la actividad de identificar los beneficios antes de iniciar un proyecto? ¿Y en realidad se tiene claridad del concepto de beneficios de un proyecto?

Los beneficios los define Miranda (2012) como los resultados positivos de un proyecto que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de un colectivo por medio de beneficios directos, indirectos e intangibles.

3.1.3 Clasificación de beneficios

Las metodologías lean *six sigma* clasifica los beneficios de los proyectos e identifica que pueden darse no solamente en términos monetarios, sino también en otras métricas o factores cuyo impacto es favorable y retorna una ventaja competitiva para la organización. A continuación, se presenta una serie de clasificaciones y ejemplos de los beneficios, según Cabrera (2019).

Financieros:

- Creación de nuevos ingresos.
- Aceleración del retorno de la inversión.
- Incremento de la rentabilidad de productos o servicios existentes.
- Reducción de costos de producción.
- Incremento del valor de la organización en el mercado.
- Aumento de flujos de caja.

Organizacionales:

- Mejora de la reputación de la compañía.
- Creación de nuevas oportunidades de negocio.
- Captación de nuevos clientes.
- Mejora de la posición en el mercado con respecto a los competidores.
- Mejora del servicio a los clientes.
- Contribución a la materialización de la visión y la misión de la empresa.

Operacionales:

- Reducción de cargas de trabajo indeseables para los empleados.
- Eliminación de actividades que no agreguen valor.
- Mejora de la moral y el espíritu de equipo.
- Mejora de las comunicaciones internas.
- Aumento de la productividad del empleado y de los procesos.
- Optimización de procesos.

La guía *BRM* (PMI, 2019a) indica que la categorización de estos beneficios no solo ayuda a identificarlos y agruparlos, sino que también le permite a la organización comprender cómo se alinean con la dirección estratégica.

Además, permite priorizar los beneficios e identificar cuáles grupos podrían verse impactados. Una mayor comprensión no solo conduce a una mejor y eficaz comunicación, sino que también guía a las organizaciones sobre cómo administrar de manera efectiva su realización. A pesar de lo anterior, no existe un esquema de categorización estándar para los beneficios. Cada organización necesita definir y acordar las categorías de beneficios que son importantes para su realización exitosa. A continuación se detallan diferentes tipos de beneficios que deben tenerse en cuenta en el momento de realizar dicha categorización, según la guía mencionada (PMI, 2019a):

Tangibles: se miden objetivamente con base en la evidencia. Una organización puede emprender un esfuerzo de mejora para reducir el costo asociado con la prestación de una función determinada.

Intangibles: son aquellos que no pueden medirse en forma directa de manera objetiva y que dependen de una medida o evaluación representativa.

Planeados: son ganancias previstas para un beneficiario designado que se selecciona y se aprueba a través del sistema de GRB de la organización. Los beneficios planificados también se conocen como anticipados o esperados.

Emergentes: son beneficios inesperados que surgen durante o después de un programa o proyecto; la identificación y la evaluación de los beneficios emergentes y de su impacto general son claves para administrar la realización de los beneficios, que deberá ajustarse en el registro de beneficios o en el plan de GRB para abordar todo beneficio emergente identificado.

Si los beneficios emergentes son de naturaleza positiva, influyen en sentido favorable en los resultados generales y pueden tener una influencia significativa en el éxito percibido de un programa o proyecto.

Directos: son ganancias inequívocas, medibles, realizadas según lo planificado por los beneficiarios definidos.

Indirectos: son ganancias secundarias o incidentales, planificadas o no planificadas, realizadas por beneficiarios definidos u otros al obtener un beneficio directo.

Internos: son los que afectan a los departamentos funcionales o grupos internos de la organización.

Externos: afectan a grupos externos a la organización, como los clientes o el público en general.

De largo plazo: son los que preparan a la organización para futuras oportunidades o desafíos.

De corto plazo: son los dirigidos a abordar los desafíos o las oportunidades actuales.

Según los grupos de interés:

Financieros: esta categorización ayuda al propietario del beneficio a identificar medidas o métricas específicas para rastrear el desempeño de la entrega hacia el éxito.

El PMI indica que los beneficios de un proyecto están dados por el valor que se genera para el patrocinador o principal impactado por el proyecto como consecuencia de su culminación exitosa, en la que se puede identificar con claridad el impacto positivo en la estrategia de la organización (PMI, 2016b). Además, las organizaciones, dependiendo de sus objetivos estratégicos, se verán en la necesidad de agrupar proyectos por medio de un programa con el fin de centralizar la gestión y de habilitar la obtención de beneficios que no se materializarían si se hacen en forma individual.

Como define el PMI, los programas hacen énfasis en los beneficios al tener en cuenta el alcance, los cambios, la gestión, el monitoreo y su éxito (PMI, 2017c).

Los beneficios se deben tener identificados desde el inicio, lo que permitirá gestionarlos durante el ciclo de vida del programa, en el que se deberá tener presente variables como: alineación estratégica, plazo para obtener los beneficios, encargados de los beneficios, métricas y supuestos (PMI, 2017c).

Figura 6. Mapeo de objetivos



Fuente: elaboración propia

3.4. La gestión de beneficios

Generar valor a través de los beneficios obtenidos gracias a la implementación de proyectos de modo que aporten a la sostenibilidad en el largo plazo es uno de los objetivos principales de las oficinas de proyectos. Una adecuada dirección de proyectos permitirá tener un monitoreo y control en cada fase de los proyectos, con el propósito de reducir riesgos y problemas asociados con la satisfacción de los interesados, además de tomar decisiones en el momento oportuno en caso de ser necesario. Por lo anterior, se podría inferir que dedicar los recursos necesarios a la gestión de beneficios permite reducir los riesgos del proyecto, dado que este proceso implica profundizar sobre las particularidades en una organización que podrían impactar en sentido negativo su éxito con el fin de incrementar la capacidad de prever y evitar inconvenientes (OBS Business School, 2015).

Como indica el PMI (2016d.), cuando se obtienen beneficios, las organizaciones logran los resultados deseados, los clientes están satisfechos, los propietarios de negocios obtienen retorno de su inversión y los equipos de proyecto constatan que su trabajo se hizo bien. Sin embargo, solo la mitad de las organizaciones informan que con frecuencia identifican beneficios medibles, concretos o explícitos para lograr los objetivos estratégicos.

La gestión de beneficios del proyecto está conformada por un conjunto de procesos necesarios para asegurar que los programas y los proyectos se enfoquen a obtener una creación significativa y sostenible de valor del negocio y para lograrlo se deben identificar con claridad los beneficios en etapas previas al inicio del ciclo de vida del proyecto mediante la asignación de los responsables de la planeación, el seguimiento y la gestión de su logro (Briola, 2016).

Si se tiene en cuenta lo anterior, la gestión de beneficios deberá formar parte de un adecuado enfoque en dirección de proyectos en el que ambos deben estar alineados durante la ejecución del proyecto, como se muestra la figura 7:

Figura 7. Fases en la gestión de beneficios



Fuente: adaptación de Ossa Arcila y Orozco Barrera (2018, p. 45)

Antes de iniciar un plan de gestión de beneficios se deberán tener en cuenta:

el propósito del proyecto, el objetivo comercial, la definición de los beneficios, la justificación del plazo de entrega, los costos, los métodos que se emplearán para medir los beneficios y el método para monitorear los beneficios (OBS Business School, 2015).

Además, se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas durante la identificación de los beneficios según PMI:

¿Por qué estamos llevando a cabo el proyecto o programa y cuáles son los impulsores de negocios? ¿Cuáles son los beneficios medibles? ¿Quién tiene responsabilidad final por los beneficios? ¿Quién se asegura de que los beneficios del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos? ¿Quién aprueba los beneficios? (PMI, 2016.a, p. 5).

Además, es necesario desarrollar la siguiente serie de actividades:

Definir los objetivos y factores críticos de éxito, reconocer y cuantificar los beneficios de negocios, desarrollar métricas significativas e indicadores clave de desempeño para medir la entrega de beneficios reales y beneficios planificados, establecer procesos para comparar el progreso con el plan de

beneficios, crear un plan de comunicaciones necesario para registrar el progreso e informarlo a los interesados (PMI, 2016.a, p. 3).

3.4.1. Gestión del portafolio y la gestión de beneficios

Una adecuada relación entre la gestión del portafolio y la de los beneficios debe proporcionar a la alta dirección una respuesta detallada a cada una de las siguientes preguntas:

¿Si se está invirtiendo en lo adecuado?, ¿si es lo que se necesita?, ¿si se están alcanzando los beneficios?, ¿si se está logrando lo que se planteó como un beneficio?, ¿se está optimizando la capacidad?, ¿la capacidad lo permite o hay restricciones?, ¿cuáles otros aspectos se están también ejecutando? y ¿es posible hacer cambios?

Las organizaciones que desarrollan estas capacidades logran un mejor rendimiento en los proyectos puesto que su objetivo es entregar mejores beneficios, adaptarse al cambio y lograr un enfoque hacia el cliente.

Las medidas tradicionales de alcance, tiempo y costo son esenciales, pero en la actualidad ya no son suficientes por el entorno tan competitivo, por lo antes mencionado, lo que quiere decir que los proyectos deben entregar los beneficios de negocio esperados.

Trabajar los proyectos en forma correcta les permite a las organizaciones desarrollar de manera adecuada las inversiones seleccionadas y obtener el valor del negocio propuesto.

3.5. Gestión de realización de beneficios

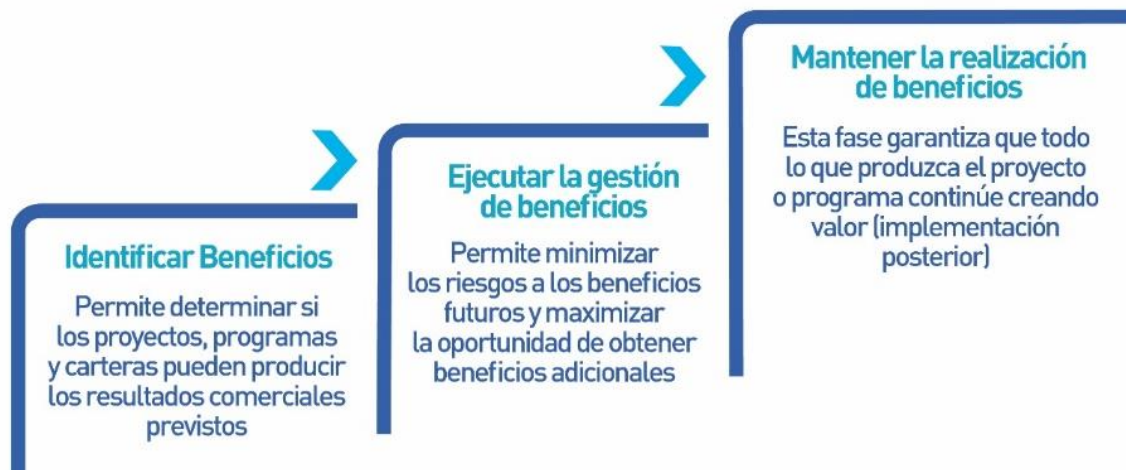
La gestión de la realización de beneficios es un proceso que está inmerso en todo el ciclo de vida del proyecto, desde la justificación de la inversión hasta la preparación del caso de negocio, la implementación, las etapas posteriores al cierre del proyecto y, por último, el mantenimiento de los beneficios obtenidos. Es un proceso que abarca: identificación, articulación, cuantificación y valoración de los beneficios.

La GRB tiene tres objetivos principales: en primer lugar, pretende garantizar que las decisiones de inversión se tomen sobre la base de una comprensión clara y solida de los beneficios potenciales. En segundo lugar, busca generar valor a la organización. En tercer lugar, garantizar que los beneficios previstos se materialicen (Jenner, 2011).

Lo expuesto se logra por medio de los procedimientos de gobierno que permiten supervisar el progreso y la apropiación de la realización de beneficios, en los que se debe tener una alta alineación de los proyectos con la estrategia de la organización e incluir habilitadores de cambios e indicadores de cumplimiento que apuntan al cumplimiento de esos beneficios (PMI, 2016c).

Una GRB exitoso contempla las siguientes fases:

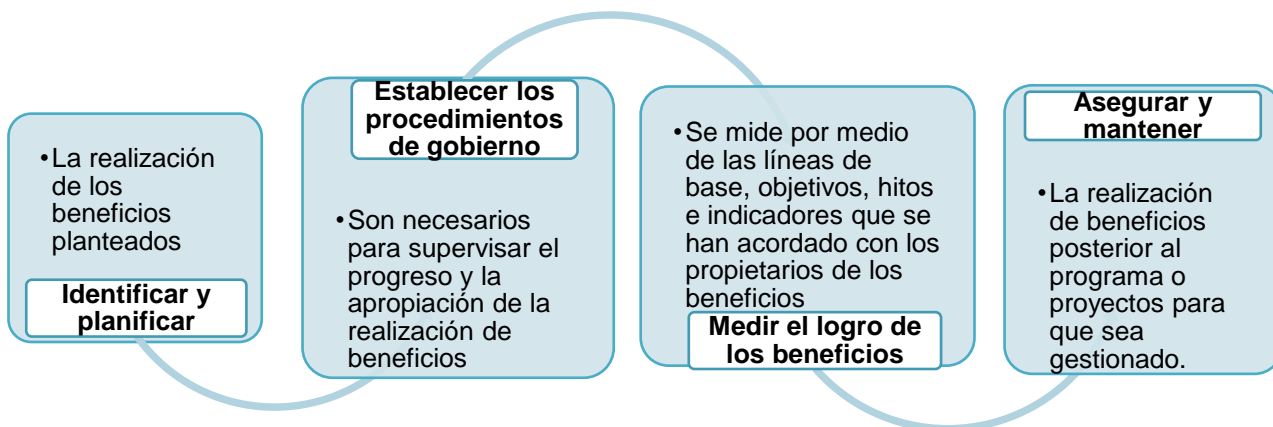
Figura 8. Fases de la GRB



Fuente: adaptación de PMI (2016a, p.3)

La gestión de la realización de beneficios es exitosa cuando se tiene una ejecución de actividades que permita articular diferentes procesos de transformación con lineamientos claros para la ejecución, como se detalla a continuación:

Figura 9. Gestión de realización de beneficio exitosa



Fuente: elaboración propia

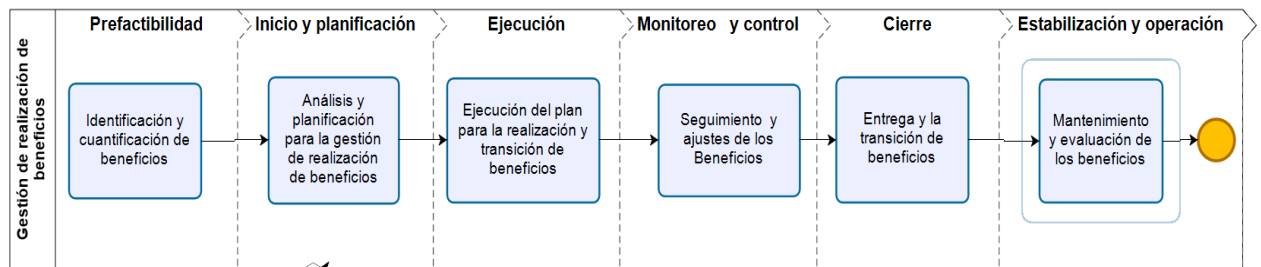
Asignar el tiempo adecuado para la GRB apoyará en la reducción de los riesgos del proyecto debido a que permite examinar de manera exhaustiva las diferentes causas que se pueden presentar en la organización que pueden alterar el éxito;

además, posibilita mejorar la capacidad de predecir y mitigar dificultades que puedan presentarse (OBS Business School, 2015).

Si se tiene en cuenta lo anterior, la GRB debe estar integrada en la gestión de los proyectos y programas que permita obtener resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que debe asegurarse desde la gestión de la iniciativa de proyecto hasta la etapa de estabilización y producción.

Las fuentes consultadas presentan el proceso que permiten la integración de la GRB con los procesos de la guía del *PMBOK* (PMI, 2017a).

Figura 10. GRB en el ciclo de vida del proyecto



Fuente: elaboración propia

3.5.1. Identificación y cuantificación de los beneficios

Esta etapa es el paso inicial para identificar los beneficios potenciales, que deben ser la parte del desarrollo del caso de negocio en la que se documentan los beneficios con el fin de crear un perfil de beneficios con los más relevantes para la toma de decisiones. Esta actividad puede llevarse a cabo con instrumentos como bases de conocimiento, talleres, entrevistas, estándares, sesiones de lluvia de ideas, extracción de un plan de negocios, análisis de factores externos, objetivos estratégicos de la organización y conocimiento experto. Muchas organizaciones agrupan la lista en varias categorías para ayudar en el análisis y la propiedad final. El resultado de este paso debe ser una lista de beneficios potenciales en un registro

de beneficios (Letavec, 2014), que permitirá gestionar y evaluar los resultados en cada fase del proyecto de modo que se obtengan, a su vez, un mapa de todos los beneficios y la matriz de trazabilidad de los beneficios identificados.

Esta etapa deberá ser responsabilidad de los gerentes de proyectos y los patrocinadores, quienes en el momento de la identificación deberán alinear cada beneficio con los objetivos estratégicos de la organización, lo que permite determinar si los proyectos y programas generarán los resultados de negocio que se esperan y realizar una adecuada toma de decisiones en el momento oportuno. Cuando los beneficios de los proyectos se identifican con regularidad antes de iniciar su ejecución, con apoyo en el caso de negocio, ello permite que se obtengan mejores resultados para las organizaciones (PMI, 2016c).

Como indica el *BRM* (PMI, 2019a), esta actividad deberá desarrollarse en la etapa de prefactibilidad del proyecto, en la que se deberá tener en cuenta la identificación de los beneficios como parte del desarrollo del caso de negocio. Es en este punto cuando el propietario del beneficio asume la responsabilidad de liderazgo en todo el ciclo de vida para la realización de cada beneficio y evaluarlo mediante la consideración, como referentes, de las siguientes preguntas:

¿Están los beneficios alineados con los objetivos estratégicos de la organización?, ¿los beneficios (tangibles, intangibles, de corto plazo o de largo plazo) se definen en forma explícita en el caso de negocio?, ¿el caso de negocio describe cómo se medirán los beneficios y cuándo se pronosticarán los beneficios?, ¿están todos los beneficios del proyecto o programa documentados en un registro de beneficios y la hoja de ruta de la realización de beneficios?, ¿la medición de los beneficios requiere nuevos productos o actividades que deberían incluirse en el caso de negocio?, ¿las partes interesadas han aceptado el plan de realización de beneficios?, ¿la gobernabilidad toma en cuenta la gestión de beneficios, incluidos los criterios de aceptación relevantes?, ¿La selección de proyectos o las decisiones de financiamiento se basan en el impacto sobre los beneficios esperados? y ¿se ha consultado y confirmado a los dueños de los beneficios? (PMI, 2019a).

3.5.2. Análisis y planificación para la GRB

Este análisis permite calificar, cuantificar y priorizar los beneficios identificados y registrados en el caso de negocio; además, hace posible establecer una expectativa para el valor del beneficio y una relación de los beneficios con la secuencia, el tiempo y las dependencias de cada uno de ellos. Una parte importante de este paso es alinear las métricas claves de rendimiento (KPI) para poder medir y demostrar el progreso de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El plan de realización de beneficios es un documento de control y debe basarse y administrarse de acuerdo con un estricto control de cambios a lo largo de la vida del programa. Dicho plan también definirá cómo serán la transición de los beneficios en la etapa del cierre del proyecto y las expectativas de sostenibilidad en la operación (Davis, 2014).

El resultado final de este paso debe ser el plan de realización de beneficios (BRM, por las siglas de la expresión en inglés *benefits realization management*), que documenta de manera formal las actividades necesarias para lograr el objetivo planificado del programa, lo que incluye la creación del perfil de beneficios, el mapa de beneficios y una matriz de trazabilidad, la identificación de un cronograma y de las herramientas y los recursos necesarios para garantizar que los beneficios se materialicen en su totalidad con el tiempo, la de los propietarios de los beneficios, la categorización de beneficios y la vinculación de los beneficios con las actividades de gestión de los interesados y los procesos que se verán impactados (Nivia, 2019).

Lo más importante de esta fase es la creación del perfil de los beneficios, que deberá, identificar a los propietarios, categorizar los beneficios y vincularlos con las actividades de gestión de los interesados por medio de una ficha que permita establecer y vincular cuáles son las actividades que se requieren para obtener el beneficio, cuál es el origen de la información, quién la procesa, quién la entrega,

con cuál frecuencia, cuál dato es el que se va a pedir y como se va a analizar (PMI, 2019a).

Según Figuerola (2015), por centrarse en la identificación de beneficios, se podrá saber durante las diferentes etapas del proyecto si se han materializado los beneficios esperados y, fuera de ello, que hayan permanecido después de la finalización del proyecto. Además, permite identificar quién es responsable de la entrega de dichos beneficios, para lo que se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar y registrar los beneficios esperados con las partes interesadas.
- Identificar los interesados que se verán impactados por los beneficios.
- Asignar responsables para la transición de los beneficios.
- Priorizar los beneficios según el impacto estratégico de la organización.
- Establecer un cronograma para la entrega de los beneficios (Figuerola, 2015).

3.5.3. Ejecución del plan para la realización y la transición de beneficios

Esta fase consiste en asegurar que las actividades planeadas se lleven a cabo, lo que incluye la creación del rol de gerente de beneficios; este nuevo rol deberá tener supremamente clara la estrategia de los beneficios y estar ayudando a monitorearlos para lograr que se cumplan (Nivia, 2019).

El plan de beneficios debe estar integrado con los diferentes artefactos utilizados en la gestión de los proyectos, lo que permite incluir las actividades de apoyo en el plan general del proyecto con el fin de asegurar que los beneficios se logren en los tiempos definidos.

Las buenas prácticas del *BRM* (PMI, 2019a) recomiendan tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar con regularidad el progreso de la realización de los beneficios en comparación con la hoja de ruta correspondiente.
- Utilizar las herramientas apropiadas, tales como un registro de beneficios y la realización respectiva.
- Analizar los resultados de los indicadores para comparar los beneficios que fueron planeados frente a los entregados.
- Actualizar los beneficios propuestos en el inicio al tener en cuenta los cambios del proyecto según las necesidades del negocio.
- Tener un proceso formal para descubrir nuevas oportunidades de beneficios.
- Asegurar que el plan de comunicaciones incluye los pasos necesarios para informar el progreso de los beneficios a las partes interesadas.
- Evaluar los riesgos y los KPI relacionados con las finanzas, el cumplimiento, la calidad, la seguridad y la satisfacción de las partes interesadas, puesto que podrían afectar la prestación de beneficios.
- Asegurar que el proyecto o el programa permanezca alineado con el objetivo estratégico de la organización (PMI, 2019a).

3.5.4. Seguimiento y ajuste de los beneficios

Una vez haya comenzado la realización de beneficios, es necesario hacer un seguimiento de la obtención de los beneficios y modificar los objetivos o los indicadores si es necesario (Nivia, 2019).

Esta fase consiste en comparar los resultados del proyecto frente al plan de realización de beneficios, lo que permite evaluar el impacto generado por los internos o externos que puedan afectar la entrega de los beneficios. En cada fase se debe monitorear la obtención de los beneficios esperados e identificar los cambios presentados que impliquen replantearlos.

La OBS Business School (2015, p. 2) plantea que se debe “establecer un sistema de comunicación que permita discutir y considerar los beneficios de forma rutinaria y prestar apoyo al equipo del proyecto e informarle de la consecución de beneficios para fomentar su trabajo”.

Además, es necesario estar visualizando cuál es la contribución en porcentaje o en número de los beneficios del proyecto, el programa o el portafolio que están alineados con la estrategia de la organización; este seguimiento se puede llevar a cabo por medio de diferentes herramientas, como una hoja de *Excel* y el promedio de una correlación de cumplimiento de planeado y ejecutado, con una fecha de vencimiento y unos semáforos o con software más especializado.

En este seguimiento se deben actualizar los diferentes estados de los beneficios: los alcanzados, los no alcanzados y los que se encuentran en ejecución, entre otros; además, es necesario efectuar el control de cambios en forma oportuna en los beneficios en caso de presentarse alguna modificación en los procesos o en el proyecto que impacte de manera directa los beneficios identificados en el inicio.

Las buenas prácticas del *BRM* (PMI, 2019a) recomiendan tener en cuenta lo siguiente:

- Supervisar la idoneidad continua de la nueva capacidad u otros factores de cambio.
- Monitorear los resultados de beneficios reales frente a objetivos y administración de variaciones.
- Identificar las necesidades de los clientes sobre las de productos, servicios, capacidades o resultados de asistencia de soporte o para mejorar el rendimiento o la funcionalidad.
- Desarrollar casos de negocio y posible inicio de nuevos proyectos o programas para responder a problemas operativos.
- Compartir información crucial acerca de cómo los entregables están contribuyendo al éxito del negocio.

- Facilitar la mejora continua a través del intercambio continuo de conocimientos y su transferencia, incluidas las lecciones aprendidas.
- Implementar el control de cambio requerido basado en el nivel de tolerancia definido y tomar medidas correctivas.
- Planificar los cambios operativos, financieros y de comportamiento necesarios para los beneficiarios del proyecto y del programa para continuar monitoreando el desempeño de los beneficios (PMI, 2019a).

3.5.5. Entrega y transición de beneficios

Son el medio para colocar en realidad los cambios en el negocio y comenzar a ver los beneficios esperados en la infraestructura de informes de negocios. Dado que los programas incluirán múltiples componentes, la entrega será un proceso iterativo y abarcará desde la finalización del primer proyecto hasta el cierre del programa. Si se toma el *BRM* como base, los recursos del programa llevarán a cabo actividades de monitoreo y control para analizar los resultados y prescribir acciones correctivas. Parte de esta acción correctiva prescriptiva es garantizar que el registro de beneficios esté alineado con las actividades de monitoreo y control (Davis, 2014).

Son el medio para reconocer que los programas tienen fines definidos y que los beneficios pueden realizarse mucho más allá del cierre del programa. El propietario de beneficios eventualmente asignará la realización de beneficios a una función de operaciones en la que mide los beneficios como parte de un proceso de "negocio como de costumbre", lo que implica que el monitoreo y control y la acción prescriptiva asociada ya no son responsabilidad del gerente del programa, sino del gerente de operaciones.

Otro aspecto importante de la transición de beneficios es que el equipo de operaciones a menudo considerará un conjunto de beneficios como un elemento. Por ejemplo, puede haber seis beneficios incluidos en una mejora del software del proyecto y lo más probable es que el equipo de operaciones lo

considere como una mejora. Por lo tanto, el proceso de transición de beneficios y los artefactos asociados consolidarán los beneficios coordinados en el paquete para la transición respectivo. El resultado de esta fase será el informe estandarizado de los beneficios para los beneficios asociados y los dueños de negocios (Davis, 2014).

Esta fase implica comparar los beneficios reales entregados y los planificados y en ella se evalúan los resultados sobre lo que se logró y de lo que no pudo alcanzarse. Esto se ejecuta durante la salida a producción y la estabilización del proyecto. Como indica PMI (2016a), esta actividad es tan importante como las realizadas durante la ejecución del proyecto, de modo que se debe tener fuerte apoyo de parte del liderazgo de la organización, además del compromiso de reconocer y responder a cualquier problema que interfiera con la obtención de beneficios (PMI, 2016a).

3.5.6. Mantenimiento y evaluación de beneficios

Por último, los beneficios deben mantenerse durante el ciclo de vida de la iniciativa de cambio. Muchas veces los beneficios serán pronósticos a lo largo del tiempo, como se define en la hoja de ruta de beneficios, y los plazos se expandirán más allá de la vida útil del programa. Después de que los beneficios sean transiciones, necesitan ser sostenidos.

Monitorear y controlar y tomar medidas correctivas es una parte de los pasos de mantenimiento, pero puede incluir mucho más. Es posible que, durante el ciclo de vida del cambio en el que se obtengan beneficios no identificados con anticipación, dichos beneficios "emergentes" deberán documentarse y, mediante el uso del control de cambio estructurado, incorporarse en los modelos de informe de beneficios.

Las buenas prácticas del *BRM* (PMI, 2019a) recomiendan tener en cuenta lo siguiente:

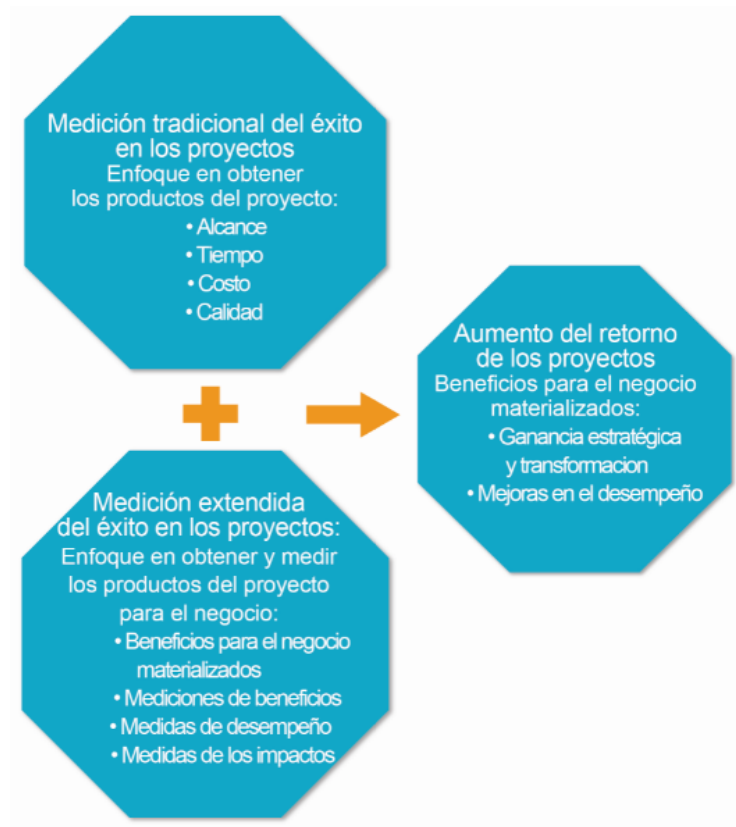
- Mantener una fuerte comunicación multifuncional, el compromiso y el intercambio de lecciones aprendidas.
- Monitorear y medir los resultados de los beneficios y los resultados de los informes presentados a los interesados clave.
- Apoyar a los usuarios y desarrollar casos de negocios para futuras iniciativas que aborden las necesidades operativas.

Después de la ejecución en los programas o proyectos y del seguimiento y monitoreo de los beneficios, los resultados deben ser monitoreados y controlados para medir los impactos en términos de cambio con el fin de mantener el rumbo definido.

En esta fase se mide cuál es el cumplimiento de esa promesa de valor después de determinado tiempo y se debe analizar si en realidad si se está cumplimiento luego de la salida a producción.

Como define Nivia (2019), la medición de la eficacia de un proyecto es la entrega de beneficios esperados que permite mejorar, por medio del examen de los proyectos en forma retrospectiva, dónde se obtiene como resultado un aumento del retorno del proyecto evidenciado en los beneficios materializados.

Figura 11. Beneficios materializados



Fuente: adaptación de Nivia (2019)

3.6. Madurez de la gestión de realización de beneficios

Un modelo de madurez proporciona una evaluación inicial de la GRB, lo que indicará en cuál estado se encuentra.

El modelo de madurez de gestión de portafolio, programas y proyectos (P3M3)⁵ se ha convertido en un estándar de amplio uso entre los distintos modelos de madurez existentes; además, proporciona un marco dentro del cual las organizaciones

⁵ En inglés: *portfolio, programme and project management maturity model* (P3M3).

pueden medir su desempeño y planificar mejoras en la gestión y la entrega de beneficios.

Tabla 1. Modelo de madurez de beneficios según P3M3

| NIVEL DE MADUREZ | PROYECTO | PROGRAMA | PORTAFOLIO |
|--|--|---|---|
| Nivel 1: conocimiento del proceso | La organización conoce enfoques de GRB, pero desarrollados en forma aislada, informal, No existen estándares ni procedimientos formales para el seguimiento de las utilidades del proyecto | Cuando existen enfoques de gestión de beneficios, han sido desarrollados en forma aislada por los programas individuales | Se reconoce que pueden existir iniciativas en el portafolio de la organización que permitan obtener beneficios para la organización |
| Nivel 2: proceso informal | La GRB se reconoce como un componente clave para el éxito de los proyectos y hay planes informales para el seguimiento y el análisis de las utilidades del proyecto y su finalización en el término previsto | La GRB se reconoce como un componente clave para el éxito del programa, con enfoques localizados para grupos de programas | El desarrollo del ciclo de inversión ha aumentado la conciencia y la importancia de la identificación de los beneficios y el seguimiento posterior de los resultados o logros |
| Nivel 3: proceso definido o estandarizado | Los proyectos establecen la GRB, desde la entrega de la capacidad operativa hasta un enfoque definido en forma centralizada | Los programas despliegan de manera sistemática la GRB para definir y supervisar su | Existe un marco de trabajo gestionado en forma centralizada que permita el seguimiento, el |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>Se ha desarrollado un enfoque formal de la administración de las utilidades y ha sido utilizado por el equipo del proyecto</p> <p>Se han desarrollado herramientas formales, técnicas y formatos para orientar la administración de las utilidades del proyecto</p> <p>Los resultados de la administración de las utilidades se le comunican a la dirección en tiempo oportuno</p> | <p>realización desde la entrega de la capacidad operacional para alinearse con un enfoque centralizado</p> | <p>monitoreo y el control de la entrega de los beneficios en el portafolio en todas las operaciones de la organización</p> |
| <p>Nivel 4: proceso gestionado y monitoreado</p> | <p>El enfoque de GRB del proyecto está integrado con la gestión del desempeño de la organización y utiliza la medición y el análisis del desempeño para verificar y perfeccionar la eficacia del proyecto en toda la organización.</p> <p>Existe un proceso para establecer y mantener el mejoramiento en los métodos cuantitativos que</p> | <p>El enfoque de GRB del programa está integrado con la gestión del desempeño de la organización y utiliza la medición y el análisis del desempeño para verificar y perfeccionar la eficacia del</p> | <p>El proceso de GRB está bien establecido y está integrado en los procesos de la organización</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>soportan los objetivos de negocio de la organización</p> <p>Existe un proceso para definir estrategias y utilizar procesos en mejora continua relacionados con la cuantificación de utilidades esperadas, los costos y los impactos estimados y la medición del desempeño de los procesos</p> | <p>programa en toda la organización</p> | |
| <p>Nivel 5: proceso de optimización</p> | <p>La GRB del proyecto está integrada en el enfoque de gestión del cambio y el desempeño de la organización y se centra en los resultados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa</p> | <p>La GRB del programa está integrada en el enfoque de gestión del cambio y el desempeño de la organización y está centrada en los resultados para alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la organización con una mejora continua en toda la empresa</p> | <p>La GRB se maximiza para proporcionar el mayor desempeño que permita una contribución estratégica y eficiencia de la inversión realizada</p> |

Fuente: adaptación de Swoden y Murray (2019, pp. 45-57)

3.7. Rol del gerente de proyectos en la GRB

La GRB es un componente central de la gestión de proyectos y programas. Los gerentes de proyecto cumplen un papel fundamental en el apoyo a los interesados para el éxito en la obtención de los beneficios detallados en el caso de negocio. Se debe hacer hincapié en comprometer a los gerentes de proyecto al inicio de las discusiones sobre el análisis de beneficios y la alineación de los proyectos con la estrategia empresarial. La idea es que, cuando los gerentes de proyecto participan en tales discusiones, es más probable que se centren en la creación de valor comercial en lugar de mantener un enfoque estrecho en los entregables del proyecto y las medidas tradicionales de éxito (como a tiempo y dentro del presupuesto).

Los líderes ejecutivos desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura de gestión de beneficios exitosa. Establecen el tono en la parte superior al enfatizar el valor de *BRM*. Incorporan ese valor a la cultura de la organización y asignan la responsabilidad de la gestión de beneficios a los líderes y sus equipos, tanto en el lado del proyecto como en el de las operaciones de sus negocios.

La realización de beneficios es clave para lograr los objetivos comerciales o estratégicos de la organización. Los proyectos y programas son vehículos primarios para brindar los beneficios que ayudan a alcanzar dichos objetivos estratégicos. Las empresas que utilizan la gestión formal de proyectos para la gestión de la realización de beneficios tienden a ser más exitosas en la entrega de valor. La realización de beneficios es una responsabilidad compartida entre los gerentes de proyecto y los patrocinadores.

Tabla 2. Roles del gerente de proyectos en la GRB

| ETAPA | ACCIONES |
|-----------------------|---|
| Antes del inicio | Colaborar con líderes ejecutivos y dueños de negocios en la identificación de beneficios como parte del desarrollo de casos de negocios |
| Inicio | Validar los beneficios y su alineación con la estrategia organizacional |
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de GRB • Establecer procesos para medir el progreso frente al plan de realización de beneficios • Elaborar un plan de comunicaciones necesario para registrar el progreso e informar a las partes interesadas |
| Ejecución y monitoreo | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar si el proyecto está en curso para entregar los beneficios esperados <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento de las métricas, identificar y administrar los riesgos emergentes y comunicar la información que los líderes ejecutivos necesitan para decidir el futuro de un proyecto si los beneficios específicos están en peligro o ya no son relevantes • Entender en su totalidad las realidades operativas (como operabilidad, mantenibilidad, costo total de propiedad, etc.) |
| Cierre | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar los entregables del proyecto a negocios y operaciones, lo que incluye la transferencia de conocimientos a las empresas para ayudarles a obtener los máximos beneficios de los entregables y a evitar posibles problemas |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Compartir lecciones aprendidas que podrían impactar futuros entregables• Actualizar el plan de realización de beneficios al tener en cuenta que el plan de realización de beneficios puede continuar actualizándose durante la fase de mantenimiento |
|--|---|

Fuente: adaptación de PMI (2019a, p.22-24)

4. MÉTODO DE SOLUCIÓN

Con fundamento en las fuentes consultadas se argumenta que la GRB integrada en la gestión de los proyectos o programas les permite a las organizaciones obtener mejores resultados porque aporta generación de valor y garantiza un impacto en los objetivos estratégicos, lo que se evidencia en los casos de éxito documentados por el PMI; debido a que esta práctica es poco conocida e implementada en las organizaciones colombianas, este trabajo de grado se realizó a partir de una investigación cualitativa descriptiva que permitió consolidar el fundamento teórico y el conocimiento necesario para ser aplicado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2016) en el marco metodológico para la GRB en los proyectos o programas de la DINF; en el mencionado tipo de investigación, la fuente directa y primaria es el problema en sí y el investigador se convierte en el instrumento clave de la investigación (Fraenkel, Wallen y Hyun, 2012).

Para lograr los objetivos planteados se utilizaron los instrumentos de recolección de datos como revisión de documentos, que consiste en una técnica de investigación que permite la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de cualquier material documental (Anguera Angilaga, 1986) y que tiene como principales características, que puede aceptar cualquier material no estructurado, es sensible al contexto y permite analizar un gran volumen de datos o información (Sandoval Casilimas, 1996).

4.1. Matriz metodológica

Tabla 3. Matriz metodológica de la gestión de realización de beneficios

| | |
|------------------------------------|---|
| Planteamiento general del problema | La Dirección de Informática de la Universidad EAFIT no cuenta con un proceso formal de GRB. Por lo anterior, no |
|------------------------------------|---|

| | | se tienen integrados, en la gestión de los proyectos y de los programas, lineamientos para el desarrollo de las actividades | | |
|-------------------|---|---|---|--|
| Objetivo general | | Proponer un marco metodológico de GRB para los proyectos y los programas de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT mediante la incorporación de buenas prácticas y estándares definidos en las guías <i>PMBOK</i> (PMI, 2017a) y <i>BRM</i> (PMI, 2019a) | | |
| Objeto de estudio | | Gestión de realización de beneficios | | |
| Etapa | Descripción | Actividad | Instrumentos o técnicas de información | Producto |
| 1 | Revisión bibliográfica | Profundizar sobre la GRB de beneficios en las diferentes fuentes, su aplicación en diferentes casos de éxito y las lecciones aprendidas de las organizaciones y del PMI | Revisión de documental Fuentes bibliográficas acerca de casos de éxito negocio Conferencias | Descripción de las diferentes fases de la GRB |
| 2 | Construir herramientas que apoyen la GRB en los proyectos de la Dirección de Informática de | Detallar los instructivos, las plantillas y los formatos necesarios para la ejecución de cada una de las actividades planteadas | Revisión de documental Banco de conocimiento Bases de datos de | Herramientas para la gestión Perfil de beneficios Matrices |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | la Universidad EAFIT | en las diferentes fases de la GRB | procesos internos | Planes Informes Formatos Plantillas |
| 3 | Categorizar los mecanismos de gestión para la realización de beneficios de acuerdo con el tipo de proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT | Al tener en cuenta los tipos de proyectos de la Dirección de Informática, clasificar cada una de las herramientas necesarias para la GRB | Revisión documental Banco de conocimiento | Agrupación de herramientas y procedimientos de acuerdo con la categorización de los proyectos de la DINF |
| 4 | Propuesta de un marco metodológico de GRB para los proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT | Una vez recopilada toda la información, proceder al diseño del marco metodológico de GRB para los proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT. | Revisión documental | Documento escrito con la propuesta del marco metodológico de la GRB |

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo cada una de las actividades descritas fue necesario tener comunicación constante con la jefa de soluciones de software de la DINF con el fin de tener claridad sobre las expectativas y la pertinencia del marco metodológico propuesto, para asegurar que el marco metodológico se ajustase a la cultura de operación de la universidad y pudiese ser tomado como referencia para futuros proyectos que se ejecuten en la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT para de esta forma garantizar que aporta valor a la gestión de proyectos.

5. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS

En PMI (2019a) se propone una metodología para la GRB que permite identificar y planificar la realización de beneficios, establecer procedimientos de gobierno necesarios para monitorear los resultados y la apropiación de los beneficios, medir el logro de los beneficios y asegurar la realización posterior a la implementación y la salida a producción del proyecto o programa, para lo que en dicha fuente se plantean las siguientes fases.

Figura 12. Proceso de gestión de realización de beneficios



Fuente: adaptación de PMI (2019a, p. 40)

6. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN EN TÉRMINOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Se tuvo en cuenta la situación que se presenta en los proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT, en la que no se dispone de un lineamiento para la GRB durante la ejecución del proyecto y su posterior estabilización, lo que conlleva no tener una medición de la implementación de los proyectos realizados que permita evidenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y los beneficios logrados con dicha implementación.

Por lo anterior, la pertinencia del presente trabajo radica en que proporcionará una solución a la situación antes descrita por medio del desarrollo de las capacidades necesarias para cumplir los objetivos propuestos en el presente trabajo, a partir de la asimilación y la apropiación de los conceptos estudiados en la maestría, que permita consolidar el fundamento teórico necesario para aplicar y comprender la relación del éxito de los proyectos que se derivan desde la perspectiva de la selección y la priorización de los proyectos, que deben estar alineados con la estrategia de la institución y cómo su cumplimiento conduce a la generación de valor.

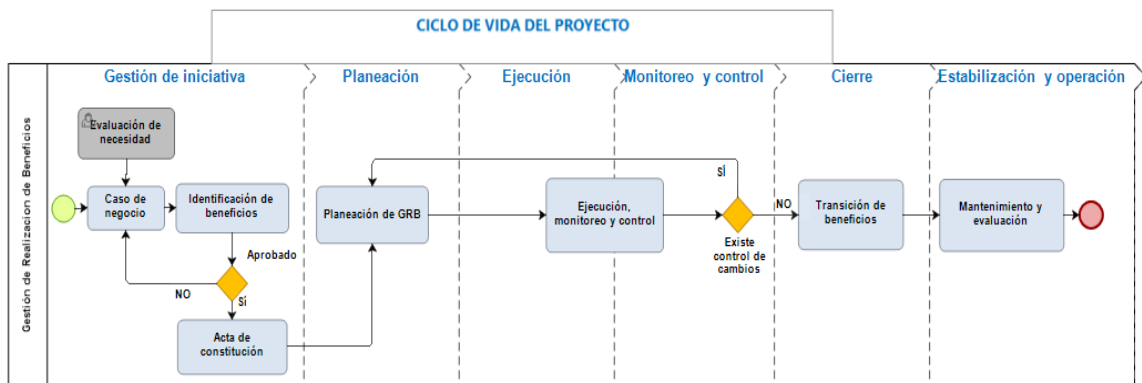
La razón que justifica la presencia en el trabajo de grado por dos participantes tiene que ver con el rol que cada uno desempeña en la actualidad en la institución. Por un lado, Luz Nora Mesa se desempeña desde el inicio del programa Atenea como líder funcional financiera y tiene un conocimiento integral sobre los objetivos, las restricciones y los beneficios que se espera obtener con dicho programa. Por otro lado, Delio Andrés Valencia se desempeña como ingeniero de infraestructura de TI y además cumple el rol de acompañamiento y asesoría al equipo de soluciones de infraestructura de TI en temas relacionados con la gestión de proyectos de acuerdo con los lineamientos, los procesos y los procedimientos establecidos por la DINF.

7. MARCO METODOLÓGICO PROPUESTO PARA LA GRB

El objetivo del presente trabajo es proponer un marco metodológico para la GRB para los proyectos de la Dirección de Informática de la Universidad EAFIT, con base en buenas prácticas y estándares definidos en las guías *PMBOK* (PMI, 2017a) y *BRM* (PMI, 2019a) al tener en cuenta que los mecanismos de gestión propuestos tienen relación directa con los procesos usados en la gestión de proyectos de la universidad, lo que permite establecer criterios para comunicar, divulgar y formalizar la información de la gestión de los proyectos en las diferentes etapas.

El marco metodológico propuesto se describirá al tomar como referencia el esquema de entradas, herramientas y salidas usado en la guía *PMBOK* (PMI, 2017a).

Figura 13. Proceso de gestión de realización de beneficios



Fuente: elaboración propia

Para acercarse al marco metodológico propuesto es necesario tener claridad sobre las fases identificadas de la GRB en las que se evidencia su alineación con el ciclo de vida del proyecto, tal como se ilustra en la tabla 4:

Tabla 4. Fases de gestión de la realización de beneficios

| Etapa del proyecto | Fase de la GRB | Descripción |
|---------------------------|---|--|
| Gestión de Iniciativa | Identificación de Beneficios | <p>La GRB inicia con la definición del problema, los cambios requeridos en el negocio y los resultados esperados</p> <p>Esta identificación deberá plantearse a partir del caso de negocio, lo que permitirá tener beneficios potenciales claros y alineados con los impulsores estratégicos de la organización e informará los requisitos para la fase de evaluación</p> |
| Planeación | Planeación para la gestión de realización de beneficios | <p>En esta fase se requiere evaluar oportunidades, metas y beneficios asociados que se deben alcanzar; además, definir, preparar y coordinar las actividades necesarias para determinar el plan de GRB que permita cumplir los objetivos propuestos</p> |
| Ejecución y monitoreo | Ejecución, monitoreo y control de realización de beneficios | <p>Asegurar que cada una de las actividades planeadas en la fase anterior se lleven a cabo y analizar sus resultados por medio de los diferentes instrumentos de gestión, de acuerdo con los umbrales definidos, y tomar las acciones necesarias</p> <p>Fuera de ello, realizar seguimiento de la obtención de los acuerdos y los beneficios planeados, modificar los objetivos y los indicadores si fuese necesario y también asegurar que los cambios que se propongan para los beneficios que se buscan con el proyecto sean analizados, gestionados, validados, comunicados y aprobados por los diferentes interesados</p> |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Cierre | Transición de beneficios | Analizar los resultados de la GRB y su continuidad en la siguiente fase, lo que busca garantizar la secuencia de los resultados y los beneficios obtenidos; además, realizar la transición y la entrega de los beneficios |
| Estabilización y operación | Mantenimiento y evaluación de beneficios | Luego de realizar la entrega a la operación, se debe seguir con la gestión con el fin de buscar el cumplimiento y la optimización de los beneficios planeados, identificar los emergentes y asegurar que los procesos de esta fase permanezcan alineados con la estrategia de la organización. Lo anterior implica continuar con el monitoreo, la medición, el análisis y la presentación de informes con respecto al plan de realización de beneficios inicial |

Fuente: elaboración propia

Es importante tener presente que para alcanzar una implementación en forma exitosa para la GRB se requiere tomar en consideración los siguientes factores críticos de éxito que se detallan en la tabla 5:

Tabla 5. Factores críticos de éxito para la GRB

| Actividad | Factor crítico de éxito |
|--|---|
| Compromiso de las partes interesadas | Liderazgo y compromiso del personal directivo Involucrar las partes interesadas en todas las actividades |
| Gestión de la información | Alineación con los sistemas de gestión de proyectos y programas Actualización del plan de GRB, que está compuesto por los diferentes instrumentos de gestión |
| Gestión de realización de beneficios integrada | Alineación de los beneficios con los objetivos estratégicos de la universidad Integración el proyecto o programa, gestión de cambio y la evolución |

| | |
|--------------------------|--|
| | Establecimiento de procesos de seguimiento y evaluación integrados |
| Principios de gobernanza | Compromiso y apoyo directivo. El constante apoyo al proyecto o programa permitirá una adecuada apropiación de la GRB Patrocinio y responsabilidad claros, lo que refuerza el proceso y la GRB Responsabilidad para definir, medir, gestionar y reportar los beneficios |

Fuente: elaboración propia

7.1. Identificación de beneficios

Es el inicio del ciclo de vida de la GRB; en esta fase se analiza la trazabilidad de objetivos del programa o proyecto, lo que permite identificar, cuantificar, registrar los beneficios y desarrollar el mapa de beneficios con las partes interesadas, de lo que se espera obtener del proyecto de modo que se asegure la alineación con los impulsores estratégicos de la organización y la identificación de las partes interesadas.

Como se indica en PMI (2019a), esta actividad deberá desarrollarse en la etapa previa al inicio del proyecto y en ella se deberán identificar los beneficios como parte del desarrollo del caso de negocio. A partir de esta fase el propietario del beneficio asume la responsabilidad de liderazgo en todo el ciclo de vida para la realización de cada beneficio y su evaluación.

Se recomienda tener en cuenta para esta fase las mejores prácticas sugeridas por PMI (2019a) que se detallan en la tabla 6.

Tabla 6. Buenas prácticas para aplicar en la GRB

| Pregunta | Buenas prácticas |
|---|--|
| ¿Se han articulado los objetivos del proyecto con los impulsores estratégicos de la institución? | Análisis de trazabilidad de objetivos del programa Definir los beneficios que se espera obtener de los resultados del proyecto o programa |
| ¿Quiénes serán los impactados del programa o proyecto? | Identificar las partes interesadas |
| ¿Se han identificado las partes interesadas del programa o proyecto? | Colaborar con las partes interesadas para identificar los beneficios |
| ¿Los beneficios (tangibles, intangibles, de corto plazo o de largo plazo) se definen de manera explícita en el caso de negocio? | Analizar los beneficios identificados a partir del caso de negocio con los interesados en forma conjunta |
| ¿El caso de negocio describe cómo se medirán los beneficios y cuándo se pronosticarán los beneficios? | |
| ¿Están todos los beneficios del proyecto o programa documentados en un registro de beneficios? | |
| ¿La medición de los beneficios requiere nuevos productos o actividades que deberían incluirse en el caso de negocio? | |
| ¿Cuáles son los beneficios del programa? | Mapear los resultados y los beneficios del programa o los proyectos con las partes interesadas |

| | |
|---|--|
| ¿La selección de proyectos o de las decisiones de financiamiento se basan en el impacto sobre los beneficios esperados? | Establecer criterios de selección y priorización de los proyectos |
| ¿Cuáles son los beneficios del programa? | Mapear los resultados y los beneficios del programa o los proyectos con las partes interesadas |
| ¿Se ha consultado a los dueños de los beneficios? | Definir los requisitos de gobernanza para apoyar la GRB |
| ¿Se han identificado los riesgos de los beneficios? | Identificar riesgos potenciales en la gestión o la entrega de los beneficios |
| ¿Se tiene un tablero de control de programas o proyectos? | Revisar interdependencias de los programas o los proyectos que tengan los mismos beneficios |

Fuente: adaptación de PMI (2019a, p. 28)

Figura 14. Entradas, herramientas y salidas de la identificación de los beneficios



Fuente: elaboración propia

7.1.1. Entradas

a) Caso de negocio inicial

El resultado de la evaluación de necesidades es la fuente para el desarrollo del documento de caso de negocio e identificación de beneficios, como indica PMI (2017a, p.30-31) “la evaluación de necesidades y el documento de caso de negocio son la base para determinar los objetivos del proyecto y seleccionar los mejores programas y proyectos que se ajusten a las necesidades del negocio”.

El caso de negocio es una herramienta de gestión mediante la que se documenta la necesidad, el problema o la oportunidad y se incluyen el análisis de costos, los riesgos y los beneficios que justifican el proyecto, lo que permite mitigar los riesgos y ser consistentes con las prioridades y los objetivos en la toma de decisiones. Por último, es el insumo para crear el documento denominado “acta de constitución del proyecto”.

Según recomendaciones de las guías consultadas, un caso de negocio debe tener los siguientes campos:

- Nombre del proyecto.
- Tipo de proyecto.
- Impulsador de la iniciativa.
- Descripción del problema u oportunidad.
- Alcance y objetivos del proyecto.
- Análisis de factibilidad.
- Evaluación de la viabilidad del proyecto.
- Objetivo estratégico al que apunta el proyecto.
- Objetivo del proyecto o programa.
- Alcance del proyecto o programa.
- Procesos impactados.

- Público por impactar.
- Registro de interesados que se benefician del proyecto.
- Objetivo del producto.
- Requisitos del producto.
- Presupuesto estimado (análisis de los costos)
- Identificación de riesgos.
- Beneficios identificados.
- Tipo de beneficio:
 - Cualitativo
 - Cuantitativo
- Categorización de beneficios:
 - Financiero
 - Organizacional
 - Operacional
- ¿Cuándo se obtendrá el beneficio?
- ¿Cómo se medirán los beneficios?

b) Listado maestro de proyectos y beneficios

Es un artefacto en el que se relacionan los distintos proyectos aprobados en curso o próximos a iniciar y para los que se tienen identificados los beneficios. Este tablero busca cruzar y analizar información entre los distintos proyectos con el fin de unificar esfuerzos y crear sinergias en torno al cumplimiento de uno a más beneficios en común. Ver anexo 11.

c) Plan estratégico de la organización:

En este documento se detallan los objetivos estratégicos que busca materializar la organización en un plazo determinado.

d) Factores ambientales de la organización

Factores internos o externos no controlables por el equipo del proyecto y que pueden influir o direccionar el proyecto, el programa o el portafolio. Los factores ambientales pueden ser diferentes de acuerdo con el tipo de organización y también con tipo de proyecto. A continuación se ofrecen algunos ejemplos: gobierno de la organización, cultura, disponibilidad de recursos, talento, estándares gubernamentales, restricciones legales y condiciones del mercado (PMI, 2017a, p. 112).

e) Activos de los procesos de la organización

Esta entrada incluye los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y el repositorio de conocimiento con los que cuenta la organización. Se pueden tener como base la metodología existente para la gestión de proyectos y los sistemas de gestión de calidad y de gestión de riesgos, entre otros aspectos (PMI, 2017a, p. 40).

7.1.2. Herramientas

a) Análisis de expectativas

Consiste en recopilar y analizar la información suministrado por los interesados del proyecto a fin de identificar cuáles beneficios aportará el programa o a los proyectos y cuáles serán las metas de cada uno de los indicadores planteados.

b) Análisis de alternativas

Es uno de los insumos importantes que proporciona un caso de negocio. Durante su desarrollo, el negocio estudia y analiza posibles alternativas para la solución del problema o la oportunidad que busca atender.

c) Análisis de capacidad de recursos

Verificar con sumo cuidado acerca de los recursos que se requieren para el desarrollo de los proyectos que se incluyan en un listado maestro en el que se consoliden los proyectos de la institución con los beneficios que cada uno de ellos busca, con el fin de identificar si pueden desarrollarse con recurso interno o, por el contrario, si se tomará la decisión de contratar recursos externos o, en última instancia, de cancelar el proyecto (Ossa Arcila y Orozco Barrera, 2018).

d) Análisis de trazabilidad de objetivos del programa o proyecto

La matriz de trazabilidad de objetivos cumple la función de relacionar cada requisito del proyecto con el entregable que lo satisface. Además, permite relacionar cada requisito con los objetivos del producto, los del proyecto y los estratégicos, con lo que se garantiza de esta forma que cada requisito esté agregando valor a la institución.

Objetivos estratégicos: objetivos de alto impacto estratégico definidos por la organización. Para el caso de la Universidad EAFIT son las estrategias definidas en el itinerario 2030.

Objetivos del proyecto: objetivos claros y definidos (SMART)⁶ que busca cumplir el programa o proyecto. Deben estar asociados con uno o varios objetivos estratégicos de la organización. Si algún objetivo no tiene esta relación, debería descartarse.

Objetivos del producto: definir los objetivos SMART que se alcanzarían al implementar el producto del proyecto. Deben estar asociados con uno o varios objetivos del programa o proyecto. Si algún objetivo no tiene esta relación, debería descartarse.

Requisitos: funcionales, no funcionales o técnicos que surgieron con la necesidad, la oportunidad o el problema por resolver planteado en el caso de negocio. Deben

⁶ Objetivos SMART: por las siglas de la expresión en inglés *specific, measurable, achievable, relevant and timely*; son los que cumplen las características siguientes: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

estar asociados con uno o varios objetivos de producto. Si algún requisito no tiene esta relación, debería descartarse.

e) Identificación de partes interesadas

Los propietarios de los beneficios deben ser identificados y han de aceptar su rol para liderar y validar la estrategia de realización de beneficios.

f) Técnicas de identificación de beneficios

Actividades que facilitan la identificación de los beneficios con los interesados, tales como: talleres, encuestas, lluvia de ideas, entrevistas de expectativas, juicio de expertos y análisis de *benchmarking* con otros proyectos, entre otras (Buchtik, 2016)

Se recomienda llevar a cabo la técnica de lluvia de ideas por medio de la resolución de cada una de las cuatro secciones planteadas como se detalla en la figura 15:

Figura 15. Técnica de lluvia de ideas



Fuente: adaptación de New South Wales Government (2019, p. 3)

Los talleres de beneficios permiten involucrar a las partes interesadas para ayudar a identificar los beneficios al responder preguntas clave que conllevan obtener una comprensión de los mecanismos de causa y efecto por los que las actividades y los productos del proyecto crearán ciertos resultados y beneficios; algunas preguntas son: ¿por qué se necesita el programa o el proyecto?, ¿cuáles son los resultados estratégicos del programa o el proyecto?, ¿cómo serán impactados los procesos o las áreas? y ¿cuál es el mecanismo para obtener los beneficios?

g) Matriz de beneficios

Es un instrumento de gestión que permite registrar, gestionar y analizar los resultados de los beneficios identificados para el proyecto. Esta matriz permite apoyar el proceso de gestión de las comunicaciones del proyecto referente a los beneficios y su estado durante las diferentes fases de la GRB. Ver anexo 3.

h) Juicio de expertos

Se obtiene por medio de sesiones mediante las que se evalúan, se analizan y se describen con mayor detalle los beneficios identificados en la iniciativa de proyecto. Para este proceso se debe considerar la experiencia de personas que tengan conocimientos especializados en temas como: gestión financiera, estrategia organizacional, GRB, conocimientos técnicos del área de especialización del proyecto y gestión de riesgos (PMI, 2017a, p. 118).

i) Criterios de priorización de los programas o proyectos según beneficios

Estándares y reglas en las que se puede basar una decisión para evaluar un producto, proceso o servicio. Pueden involucrar distintas variables como presupuesto, capacidad del recurso humano, relación con la estrategia y tipo de beneficio, entre otras.

j) Comités de proyectos

En estos espacios se pueden identificar relaciones, interdependencias, similitudes, coincidencias, entre otros, con lo identificado en los proyectos presentados validando su alineación y pertinencia con los objetivos estratégicos de la organización. ¿Qué juntas de control, comités y otros interesados son parte del proyecto? ¿Cuáles son los requisitos de presentación de informes sobre el estado del proyecto? (PMI, 2017a, p. 74).

k) Identificación de riesgos de beneficios

El proceso de identificación de los riesgos según los beneficios debe comenzar desde la prefactibilidad del proyecto y ha de gestionarse durante todo el ciclo de vida del proyecto y hasta la estabilización y operación. Puede haber necesidad de rehacer la etapa de identificación durante todo el ciclo del proyecto.

Para esta identificación es de gran importancia la participación activa de las partes interesadas a través de la implantación de un gobierno claro y de la planificación y la implementación de dichos procesos.

Tabla 7. Identificación de riesgos

| Riesgo identificado | Actividades por desarrollar |
|--|---|
| Objetivos del programa o del proyecto poco claros | Tener lineamientos claros en el caso de negocio |
| Los datos que se requieren para las medidas de los beneficios son inexactos o no están disponibles Beneficios mal definidos | Definir mecanismos de medición para cada uno de los beneficios |
| Los pronósticos de los beneficios son incorrectos o se encuentran sobrestimados | Identificar los cambios que son necesarios en el negocio para obtener los resultados de los beneficios esperados |
| Las estimaciones de los beneficios o las medidas de los beneficios no cumplen las condiciones SMART | Identificar cómo se medirá el impacto del programa o proyecto Identificar los datos y los mecanismos de medición de cada uno de los beneficios |

| | |
|---|---|
| | Determinar la medida de referencia antes de determinar la meta del beneficio |
| Inconsistencias en la entrega de los beneficios | Falta de entrega de la iniciativa con una planificación |
| El enfoque de la GRB no se mantiene en el ciclo de vida del programa o proyecto | Establecer herramientas y técnicas para recolectar, gestionar y analizar los datos |
| Los beneficiarios identificados pierden el enfoque en la GRB | Implementar un proceso de revisión que incluya entregables relacionado con los beneficios y los criterios de aceptación para cada uno |
| | Tener como punto del orden del día la gestión de beneficios en las reuniones de seguimiento del proyecto o programa |
| | Generar informes periódicos sobre el estado del programa o los proyectos que tengan en cuenta los beneficios identificados a partir del caso de negocio y de la etapa |
| | Identificar con los propietarios de los beneficios cada una de las responsabilidades: matriz RACI ⁷ Programar reuniones en forma periódica para revisar el progreso y recordar la importancia de la participación |

⁷ Por las siglas de la expresión en inglés “responsible, accountable, consulted and informed”, que en español equivale a “responsable, explicable, consultado e informado”.

| | |
|---|--|
| | Establecer un sistema de gestión que permita tener una visualización del progreso de la obtención de beneficios |
| El personal no tiene el conocimiento ni la capacidad para apoyar las nuevas actividades | <p>Actualizar los diferentes procesos que permitan visualizar las nuevas actividades</p> <p>Capacitar al personal de este nuevo proceso e impulsar la importancia en la consecución de los objetivos</p> |

Fuente: adaptación de New South Wales Government (2019, p. 5)

7.1.3. Salidas

a) Caso de negocio aprobado:

Descrito en la sección 7.1.1 (a). El caso de negocio aprobado establece con claridad los objetivos de base y los beneficios que se busca obtener con cifras de importancia significativa. Este caso de negocio aprobado es el insumo para crear el documento denominado acta de constitución del proyecto.

b) Acta de constitución:

El acta de constitución del proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza de manera formal la existencia de un proyecto y le confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta la información de alto nivel acerca del proyecto y del producto, servicio o resultado que el proyecto pretende satisfacer, tal como: el propósito del proyecto, los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados, los requisitos de alto nivel, la descripción de alto nivel del proyecto, los límites y los entregables clave, el riesgo general del proyecto, el resumen del cronograma de hitos, los recursos financieros preaprobados, la lista

de interesados clave, los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto), los criterios de salida del proyecto (es decir, cuáles condiciones deben cumplirse a fin de cerrar o cancelar el proyecto o la fase), el director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad y el nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

En el más alto nivel, el acta de constitución del proyecto asegura una comprensión común por parte de los interesados de los entregables clave, los hitos y los roles y las responsabilidades de todos los involucrados en el proyecto (PMI, 2017a).

c) Registro de riesgos de los beneficios

Se registran los riesgos identificados para la consecución de los beneficios durante las diferentes fases de la GRB. Puede surgir la necesidad de actualizar el registro de riesgos para relacionar las oportunidades o las amenazas identificadas.

Se pueden presentar riesgos debido a una proyección deficiente o por problemas presentados en la ejecución del proyecto o programa. Se pueden presentar riesgos que afecten la realización de un beneficio para lo cual se deben tener definidos planes de acción frente a ellos.

d) Listado maestro de beneficios del programa o proyecto

Descrito en la sección 7.1.1 (b). Es un documento que permite la consolidación de los proyectos aprobados y los beneficios generados alineados con la estrategia de la organización. Ver anexo 11.

e) Matriz de trazabilidad de objetivos del programa o proyecto

Descrito en la sección 7.1.2 (b). Por medio de este documento se identifican las relaciones existentes entre los requerimientos de negocio, los objetivos del producto, los del proyecto y los estratégicos. Ver anexo 1.

f) Matriz de beneficios

Descrita en la sección 7.1.2 (g). Este instrumento de gestión tiene como finalidad registrar los beneficios enunciados a partir del caso de negocio y los identificados por los interesados mediante la aplicación de actividades desarrolladas para tal fin. Ver anexo 3.

g) Mapa de beneficios

Este documento permite mapear los beneficios con los objetivos estratégicos de la institución. En él se identifican cuáles son los cambios necesarios en los procesos o las actividades para que los beneficios se puedan concretar de acuerdo con los objetivos propuestos del proyecto (Buchtik, 2016). Ver anexo 2.

Se recomienda que el mapa incluya los siguientes elementos:

- Objetivos estratégicos de la institución.
- Descripción de los beneficios.
- Cambios necesarios en los procesos o las actividades.

7.2. Planeación de la GRB

Después de la identificación de los beneficios preliminares del proyecto o programa y de analizar que se encuentran alineados con los impulsores estratégicos de la organización, se define cómo se medirá el impacto del programa o proyecto, cómo se recopilarán los datos, cuáles son los objetivos de los beneficios, quiénes son los beneficiarios y cuáles actividades deberán planificarse para lograr los beneficios. Lo

anterior se deberá apoyar en instrumentos de gestión para desarrollar el plan de GRB tales como: registro de beneficios, perfil de beneficios, mecanismos de medición, mapa de beneficios, categorización, identificar los propietarios y vinculación de los beneficios a las actividades de gestión de los interesados. Estos instrumentos ayudan a capturar los beneficios planificados y sus atributos asociados. También proporcionan un medio para rastrear los beneficios hasta los objetivos estratégicos, los objetivos de la organización y otras iniciativas planificadas y dirigidas a materializarlos.

El aspecto principal en esta fase de planeación de la GRB es asegurar que los proyectos que fueron seleccionados tengan los beneficios identificados, validados, planeados, cuantificados y aprobados por los interesados. Estos beneficios se monitorean y se administran como parte de los ciclos de vida del proyecto, lo que permitirá evaluar, documentar, monitorear y medir de manera efectiva los resultados y los beneficios planificados, lo que permite a la organización monitorear de manera efectiva el progreso hacia el logro de los beneficios planificados (PMI, 2019a).

Se recomienda tener en cuenta para esta fase las mejores prácticas sugeridas por la guía *BRM* (PMI, 2019a) que se detallan en la tabla 8:

Tabla 8. Buenas prácticas que deben aplicarse en la GRB

| Pregunta | Buenas practicas |
|--|--|
| ¿Cuál tipo de beneficios obtendrá el proyecto o programa | Identificar y hacer un registro de los beneficios deseados por medio de interacción con las partes interesadas |
| ¿Se pueden medir los beneficios | Determinar cómo se va a medir el beneficio |

| | |
|--|--|
| ¿Cuáles son las medidas y las fuentes de datos? | Definir las métricas y los procedimientos para medir el progreso con respecto a los beneficios |
| ¿Se identifican roles y responsabilidades para la realización de cada beneficio? | Definir los roles y las responsabilidades en el proyecto mediante una adecuada gestión de interesados con la matriz RACI de beneficios |
| ¿Se han acordado los datos y las metas con los beneficiarios del beneficio? | Establecer procesos para monitorear y controlar el progreso de los beneficios |
| ¿Existen riesgos relacionados con los beneficios? | Identificación de riesgos |
| ¿Las partes interesadas clave han firmado el plan de realización de beneficios? | Tener un registro para confirmar que las partes interesadas, los patrocinadores y los clientes tienen revisada y aprobada la hoja de ruta de realización de beneficios |
| ¿Se tiene un plan de involucramiento de los interesados? | Identificar las partes interesadas que se verán afectados por cada beneficio identificado |
| ¿Se tiene un cronograma para la GRB? | Identificar las fechas para la entrega de los beneficios esperados |
| | Determinar de cuál modo los beneficios y las capacidades resultantes pasarán a un estado operativo para lograr beneficios |
| | Incorporar la entrega de beneficios (tiempo y dependencias) en la hoja de ruta de la realización de beneficios |

| | |
|---|---|
| ¿Se cuenta con las herramientas para apoyar la GRB? | Diseñar las herramientas apropiadas, tales como registro de beneficios, realización de beneficios, hoja de ruta y estructuras de desglose de beneficios |
|---|---|

Fuente: adaptación de PMI (2019a, p. 2)

Figura 16. Entradas, herramientas y salidas de la planeación de la GRB



Fuente: elaboración propia

7.2.1. Entrada

a) Caso de negocio aprobado

Descrito en la sección 7.1.3 (a).

b) Acta de constitución

Descrita en la sección 7.1.3 (b). El acta de constitución del proyecto documenta la descripción de alto nivel del proyecto y sus límites, los requisitos de máxima categoría y los riesgos.

c) Plan para la dirección del proyecto

Al realizar la planificación de la GRB se deben tener en cuenta todos los planes secundarios de gestión aprobados, de manera que el plan para la GRB resulte consistente con ellos.

d) Matriz de trazabilidad de objetivos del programa o proyecto

Descrita en la sección 7.1.2 (b). por medio de este documento se identifican las relaciones existentes entre los requerimientos de negocio, los objetivos del producto, los del proyecto y los estratégicos. Ver anexo 1.

e) Listado maestro de proyectos y beneficios

Descrito en la sección 7.1.1 (b). Permite la consolidación de los proyectos aprobados y sus beneficios generados alineados con la estrategia de la organización. Ver anexo 11.

f) Matriz de beneficios del programa o proyecto

Descrita en la sección 7.1.3 (f). Ver anexo 3.

g) Registro de riesgos de los beneficios

Descrito en la sección 7.1.3 (b). Cada beneficio tiene que pasar por un análisis propio del beneficio que permita identificar los riesgos que puedan materializarse y que impacten en el cumplimiento de las metas y los indicadores para cada uno de los beneficios. Debe tener relación con el proceso de gestión de los riesgos propio de la organización.

h) Activos de los procesos de la organización

Descrito en la sección 7.1.1 (e).

i) Factores ambientales de la organización

Descrito en la sección 7.1.1 (d).

7.2.2. Herramientas

a) Talleres de beneficios

Con estos espacios se tiene como objetivo identificar beneficios con las partes interesadas, lo cual permitirá comprender la finalidad de la gestión correspondiente. También permite obtener un criterio común acerca de los beneficios que se busca lograr con el proyecto que se inicia y permitir que se entienda cómo los objetivos del proyecto o programa se alinean con las metas estratégicas.

Los talleres son una técnica para involucrar a un grupo interdisciplinario de interesados para ayudar a identificar los beneficios mediante la respuesta a preguntas clave. Estas repuestas proporcionarán entendimiento de los mecanismos de causa y efecto por los cuales las actividades y los productos del proyecto o programa crearán ciertos resultados y beneficios.

A continuación se presenta una propuesta de varias de las preguntas por plantear:

- ¿Por qué se necesita el proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados estratégicos del programa?
- ¿Cómo serán impactados los interesados?
- ¿Cuáles son los beneficios medibles?
- ¿A quién pertenecen los beneficios?
- ¿Cuál es el mecanismo para obtener los beneficios?

b) Mapa de beneficios

Descrito en sección 7.1.3 (g). Este mapa apoya la planeación de GRB en la medida en que permite visualizar de manera gráfica las relaciones que se tienen entre los elementos principales por analizar en cuanto a los beneficios que se identificaron en etapas previas. Ver anexo 2.

c) Categorización de beneficios

Definir y comunicar las categorías de beneficios ayuda a las organizaciones a identificar las medidas adecuadas para hacer un seguimiento del progreso hacia el logro y el mantenimiento de los beneficios. Las categorías de beneficios son un componente importante del perfil de beneficios de un beneficio dado y por lo general se capturan en el registro de beneficios.

Cada organización necesita definir y acordar las categorías de beneficios que son importantes para la realización exitosa mediante la consideración de la premisa de cuáles beneficios son tangibles o intangibles y cuál los tipos de beneficios cualitativo o cuantitativo, además de su categorización como organizacional, operacional o financiero.

d) Matriz de beneficios

Es un instrumento que permite formalizar los beneficios identificados en etapas previas del proyecto. Este registro apoyará la comunicación sobre los beneficios y su estado durante las fases de la GRB (Buchtik, 2016). Ver anexo 3.

e) Perfil de beneficios

Este perfil hace parte del plan de la GRB que les permite a los interesados comprender todos los parámetros asociados con ellos debido a que contiene toda la información relevante de cada beneficio registrado. Hace posible describirlo, identificar los propietarios, categorizar, vincular los beneficios con las actividades de gestión de los interesados, establecer las actividades que se requieren para obtener

el beneficio, definir el origen de la información, quién la procesa, quién la entrega, con cuál frecuencia, cuál dato es el que se va a pedir y como se va a analizar y cuáles son los criterios utilizados para medir el desarrollo y determinar su realización, entre otros aspectos (PMI, 2019a).

Este instrumento de gestión les permite a los diferentes propietarios e interesados evaluar todos los atributos del beneficio identificado; además, el propietario del beneficio será el responsable de aprobar las medidas y la mejora que se quiere lograr, características que se actualizan de manera permanente a medida que avanza el desarrollo. Ver anexo 4.

f) Mecanismos de medición de beneficios

Estas medidas permiten el análisis y el control para la evaluación de beneficios, posibilitan monitorear el progreso hacia la realización de un beneficio y, por último, adoptar una adecuada toma de decisiones que conlleven el éxito del proyecto o programa (Bradley, 2010).

Cada uno de los beneficios tiene un conjunto preliminar de mediciones previstas; sin embargo, en ellas se debe garantizar flexibilidad y constante revalidación durante el ciclo de vida. En caso de requerir un control de cambio, dichas mediciones deberán modificarse con la aprobación del propietario del beneficio.

La clave para la medición de los beneficios es el reconocimiento de que la organización necesita poner en marcha un sistema para permitir el monitoreo de los avances hacia la realización de los beneficios. Estas mediciones proporcionan información sobre su progreso y permiten identificar oportunidades para efectuar ajustes en el enfoque y el alcance del plan de la GRB.

En la identificación de medidas de los beneficios se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Acordar con las partes interesadas cuáles beneficios deberán ser medidos y determinar cuáles mostrarán mejor el impacto del programa o proyecto.
- Determinar cuáles beneficios podrán ser medidos.
- Obtener medidas de referencia para cada uno de los beneficios identificados y tomar una medida de línea de base.
- Identificar cuál es la medida del indicador para cada beneficio al tener como premisa dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué se quiere medir?, ¿por qué es relevante medir el dato específico?, ¿hace el seguimiento de los resultados de uno de los objetivos?, ¿es un factor clave para la empresa?, ¿quién es el responsable de supervisarlos? y ¿con cuál periodicidad conviene supervisarlos?
- Identificar cuál es la fuente para obtener los datos.
- Establecer un objetivo alcanzable del beneficio y cuál es la medida que se espera mejorar.
- Determinar los tiempos de medición de cada beneficio.
- Validar con los beneficiarios que las medidas propuestas sean realistas y que los objetivos sean alcanzables.

Para la medición de los beneficios se propone tomar como referencia un banco de indicadores para dicho propósito desarrollado en el presente trabajo y que está detallado en el anexo 12.

g) Análisis de riesgos de los beneficios

El riesgo es una posible circunstancia adversa que podría conducir a la no realización de los beneficios. Los riesgos deben identificarse, evaluarse y gestionarse a fin de minimizar su impacto colectivo en los resultados deseados. Es posible que se desee registrar cuándo, cómo y quién se identificó el riesgo y toda

acción tomada para minimizar o mitigar el impacto de las circunstancias adversas. Cada entrada en el registro de riesgos debe contener el impacto y la probabilidad de que ocurra, cuyas medidas deben estar expresadas como porcentaje o simplemente como una medida cualitativa, como, por ejemplo, alta, media o baja (Bradley, 2010).

Este análisis deberá estar integrado en las actividades por realizar por parte del área de gestión de riesgo que apoya el proyecto.

h) Juicio de expertos

Descrito en la sección 7.1.2 (h)

i) Matriz RACI de GRB

Esta matriz tiene como objetivo asegurar que los interesados de las diferentes áreas de negocio se comprometan a realizar sus beneficios con la propiedad y la responsabilidad que requiere la estrategia.

La matriz de asignación de responsabilidades (RACI) de beneficios muestra los roles del proyecto y del negocio asignados a cada una de las tareas involucradas; esta herramienta de gestión permite una adecuada gestión de interesados, lo que proporcionará la información suficiente para llevar a cabo las mediciones y el mantenimiento de los beneficios del proyecto o programa. Ver anexo 7.

7.2.3. Salidas

a. Plan de GRB

El propósito principal de este plan es facilitar la realización de los beneficios planificados, en el que se tienen identificadas las actividades necesarias para lograr el objetivo propuesto; tiene integrados el perfil de beneficios, el mapa de beneficios, una matriz de trazabilidad de beneficios e identifica un cronograma, la matriz de

asignación de responsabilidades, las herramientas y los recursos necesarios para garantizar que los beneficios se gestionen y se materialicen en su totalidad con el tiempo, identificar los propietarios de los beneficios y la categorización de beneficios y vincular los beneficios con las actividades de gestión de los interesados y los procesos que se verán impactados (Nivia, 2019).

Tabla 9. Actividades del plan de GRB

| Actividad | Resultados |
|---|---|
| Asignar responsables para la realización de cada uno de los beneficios identificados | Los propietarios de los beneficios deben ser identificados y han de aceptar su rol para liderar la realización exitosa de los beneficios |
| Se deben tomar medidas de línea de base para los bienes tangibles identificados y priorizados | La base de referencia proporcionará un nivel de referencia independiente y creíble para demostrar el alcance del cambio |
| Desarrollar perfiles de beneficios priorizados mediante la utilización de una plantilla de perfiles | El desarrollo de perfiles garantiza que se lleve a cabo una evaluación completa de los beneficios priorizados |
| Desarrollar un plan de beneficios que describa cómo y cuándo se monitorearán y realizarán los beneficios. | Un plan de beneficios garantizará que todas las tareas y las acciones para obtener beneficios se registren y se supervisen en un solo documento |
| Establecer una herramienta de seguimiento de beneficios o un registro de ellos | El logro progresivo de los beneficios debe ser monitoreado a lo largo del programa o proyecto y en la etapa de salida a producción y estabilización |
| Obtener datos iniciales para poder comparar los resultados indicados | La medición de los beneficios definidos permite la identificación del |

| | |
|--|--|
| | cumplimiento de los objetivos propuestos |
| Establecer un marco metodológico de control de cambios que incluya una evaluación del impacto sobre los beneficios | Todos los cambios deben ser evaluados en su totalidad a través de un proceso de control de cambios para determinar el impacto sobre los beneficios esperados o sobre los supuestos de los beneficios |
| Contar con los recursos adecuados para la gestión de los beneficios | Las diferentes áreas o departamentos deberán gestionar en forma adecuada los recursos de beneficios para apoyar la planificación y la evaluación de los programas y los proyectos |
| Establecer un órgano de gobierno que supervise la realización de los beneficios | Un órgano de gobierno garantizará que las actividades tendrán una supervisión de la realización de los beneficios |
| Establecer comités para la realización de beneficios | El intercambio de lecciones aprendidas y experiencias permitirá que la capacidad de GRB mejore en forma continua |
| Definir mecanismos de obtención de beneficios | Permitirá establecer cómo se va a obtener el beneficio y cuáles son los entregables o las actividades que facilitarán su generación |
| Definir mecanismos de medición de beneficios | Permite establecer cuáles son las métricas, los métodos de medición y los valores de los beneficios. Se deben definir las métricas que permitan |

| | |
|------------------------------|---|
| | identificar si cada beneficio ya se concretó o se va a concretar |
| Identificar los responsables | Permite identificar quiénes serán los responsables de proyectar, medir, monitorear y reportar los beneficios. (matriz RACI) |

Fuente: elaboración propia

El plan de beneficios explica cómo se realizarán los beneficios del programa o proyecto y en él se describe como se supervisarán, se gestionarán, se notificarán y se evaluarán los beneficios y ayuda hacer un seguimiento de las actividades planeadas necesarias por la GRB.

Este plan debe evolucionar a lo largo del ciclo de vida del programa o proyecto y debe ser revisado con regularidad y actualizado cuando se logre el cumplimiento de una meta de un beneficio o si por algún cambio surgen nuevos beneficios (Bradley, 2010). Ver anexo 6.

b. Perfil de beneficios

Contiene toda la información relevante del beneficio. Permite describirlo, identificar los propietarios, categorizar, vincular los beneficios con las actividades de gestión de los interesados, establecer las actividades que se requieren para obtener el beneficio, definir el origen de la información, quién la procesa, quién la entrega, con cuál frecuencia, cuál dato es el que se va a pedir y como se va a analizar y cuáles son criterios utilizados para medir el desarrollo y determinar su realización, entre otros aspectos (PMI, 2019a). Ver anexo 4.

Este perfil se convierte en parte del registro de beneficios y hace parte del plan de GRB que les permite a los interesados, a su vez, comprender todos los parámetros

asociados con él; este artefacto es se actualiza de manera constante a medida que avanza el desarrollo.

c. Cronograma de beneficios del programa o proyecto

Permite monitorear el cumplimiento en la consecución de los beneficios según lo planteado. Deberá elaborarse de acuerdo con el plan de gestión del proyecto. Ver anexo 5.

d. Matriz de beneficios actualizada

Descrita en la sección 7.1.2. (j). Esta herramienta de gestión tendrá todos los beneficios identificados a partir del caso de negocio y durante la etapa de planeación posterior a las diferentes actividades desarrolladas para tal fin. Ver anexo 3.

e. Matriz RACI de GRB

Esta matriz tiene como objetivo asegurar que los interesados de las diferentes áreas de negocio se comprometan a realizar sus beneficios con la propiedad y la responsabilidad que requiere la estrategia. Ver anexo 7.

La matriz de asignación de responsabilidades (RACI) de beneficios muestra los recursos roles del proyecto y del negocio asignados a cada una de las tareas involucradas en la gestión de la realización de beneficios. Para este proceso en particular tiene una estrecha relación, debido a que una adecuada gestión de interesados proporcionará la información suficiente para realizar las mediciones y el mantenimiento de los beneficios del proyecto o programa. Debe especificarse con claridad el rol en la organización que se encargará de gerenciar los beneficios que otorgue el proyecto.

f. Matriz de entregables de beneficios

Esta matriz permite identificar los diferentes entregables que se deben abordar según la fase en la que se encuentre la GRB. Ver anexo 8.

g. Plan de gestión de riesgos según beneficios

En este plan se describen la metodología de gestión de riesgos, los roles y las responsabilidades, el presupuesto asignado, el calendario para estas actividades y los formatos de los informes y describe cómo se hará el seguimiento. Asimismo, contiene las categorías en las que la organización clasifica los riesgos, las definiciones de probabilidad e impacto, los criterios para jerarquizar los riesgos según la matriz de probabilidad e impacto y el resultado de la revisión de la tolerancia al riesgo de los interesados.

El plan de gestión de los riesgos puede incluir algunos o todos de los siguientes elementos:

- Estrategia de riesgos. Describe el enfoque general para la gestión de riesgos en este proyecto.
- Metodología. Define los enfoques, las herramientas y las fuentes de datos específicos que se utilizarán para llevar a cabo la gestión de riesgos en el proyecto.
- Roles y responsabilidades. Define el líder, el apoyo y los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad descrita en el plan de gestión de los riesgos, y explica sus responsabilidades.
- Financiamiento. Identifica los fondos necesarios para realizar actividades relacionadas con la Gestión de los Riesgos del Proyecto. Establece protocolos para la aplicación de las reservas de contingencia y de gestión.
- Calendario. Define cuándo y con qué frecuencia se llevarán a cabo los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y establece las actividades de gestión de riesgos a incluir en el cronograma del proyecto.
- Categorías de riesgo. Proporciona un medio para agrupar los riesgos individuales de cada proyecto. Una forma común de estructurar las

categorías de riesgo es por medio de una estructura de desglose de los riesgos (RBS) (PMI, 2017a, p.405).

h. Listado maestro de proyectos y beneficios

Descrito en la sección 7.2.1 (e). Debe contar con la aprobación de los interesados y responsables de los beneficios del plan de GRB. Este instrumento de gestión permite la consolidación de los proyectos en curso y de los beneficios generados alineados con la estrategia de la organización. Ver anexo 11.

7.3. Ejecución, monitoreo y control de la realización de beneficios

Esta fase tiene como objetivo ejecutar cada una de las actividades planeadas en la fase anterior y actualizar cada uno de los instrumentos de gestión, establecer el monitoreo continuo que permita medir, analizar y comprender los resultados de los beneficios de acuerdo con la etapa del proyecto y la prestación de informes que apoyan en forma proactiva la entrega de los beneficios; por lo general, los beneficios estratégicos se obtienen con posterioridad al ciclo de vida del proyecto o programa.

La realización de los beneficios se obtiene mediante un adecuado seguimiento y monitoreo de los avances en los entregables del proyecto detallados en el plan de GRB. Ante alguna desviación que se pueda presentar en el plan, se deben tomar acciones correctivas inmediatas y reportarlas con el fin de evitar no conformidades que puedan incidir en la materialización de los beneficios del proyecto, como retrasos, alcances incompletos y baja calidad, entre otros.

Se recomienda tener en cuenta para esta fase las mejores prácticas sugeridas por la guía *BRM* (PMI, 2019a) que se detallan en la tabla 10.

Tabla 10. Buenas prácticas para aplicar en la GRB

| Pregunta clave | Buenas prácticas o proceso |
|---|--|
| ¿Se ha establecido un proceso eficaz y sostenible de seguimiento, análisis de datos y presentación de informes? | Analizar los resultados de los indicadores para según lo planeado |
| ¿Se ha llegado a acuerdos acerca de los objetivos finales con los beneficiarios? | Actualizar los beneficios propuestos al inicio al tener en cuenta los cambios del proyecto según las necesidades del negocio |
| ¿Se han comunicado con claridad los beneficios esperados a las partes interesadas clave involucradas en la entrega? | Establecer un sistema de comunicación que permita informar el estado de los beneficios en forma rutinaria |
| ¿Se están logrando los beneficios dentro del marco de tiempo del plan de GBR? | Realizar adecuado seguimiento del cronograma de beneficios paralelo al cronograma del proyecto |
| ¿Se han identificado beneficios y desventajas emergentes y, de ser así, se gestionan de manera adecuada? | Realizar una revisión posterior a la implementación para informar sobre las medidas correctivas |
| ¿Se está utilizando herramientas de control de cambio efectivo para formalizar las diferencias entre los beneficios reales y los esperados? | Revisar el progreso del cumplimiento de beneficios en comparación con la etapa de planeación |
| ¿Se modifican con frecuencia los beneficios para reflejar la información más actualizada sobre las condiciones cambiantes del negocio? | Registrar el progreso e informar a las partes interesadas clave. Actualizar el plan de beneficios al tener en cuenta cada una de las herramientas de seguimiento |

Fuente: elaboración propia

Figura 17. Entradas, herramientas y salidas de la ejecución, el monitoreo y el control de la realización de beneficios



Fuente: elaboración propia

7.3.1. Entradas

a) Plan de GRB

Descrito en la sección 7.2.3 (a). Ver anexo 6.

b) Cronograma de beneficios

Descrito en la sección 7.2.3 (c). Ver anexo 5.

c) Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.2.3 (b). Ver anexo 4.

d) Solicitudes de control de cambio de beneficios

Una solicitud de cambio en un beneficio es una propuesta formal para cambiar los documentos, los entregables o los acuerdos dependiendo del alcance inicial del beneficio planteado.

Cuando se detectan problemas durante la ejecución del trabajo del proyecto, se pueden presentar solicitudes de cambio, que buscan modificar políticas, procedimientos y procesos, entre otros aspectos, que impacten de manera importante el alcance del beneficio, la calidad y los resultados del producto. Otras solicitudes de cambio incluyen las acciones preventivas o correctivas necesarias para impedir un impacto negativo posterior en el proyecto. Cualquier interesado del proyecto puede solicitar un cambio.

Las solicitudes de cambio pueden desencadenarse a partir de fuentes internas o externas al proyecto y pueden ser opcionales u obligatorias. Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones correctivas o preventivas, reparación de defectos o actualizaciones.

e) Matriz RACI de GRB

Descrito en la sección 7.2.3 (e). Ver anexo 7.

f) Matriz de beneficios

Descrito en la sección 7.2.3 (e). Ver anexo 3.

i. Plan de riesgos versus beneficios del proyecto

Descrito en la sección 7.2.3 (g)

j. Listado maestro de proyectos y beneficios actualizado

Descrito en la sección 7.2.3 (h). Ver anexo 11.

7.3.2. Herramientas

a) Matriz RACI de GRB

Descrito en la sección 7.2.3 (e). Se utiliza para el monitoreo de las actividades efectuadas por cada uno de los responsables en la GRB. Ver anexo 7.

b) Análisis de variación

Se analizan los resultados de los beneficios para identificar su variación en comparación con los resultados. Lo anterior al tener en cuenta lo estimado frente a lo ejecutado.

c) Análisis del impacto

Se analizan los impactos que se pueden generar por los cambios aprobados para proyecto y cómo afectan los beneficios planeados. Estos impactos deben quedar documentados en el plan de realización de los beneficios.

Luego de recibir de manera formal por parte del propietario del beneficio o de la misma gestión del proyecto el cambio en uno o más de los beneficios, se debe iniciar un proceso de análisis de los impactos en cuanto a tiempo, costo y calidad. Además, se tiene que comunicar a los interesados en el beneficio acerca de estos cambios para acordar valores y dejar por sentado las nuevas metas y las expectativas que se tendrán con el beneficio.

d) Juicio de expertos

Se describe en la sección 7.1.2 (b). Se formaliza en de sesiones mediante las que se evalúan, se analizan y describen de modo más detallado los resultados de los beneficios registrados en la iniciativa del proyecto.

e) Monitoreo de riesgos de los beneficios

Se hacen un seguimiento y un monitoreo de los diferentes riesgos de los beneficios identificados. Este monitoreo deberá estar integrado en las actividades por realizar por parte del área de gestión de riesgo que apoya el proyecto

f) Cronograma de beneficios

Descrito en la sección 7.3.1 (b). Permite hacer un seguimiento de las fechas planeadas para la realización de beneficios. Además, se pueden plantear estimaciones de culminación de hitos que entreguen beneficios de manera parcial o total. Ver anexo 5.

g) Mecanismos de medición de beneficios

Permite interpretar y analizar, cuantificar o cualificar los beneficios mediante métricas definidas en la fase de planeación. De igual manera, informar a los interesados sobre los resultados.

7.3.3. Salidas

a) Plan de GRB actualizado

Descrito en la sesión 7.2.3 (a). Se deben documentar todos los cambios asociados con los beneficios respecto a los planteado en la fase anterior. Ver anexo 6.

b) Cronograma de beneficios

Descrito en la sesión 7.2.3 (f). En caso de presentarse cambios, este cronograma debe estar actualizado de acuerdo con los compromisos establecidos con los responsables y los beneficiarios acerca de los nuevos tiempos de entrega de los beneficios. Ver anexo 5.

c) Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.3.1 (b). Este perfil se convierte en parte del registro de beneficios y hace parte del plan de GRB que les permite a los interesados, a su vez, comprender todos los parámetros asociados con él. Este artefacto se actualiza en forma permanente medida que avanza el desarrollo. Ver anexo 4.

d) Informe de beneficios

Los informes iniciales deben centrarse en el progreso y el logro de resultados intermedios del proyecto, apoyados en el instrumento de gestión denominado matriz de beneficios, que dará una indicación temprana sobre la probabilidad de que se logren los resultados del proyecto e informará con la debida oportunidad si es necesaria alguna acción correctiva; este informe deberá estar estructurado de tal forma que los interesados puedan tomar decisiones, comparar y mostrar mejora en el desempeño en los servicios, los procesos o los productos. Ver anexo 9.

e) Matriz de beneficios

Descrito en la sesión 7.3.1 (f). Este instrumento de gestión tiene como finalidad, en esta fase, monitorear los beneficios enunciados a partir del caso de negocio y los identificados en la fase de planeación de GRB por los interesados mediante la aplicación de actividades desarrolladas para tal fin. Debe estar actualizada según los cambios y los nuevos acuerdos establecidos. Ver anexo 3.

f) Solicitud de cambio de beneficios

Estas solicitudes provienen de los cambios generados en el proyecto que impactan de manera directa o indirecta la consecución de los beneficios. Cada solicitud debe estar validada y aprobada en debida forma por los responsables del beneficio y es de suma importancia comunicarla de manera oportuna a los interesados. Se deberá tener en cuenta incluir informes que permitan detallar los impactos previstos, los riesgos asociados con la entrega de los beneficios y las acciones correctivas por implementar.

g) Informe de riesgo de beneficios

En este informe se detallan los diferentes riesgos identificados que pueden impactar en forma directa la consecución de los beneficios y las acciones preventivas y correctivas que se tendrán para ello. Debe estar alineado con las directrices y los procesos definidos por el área de gestión de riesgos de la organización. En esta etapa es un insumo para el plan de riesgos, que permite analizar y monitorear los riesgos existentes y para determinar que no se hayan generado riesgos nuevos y que ellos no se hayan materializado.

Este informe deberá estar integrado en las actividades por realizar por parte del área de gestión de riesgo que apoya el proyecto.

h) Listado maestro de proyectos y beneficios

Descrito en la sesión 7.3.1 (j). Se debe actualizar este listado con los nuevos datos de los beneficios acordados con posterioridad al cambio. Ver anexo 11.

7.4. Transición de beneficios

Después de la validación de parte del proyecto de la finalización de actividades, del cumplimiento del alcance y de las actividades de precierre, se debe hacer una adecuada entrega y transición de los beneficios para que de manera formal se continúe con el plan de GRB y se garantice que los beneficios permanezcan alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Según lo definido en la etapa de planeación de los beneficios, deben estar identificados con claridad los roles y las personas encargadas de seguir efectuando las mediciones y el seguimiento del cumplimiento de los beneficios que se definieron en el caso de negocio. En esta fase se deberán comunicar los avances y los riesgos detectados o materializados que impacten lo establecido en el plan para la GRB.

Se recomienda tener en cuenta para esta fase las mejores prácticas sugeridas por la guía *BRM* (PMI, 2019a) que se detallan en la tabla 11.

Tabla 11. Buenas prácticas para aplicar en la GRB

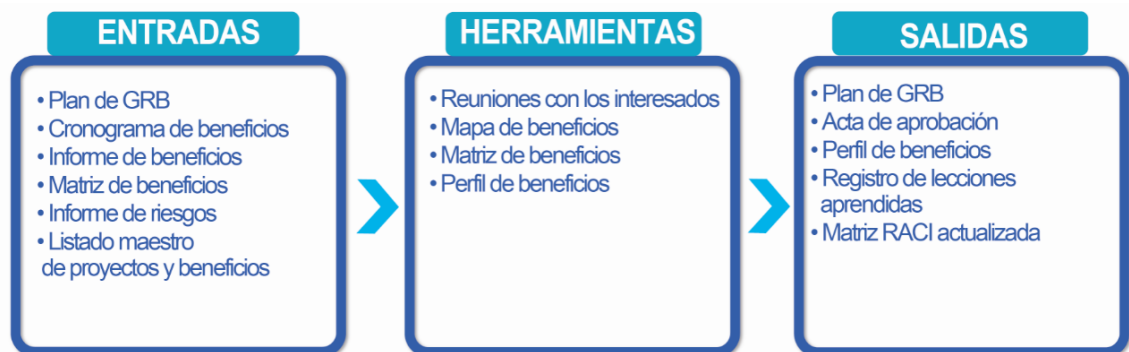
| Pregunta clave | Buenas prácticas o proceso |
|--|--|
| ¿Se han logrado los resultados esperados del proyecto? | Revisar los resultados de los beneficios esperados |

| | |
|---|--|
| ¿Se informaron las partes interesadas de los beneficios que esperaban? | Establecer un sistema de comunicación que permita informar el estado de los beneficios en forma rutinaria |
| ¿Se han registrado y comunicado las lecciones aprendidas? | Captar las lecciones aprendidas para informar la mejora continua |
| ¿El equipo del proyecto o programa entiende cómo los productos respectivos del proyecto contribuyen a los beneficios? | Incorporar sesiones con las áreas responsables de la gestión de cambio para aumentar el conocimiento y la sensibilización acerca de los beneficios que proporcionará el proyecto |
| ¿Existe un proceso formal para descubrir nuevas oportunidades de beneficios? | Involucrar a los responsables de análisis de iniciativas |
| ¿Sigue siendo relevante el proyecto o programa en función de los beneficios que se pueden obtener frente a eventos inesperados o cambios en el plan de realización de beneficios? | Comprender el impacto de los beneficios para mejorar los controles y reducir el riesgo |
| ¿Los informes y los cuadros de mando sobre beneficios satisfacen las necesidades de las diferentes partes interesadas? | La garantía de los beneficios identificados, las dependencias, los componentes y el gobierno relacionado se incorporan al proceso de gobierno permanente |
| ¿Se cuenta con un plan de gestión de riesgos, de gestión de problemas y de control de cambios? | Evaluar los riesgos, el cumplimiento, la calidad, la seguridad y la satisfacción de las partes interesadas puesto que podrían afectar la entrega de beneficios |

| | |
|---|--|
| ¿Están documentadas en el plan de beneficios las responsabilidades de las partes interesadas? | Asegurar que las dependencias, los componentes y las estructuras de GRB planificados se incorporen en el proceso de gobierno apropiado |
| ¿Se ha establecido un proceso eficaz y sostenible de seguimiento, análisis de datos y presentación de informes? | Garantizar que todas las actividades de medición y revisión se lleven a cabo de manera formal según el plan de GRB que permita tener claridad sobre la situación actual y las acciones por tomar |
| ¿Los informes entregados sobre los beneficios satisfacen las necesidades de las diferentes partes interesadas? | Registrar el progreso del cumplimiento de los beneficios e informar a las partes interesadas |
| ¿Se está documentando y analizando los resultados de los beneficios? | Entrega de informes y mediciones a los responsables y a los interesados |

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Entradas, herramientas y salidas de la transición de beneficios



Fuente: elaboración propia

7.4.1. Entrada

a) Plan de GRB

Descrito en la sesión 7.3.3 (a). Ver anexo 6.

b) Cronograma de beneficio

Descrito en la sesión 7.3.3 (b). En esta fase este instrumento de gestión permite acuerdos y definiciones de tiempos para la transición de GRB con las personas responsables. Ver anexo 5.

c) Informe de beneficios

Descrito en la sesión 7.3.3 (d). En esta fase este informe permite identificar el avance de los beneficios alcanzados durante la ejecución del proyecto y los que inician medición una vez cerrado. Ver anexo 9.

d) Matriz de beneficios

Descrita en la sección 7.3.3. (e). Ver anexo 3.

e) Informe de riesgos

Descrito en la sección 7.3.3. (g).

f) Listado maestro de proyectos y beneficios actualizado

Descrito en la sección 7.3.3. (h). Ver anexo 11.

7.4.2. Herramientas

a. Reuniones con los interesados

Se debe hacer de manera formal la entrega de los beneficios mediante reuniones que permitan acuerdos y validaciones, que se deben registrar en actas de entrega aprobadas por las partes.

b. Mapa de beneficios

Descrito en la sección 7.2.2. (b). Permite visualizar cuáles son los beneficios que se han alcanzado, cuáles están en curso y cuáles estarían pendientes por materializarse. Ver anexo 2.

c. Matriz de beneficios

Descrita en la sección 7.3.1. (f). Este instrumento de gestión permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión de los beneficios. Además, hace posible identificar los resultados y los beneficios que se han alcanzado, los que están en curso y los pendientes por materializarse. En esta fase se usa la matriz mencionada para llevar un control de los resultados que deben cumplir los beneficios en el momento de cierre del proyecto. Ver anexo 3.

d. Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.3.1. (c). Les Permite a los interesados y a los responsables hacer un seguimiento de los indicadores y tener una trazabilidad de los resultados y de los beneficios según la gestión realizada, además de los diferentes riesgos identificados. Ver anexo 4.

7.4.3. Salidas

a. Plan de GRB

Descrito en 7.4.1 (a). Este plan se debe actualizar con los acuerdos realizados con los interesados en el momento de realizar la transición de los beneficios. Ver anexo 6.

b. Acta de aprobación de beneficios

Después de reuniones con interesados se deben formalizar los acuerdos entre las partes, en los que se establecen las condiciones, los responsables, el cronograma y la información restante necesaria para el mantenimiento del beneficio. Este documento deberá ser aprobado y aceptado por el dueño del beneficio con la

información complementaria necesaria para el mantenimiento del beneficio. Ver anexo 10.

c. Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.3.3. (c). Este instrumento de gestión le permitirá al responsable del beneficio continuar con las mediciones y la trazabilidad de los indicadores. Ver anexo 4.

d. Registro de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas se utilizan para mejorar el desempeño del proyecto y para evitar repetir errores. El registro ayuda a identificar dónde establecer reglas o guías para que las acciones del equipo estén alineadas (PMI, 2017a).

El oportuno intercambio de lecciones aprendidas y experiencia acumuladas permitirá que la capacidad de gestión de los beneficios se desarrolle y mejore en forma continua. Este registro deberá estar integrado en las actividades de cierre que hacen parte del ciclo de vida del proyecto.

e. Matriz RACI de GRB

Descrita en la sección 7.3.2 (a). Este instrumento de gestión deberá ser actualizado de acuerdo con las condiciones que se establezcan con los responsables del beneficio con el fin de establecer roles y futuros responsables para la gestión del beneficio en la etapa de operación. Ver anexo 7.

7.5. Mantenimiento y evaluación de beneficios

En esta etapa se documentan los resultados del proyecto o programa y se identifican las lecciones aprendidas con el fin de fortalecer, en el sentido estratégico, futuros proyectos que planteen la obtención de beneficios relacionados y gracias al cronograma se comprometen capacidades y tiempos de las personas que seguirán

encargadas de la gestión de los beneficios. Además, se debe actualizar la información solicitada en el perfil de cada beneficio.

El propietario del beneficio tiene la responsabilidad principal de supervisar las comunicaciones con los beneficiarios y otras partes interesadas. Esto implica la continuación del monitoreo, la medición, la evaluación y la presentación de informes con respecto al plan de realización de beneficios original.

En este ámbito debe existir el gerente de portafolio de programas o proyectos, que cumple un papel importante en el liderazgo para que la GRB permanezca y permita evidenciar la obtención de valor a la organización. Esto depende de factores tales como la estrategia de GRB, el tipo de beneficio, ya sea interno o externo, y los cambios estratégicos en la empresa. Si fuera necesario adaptar o sustituir un beneficio, el propietario del beneficio actúa para modificar el plan de GRB o introducir un nuevo beneficio en la etapa de identificación.

Se recomienda tener en cuenta para esta fase las mejores prácticas sugeridas por la guía *BRM* (PMI, 2019a) que se detallan en la tabla 12.

Tabla 12. Buenas prácticas para aplicar en la GRB

| Pregunta clave | Buenas prácticas o proceso |
|--|---|
| ¿Los productos han sido transferidos y aprobados por las partes interesadas clave (beneficiarios)? | Realizar reuniones de seguimiento periódicas con los interesados y los dueños de los beneficios a fin de constatar su cumplimiento y su materialización |
| ¿Se están midiendo y verificando los beneficios obtenidos con los planes aplicables? | Verificar variaciones en el plan y registrarlos en forma adecuada en las lecciones aprendidas |

| | |
|---|---|
| ¿Se están logrando los beneficios en el marco de tiempo del plan de GRB? | Verificar cronograma de beneficios |
| ¿Se han identificado beneficios y desventajas emergentes y, de ser así, se gestionan de manera adecuada? | Realizar una revisión posterior a la implementación para informar sobre las medidas correctivas |
| ¿Se han logrado los resultados esperados del programa? | Revisar los resultados de los beneficios esperados |
| ¿Se informaron las partes interesadas de los beneficios que esperaban? | Presentar informe de beneficios sobre los resultados esperados |
| ¿Se han registrado y comunicado las lecciones aprendidas? | Captar las lecciones aprendidas para informar la mejora continua |
| ¿Se cuenta con entregables de la gestión de beneficios soportados en evidencias que permita evaluar el proyecto o programa? | Documentar y analizar los resultados de la gestión de beneficios |

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Entradas, herramientas y salidas del mantenimiento y la evaluación de beneficios



Fuente: elaboración propia

7.5.1. Entrada

a. Cronograma de beneficios

Descrito en la sección 7.4.1 (b). Ver anexo 5.

b. Acta de aprobación

Descrita en la sección 7.4.3 (b). Ver anexo 10.

c. Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.4.3 (c). Ver anexo 4.

d. Plan de GRB

Descrito en la sección 7.4.3 (a). Ver anexo 6.

e. Informe de beneficios

Descrito en la sección 7.4.3 (c). Ver anexo 9.

f. Matriz RACI de GRB

Descrita en la sección 7.4.3 (e). Ver anexo 7.

7.5.2. Herramientas

a. Seguimiento de los beneficios

Este seguimiento permite analizar el cumplimiento de las diferentes actividades propuestas en el plan de GRB de acuerdo con los cronogramas establecidos para la consecución de los beneficios.

b. Análisis de mejora

Mediante datos, informes, lecciones aprendidas, análisis de desempeño y demás cifras asociadas con la gestión de GRB, se busca identificar inconvenientes u oportunidades acerca del cumplimiento los beneficios planeados o, por el contrario, encontrar nuevos beneficios durante la operación. Entre las herramientas que se

pueden usar para el análisis de mejora están: análisis de causa y raíz, gráficos de Pareto, diagramas de espina de pescado y juicio de expertos, entre otras.

c. Mecanismos de medición de beneficios

Descritos en la sección 7.3.2 (g). Cada uno de los beneficios identificados en el plan de beneficios tiene un conjunto preliminar de las mediciones previstas. Estas medidas, sin embargo, deben ser flexibles y tener una constante revalidación durante todo el ciclo de vida de la GRB. Según corresponda, las mediciones pueden ser modificadas con la aprobación del propietario del beneficio. Las medidas varían dependiendo del tipo de beneficio, el de organización y sus preferencias.

Estas medidas permiten el análisis y el control para la evaluación de beneficios, lo que incluye la conformidad entre la alineación estratégica, la asignación de recursos y la gestión. Además, las mediciones permiten identificar cuándo se necesita hacer cambios o cancelar inversiones si los resultados previstos y los beneficios esperados no están alineados con la estrategia o, sencillamente, si no se pueden lograr.

d. Identificación de beneficios emergentes

Durante la operación se pueden identificar beneficios emergentes que se presentan debido a factores adicionales a los previsto en el proyecto. Estos beneficios deben ser identificados, documentados y reportados en el perfil de beneficios.

7.5.3. Salidas

a. Perfil de beneficios

Descrito en la sección 7.4.3 (c). En caso de identificar y establecer beneficios emergentes se deberá actualizar este instrumento de gestión. Ver anexo 4.

b. Matriz de beneficios

Descrita en 7.4.3 (h). Se deberá actualizar según los nuevos beneficios identificados y que están registrados en el perfil de beneficios. Ver anexo 3.

c. Informe de beneficios

Descrito en la sección 7.4.3 (c). En ocasiones, los beneficios que generan los proyectos son los secretos mejor guardados en algunas organizaciones. Con el fin de mostrar el valor que genera la gestión de proyectos es recomendable documentar, comunicar, contextualizar y explicar los beneficios obtenidos luego de entregado un proyecto a operación. Estas comunicaciones deben hacerse con periodicidad hasta que el beneficio se haya logrado en su totalidad y de acuerdo con lo planeado en el plan de GRB. Ver anexo 9.

d. Informe de lecciones aprendidas

Durante la ejecución del proyecto, el cierre y la entrega de beneficios se hace necesario un adecuado registro de las lecciones aprendidas que se obtienen a partir del análisis de los inconvenientes y las oportunidades de mejora presentadas en la implementación, para comprender sus causas de origen. Lo anterior permitirá tomar decisiones sobre cómo mejorar la planificación de programas o proyectos futuros. Es necesario que se mantengan actualizadas y verificadas hasta que los beneficios se cumplan.

e. Listado maestro de proyectos y beneficios

Descrito en la sección 7.4.3 (c). Ver anexo 11.

8. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA DINF

8.1. Instrumentos de gestión según tipo de proyecto

Con posterioridad al proceso de priorización de las iniciativas de proyecto que llegan a la DINF, en el que se tienen en cuenta aspectos como el presupuesto, la duración, el nivel de riesgo y el aporte estratégico a la institución, se obtiene como resultado un conjunto de proyectos por ejecutar que son clasificados por el grupo primario de la DINF según su tamaño en pequeño, mediano o grande, de acuerdo con su duración, su presupuesto, los recursos necesarios y la capacidad, entre otros factores.

Esta clasificación busca agrupar los instrumentos de gestión para la GRB de acuerdo con el tamaño del proyecto que se ejecutará. Lo anterior permite incorporar los artefactos adecuados que apoyen al líder de proyecto y al responsable de los beneficios y mejorar su gestión, de modo que se evidencie la generación de beneficios de conformidad con el ciclo de vida del proyecto y las fases de la GRB.

Además, se propone realizar una clasificación de la iniciativa de acuerdo con el impulsor que la generó, para poder definir si se da inicio a la GRB cuando se establezca como proyecto. En la tabla 14 se relacionan los impulsores de las iniciativas y a cuál tipo de proyecto se incorporará la GRB.

Tabla 13. GRB de acuerdo con impulsador de iniciativa

| Impulsador de la iniciativa | Gestión de realización de beneficios por tipo de proyecto | | |
|--|---|---------|---------|
| | Grande | Mediano | Pequeño |
| Aumento de ingresos | X | X | X |
| Optimización de gastos | X | X | X |
| Obligatoriedad legal | X | | |
| Obligatoriedad del reglamento académico | X | X | |
| Resultados de auditorías | X | X | |
| Mitigación de exposición a un riesgo estratégico u operativo | X | X | |

Fuente: elaboración propia

Se debe tener en cuenta, de acuerdo con el impulsor de la iniciativa y el tamaño del proyecto, si en efecto se implementará la GRB.

Para la etapa de gestión de la iniciativa se propone utilizar la matriz de trazabilidad de objetivos y el mapa de beneficio, que permiten identificar los beneficios que apuntan en forma directa a los objetivos estratégicos de la institución. En caso de presentarse algún cambio en los beneficios durante la ejecución del proyecto, tendrían que actualizarse.

Luego de finalizada la gestión de la iniciativa y la aprobación para dar inicio al proyecto, se propone el uso de los instrumentos de gestión relacionados en la tabla 15, que están agrupados de acuerdo con el tipo de proyecto.

Tabla 14. Instrumentos de gestión de acuerdo con el tipo de proyecto

| Instrumento de gestión | Tipo de proyectos | | |
|---|-------------------|---------|---------|
| | Grande | Mediano | Pequeño |
| Listado maestro de proyectos y beneficios | X | X | X |
| Perfil de beneficios | X | X | X |
| Matriz de beneficios | X | X | X |
| Plan de GRB | X | X | |
| Cronograma de beneficios | X | | |
| Matriz RACI de GRB | X | | |
| Matriz de entregables de beneficios | X | | |
| Informe de beneficios | X | X | X |
| Acta de aprobación de entrega de beneficios | X | X | X |

Fuente: elaboración propia

Es importante anotar que el listado maestro de proyectos y beneficios es transversal a todos los proyectos que se estén gestionando en el portafolio de proyectos de la DINF, por lo que deberá estar publicado y actualizado de manera permanente en los tableros de reportes y ser difundido con la debida oportunidad en los comités de proyectos para que otros líderes de proyecto identifiquen dependencias, oportunidades en la gestión de lecciones aprendidas y gestión de riesgos para futuros o actuales proyectos.

La agrupación propuesta en la tabla 13 se llevó a cabo al tener en cuenta los siguientes criterios:

Proyecto pequeño: estos tipos de proyectos se caracterizan por tener corto alcance y baja complejidad; si se toma en consideración lo anterior, se recomienda utilizar

los instrumentos de gestión que permitirán tener identificado cada uno de los beneficios, su tiempo de ejecución, los responsables y los resultados de las mediciones para tomar decisiones en forma oportuna por medio del perfil de beneficios y la matriz de beneficios. Además, se deben tener el informe de beneficios y el acta de aprobación, que hacen posible tener claridad, tanto al líder del proyecto como a los beneficiarios y a los interesados, acerca de la consecución de los beneficios planeados a partir de la iniciativa de negocio.

Proyecto mediano: para la gestión de este tipo de proyectos se recomienda complementar con el plan de GRB, que debe estar integrado con el plan general del proyecto o programa y en el que se tienen identificadas las actividades necesarias para lograr los objetivos del proyecto alineados con los estratégicos de la institución. Con lo anterior se busca garantizar que los beneficios se gestionen y se logre su consecución en los tiempos planeados.

Proyecto grande: para la gestión de este tipo de proyectos se recomienda utilizar todos los instrumentos de gestión planteados en el marco metodológico de la GRB y vincular el cronograma de beneficios, la matriz RACI de GRB y la matriz de entregables de beneficios con la gestión integral del proyecto.

8.2. Indicadores para evaluar cumplimiento de los procesos de la GRB

Se propone realizar un seguimiento de la apropiación del marco metodológico de la GRB por medio de una serie de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los procesos definidos en cada una de las fases de la GRB. La institución deberá definir con cuál frecuencia se harán estas mediciones y cuáles serían las metas propuestas.

A continuación, se relacionan algunos indicadores que pueden ser utilizados para la medición en la apropiación de GRB. Ver tabla 15.

Tabla 15 Indicadores para evaluar cumplimiento

| FASE DE LA GRB | OBJETIVO DEL INDICADOR | DESCRIPCIÓN | FORMULACIÓN |
|--|---|--|---|
| Identificación de beneficios | Identificar el porcentaje de proyectos con beneficios detectados con el fin de obtener información para posterior priorización y asignación de recursos a los proyectos | Porcentaje de proyectos con beneficios identificados a partir de la iniciativa de negocio | (Número de proyectos con beneficios identificados en la iniciativa de negocio / número de proyectos totales con caso de negocio aprobado)*100 |
| Planeación de la gestión de la realización de beneficios | Identificar el porcentaje de proyectos con el plan de GRB con el fin de realizar el seguimiento y definir un plan para los que no lo tienen | Porcentaje de proyectos con plan para la gestión de realización de beneficios | (Número de proyectos con plan para la gestión de realización de beneficios / número de proyectos totales con caso de negocio)*100 |
| | Identificar el porcentaje de proyectos que tienen beneficios alineados con los objetivos estratégicos con el fin de realizar el seguimiento al cumplimiento de dichos objetivos | Relación de los beneficios de los proyectos con los objetivos estratégicos de la institución | (Número de proyectos alineados con un objetivo estratégico / número de proyectos totales con caso de negocio)*100 |
| | Generar datos acerca de los proyectos con control de cambios | Porcentaje de proyectos con control de cambio que | (Número de proyectos con control de cambios y afectación de los beneficios / número de |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Ejecución, monitoreo y control de la realización de beneficios | con el fin de identificar las afectaciones en los beneficios, efectuar control y llevar trazabilidad de su comportamiento | afectan los beneficios planeados | proyectos totales del portafolio de proyectos)*100 |
| | | Porcentaje de controles de cambio por objetivo estratégico de la organización | (Número de proyectos con control de cambios por objetivo estratégico / número de proyectos totales que apuntan al objetivo estratégico del portafolio de proyectos)*100 |
| | Hacer seguimiento del cronograma propuesto a través de la identificación de su porcentaje de cumplimiento con el fin de establecer acciones que conlleven minimizar las desviaciones | Porcentaje de avance del cronograma de beneficios planeados Porcentaje de avance ejecutado por cronograma Determinar el SPI (<i>schedule performance index</i> , que en español equivale a índice del rendimiento del cronograma) del proyecto (desviación de lo planeado versus lo ejecutado) | (Número de proyectos con SPI por debajo del umbral definido / número total de proyectos del portafolio)*100 |
| | | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de beneficios planeados | (Número de proyectos que cumplieron el cronograma establecido / número total de proyectos del portafolio)*100 |

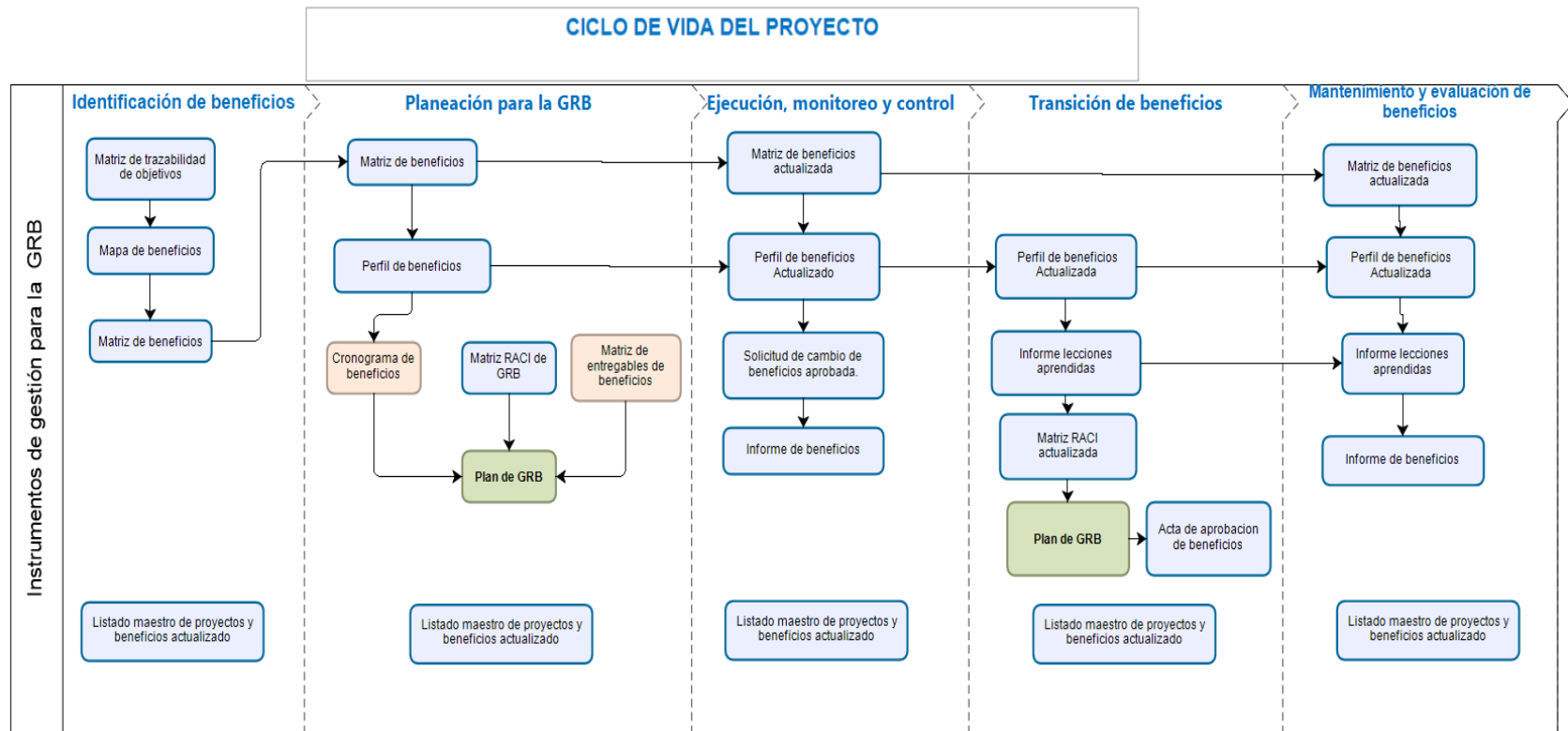
| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de beneficios planeados | (Número de proyectos que cumplieron el SPI de acuerdo con el umbral del cumplimiento / número total de proyectos del portafolio)*100 |
| Mantenimiento y evaluación de beneficios | Llevar a cabo la medición de los proyectos que se cierran con la aprobación de la continuación de la GRB | Porcentaje de proyectos con acta de aprobación de beneficios | (Número de proyectos con acta de aprobación de beneficios con aprobación de la continuidad en la gestión / número total de proyectos del portafolio)*100 |
| | | Porcentaje de proyectos con beneficios identificados para la fase de transición de los beneficios | (Número de proyectos con beneficios identificados para la fase de transición de beneficios / número de proyectos con acta de aprobación de cierre firmada)*100 |

Fuente: adaptación de Ossa Arcila y Orozco Barrera (2018, p.60)

8.3. Flujograma de instrumentos de gestión

Este flujo permite identificar los instrumentos de gestión utilizados en cada una de las fases de la GRB alineados con el ciclo de vida del programa o proyecto

Figura 19. Flujograma de instrumentos de gestión



Fuente: elaboración propi

9. TRABAJO DE CAMPO

Mediante la realización de entrevistas no estructuradas con personal de la DINF se pudo establecer que no se tienen lineamientos claros para gestionar los beneficios que pueden generar los proyectos y acerca de cómo asociarlos con los objetivos estratégicos de la institución. Además, no existen procesos, procedimientos e instrumentos formales para gestionar su realización. Así mismo, en la PMO no se llevan a cabo actividades asociadas con la GRB como: definición, métricas, cronogramas y documentación de los beneficios esperados.

Estas sesiones se efectuaron con el director, los jefes de los departamentos de Servicios de TI y de Soluciones de Software, líderes y analistas de gestión de proyectos de la DINF. Se llegó, entonces, a identificar la necesidad de proponer un marco metodológico para la GRB que permitirá mejorar el nivel de madurez de la gestión de proyectos que implementa la DINF.

En el proceso de construcción del marco metodológico y de los instrumentos de gestión se tuvo la oportunidad de validar el uso de algunos elementos que lo componen en el proyecto IRIS II, que es uno de los más relevantes para la DINF en el año 2019 y está catalogado como un proyecto mediano. Como resultado de estas validaciones se logró tener un punto de referencia para proponer la clasificación de instrumentos de gestión presentada en la tabla 13. Al tener en cuenta lo mencionado, se brindó asesoría en el diligenciamiento del perfil de beneficios y de después de ello se consolidó una matriz de los beneficios identificados en el proyecto, que formarán parte del plan de la GRB. Este logro se presentó en el comité

de proyecto de la DINF en el mes de agosto de 2019 y en la reunión se evidenció el avance en el tema de GRB en la DINF gracias al presente trabajo.

10. CONCLUSIONES

Al analizar las diferentes etapas de la gestión de realización de beneficios a partir de los lineamientos y las buenas prácticas definidas en las guías *PMBOK* (PMI, 2017a) y *BRM* (PMI, 2019a) permitió obtener información referente a los procesos, los procedimientos, las buenas prácticas y las actividades necesarias en cada una de las fases de gestión de realización de beneficios, lo que permitió así contar con elementos para estandarizar los procesos de gestión de proyectos de la DINF.

Se construyó un paquete de instrumentos que apoyará la GRB en los proyectos de la Dirección de Informática, que se utilizarán para la gestión de acuerdo con el tipo de proyectos y con el impulsador de cada iniciativa, lo que hará posible tener una trazabilidad de los resultados y detectar con la debida oportunidad las acciones de mejora en las actividades desarrolladas en las fases y el ciclo de vida de cada proyecto.

A través de la validación con los líderes de gestión de proyectos de la DINF se logró establecer una categorización y una agrupación de mecanismos de gestión que apoyarán la realización de beneficios de acuerdo con la magnitud de cada proyecto y del impacto estratégico institucional, lo que permitirá un equilibrio entre los tiempos de gestión que invierten los líderes y los de ejecución de los entregables del proyecto.

Mediante el desarrollo del marco metodológico para la gestión de realización de beneficios en proyectos se logró presentar una propuesta aplicable a la gestión de los diferentes proyectos de la Dirección de Informática, que, además, busca empoderar a los diferentes líderes de proyectos para que incorporen en su función

un conjunto de instrumentos que permitan evidenciar, a través de identificación, seguimiento y evaluación, los beneficios que la universidad espera obtener mediante las inversiones y los esfuerzos que emprende.

En el marco metodológico propuesto se identificó la importancia de incorporar las etapas previas y posteriores al ciclo de vida del proyecto, como lo son las de gestión de la iniciativa y de operación, puesto que así se genera una mejor conexión entre lo planteado como iniciativa de negocio por los interesados, los entregables y los beneficios que se pueden obtener a través del presente proyecto.

Con este trabajo se entrega un aporte mediante la construcción de un marco metodológico para la gestión de realización de beneficios, alineado con las etapas del ciclo de vida de los proyectos; de esta manera se evidenciarán los beneficios obtenidos mediante la implementación y la operación de los entregables de los proyectos por medio de la habilitación de lineamientos claros y aplicables a los proyectos de la DINF.

Por último, se contó con la disposición y la aceptación de parte de los diferentes líderes de la DINF para incorporar los instrumentos propuestos en el presente trabajo, los que se incorporarán a los procesos existentes de la metodología de gestión de proyectos y permitirán aumentar el nivel de madurez que se tiene en la actualidad en cuanto a la gestión de proyectos.

11. RECOMENDACIONES

En los hallazgos encontrados en el marco metodológico de la gestión de realización de beneficios se sugiere, para que sea exitoso en la institución, se deben establecer elementos de gobernanza que apoyen de manera formal las decisiones y las asignaciones de roles y responsabilidades planteadas en el proyecto, lo que plantea un reto cultural y de gestión de cambio para la organización, dado que se deberán incorporar procesos, procedimientos y actividades nuevas en la gestión de los proyectos.

Los interesados deben participar en todo el proceso de la GRB por medio de la validación constante de los beneficios identificados y de las variaciones que puedan sufrir, con el fin de apoyar la gestión de cambio que se requiera para el cumplimiento de los beneficios propuestos. Además, es primordial construir y mantener la confianza entre el equipo del proyecto o programa y los diferentes grupos de partes interesadas por medio del fomento de relaciones productivas.

Dado que la GRB es un componente fundamental que apoya a la gestión de portafolio de proyectos en la correcta toma de decisiones estratégicas y que las últimas, a su vez, apuntan a generar la mayor capacidad de valor posible en las organizaciones, se deberá mantener una constante comunicación con la alta dirección con la finalidad de mostrar los avances y de presentar los informes que evidencien la concreción de los beneficios esperados.

Para alcanzar una adopción adecuada del marco metodológico para la GRB se recomienda tener en cuenta las variables propias de los proyectos, como lo son: el presupuesto, la duración, el nivel de riesgo, la capacidad y el aporte estratégico a la institución. Lo anterior brindará criterios para utilizar los instrumentos de gestión pertinentes de acuerdo con la magnitud de cada proyecto.

Dependiendo del nivel de madurez que se tenga en la institución en relación con la GRB, es pertinente proceder a la sensibilización y la capacitación que permitan mejorar las competencias de los líderes de proyectos, lo que conlleva incorporar de manera adecuada los instrumentos de gestión y las actividades propias del marco metodológico de la GRB.

Con el fin de materializar en su totalidad los beneficios, se hace necesario que los equipos de proyectos estén conformados por grupos interdisciplinarios que aporten, desde distintos puntos de vista, elementos claves para disminuir incertidumbres, sobre todo en el proceso de planeación de la GRB, lo que redundará en una reducción significativa de riesgos por medio de la identificación, de manera proactiva y oportuna, de las probables desviaciones que se puedan presentar en los beneficios esperados.

Se deberá integrar la gestión de realización de beneficios con otras prácticas de gestión de proyecto o programas, marcos, políticas y procedimientos utilizados en la organización; además, se deberá incluir en las funciones del personal las responsabilidades con el fin de integrar dichas actividades de gestión en las labores diarias, para así mejorar el rendimiento de los proyectos y los programas.

Se recomienda que los planes subsidiarios que acompañan la GRB, como son el plan de riesgos, el plan de comunicación y las lecciones aprendidas, deberán estar integrados en su totalidad al plan de gestión del proyecto y estar asociados con el proceso de mejoramiento continuo, de modo que se articulen con las buenas prácticas de proyectos de la DINF y los sistemas de gestión de la institución.

REFERENCIAS

Anguera Argilaga, M. T. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 23-50.

Recuperado de

<https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/42171/94904>

Bradley, G. (2016). *Benefit realisation management. A practical guide to achieving benefits through changes*, 2ª ed. Londres: Routledge. doi: 10.4324/9781315569055

Breese, R., Jenner, S., Serra, C., Thorp, J., & Badewi, A. (2016). *A unified view of benefits management/benefits realization management to be integrated into PMI standards*. Sheffield: Sheffield Hallam University. Recuperado de <http://shura.shu.ac.uk/id/eprint/15299>

Bridges, D. N. (1999). Project portfolio management: ideas and practices. En L. D. Dye & J. S. Pennypacker (Eds.), *Project portfolio management-Selecting and prioritizing projects for competitive advantage* (pp. 45-54). Chester, PA: Center for Business Practices.

Briola, M. A. (2016). *Madurez en gestión de proyecto en las áreas de Information Technology de la Argentina* (disertación doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1261_BriolaM.pdf

Buchtik, L. (2016). *La gestión de los portafolios de programas y proyectos*. Montevideo: Buchtik Global.

Cabrera, C. (2013, 15 de octubre). *Tipos de beneficios en los proyectos lean six sigma*. Mentory. Recuperado de <https://mentory.online/2013/10/tipos-de-beneficios-en-los-proyectos-lean-seis-sigma.html>

- Davis, D. (2014, 29 de septiembre). *Benefits realization PMI model*. Project Management.com. Recuperado de <https://www.projectmanagement.com/blog-post/10732/Benefits-Realization-PMI-Model>
- Figuerola, N. (2015, febrero). *La realización de beneficios y su influencia en los proyectos y estrategia*. Buenos Aires: el autor. Recuperado de <https://articulospm.files.wordpress.com › benefits-realisation-management>
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education*, 8ª ed. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Jenner, Stephen. (2011). *Realising Benefits from Government ICT Investment*. United Kingdom, 2ª ed. United Kingdom: Academic Publishing International Ltd
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2016). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Kerzner, H. (2018). Benefits realization and value management. En *Project management best practices: achieving global excellence*, 4ª ed. (capítulo 19, pp. 715-737). Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119470717>
- Lake, N. (2001). *Ensuring project success in a changing world*. En *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/systematic-causes-failure-steps-changing-world-7927>
- Letavec, C. (2014). *Realización de beneficios estratégicos: optimización del valor a través de programas, carteras y gestión del cambio organizacional*. Plantation, FL: J. Ross.

- Londoño, J. A., y Pabón, C. (2018). *Lecciones aprendidas de un programa de proyectos de implementación de una suite estudiantil dentro de una universidad* (Tesis maestría), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Medina, M. S. (2004). Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio. En *PMI® Global Congress 2004, Buenos Aires*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/connecting-enterprise-strategy-portfolio-management-5754>.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*, 4ª ed. Bogotá: MM Editores.
- Morgan, R. (s.f.). *How to write an effective problem statement*. ISIXSIGMA. Recuperado de <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/how-to-write-an-effective-problem-statement/>
- New South Wales Government (2019, 17 de julio). *Benefits realization management framework. Part 3. Guidelines*. Sídney: New South Wales Government. Recuperado de <https://www.finance.nsw.gov.au/sites/default/files/BRMFramework-part3.pdf?>
- Nivia, W. (2019, 13 de mayo). Gestión de beneficios en la gerencia de proyectos y portafolios. *YouTube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4KNe2c3bp7Y>
- OBS Business School (2015, 19 de abril). *Gestión de beneficios de proyecto: cómo hacer un buen plan*. Barcelona: OBS Business School. Recuperado de <https://www.obs-edu.com>
- Ossa Arcila, A. M., y Orozco Barrera, N. (2018). *Gestión de beneficios en proyectos de tecnología de información (TI)* (trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT, Medellín). Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13494/Natalia_Orozco_Barrera_AngelaMaria_ArcilaOssa__2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Project Management Institute, PMI (2016a). *Benefits realization management framework*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/benefits-realization-management-framework.pdf>

Project Management Institute, PMI (2016b). *Entrega de valor. Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos*. Newton Square, PA: PMI. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc_lang_temp=es-ES

Project Management Institute, PMI (2016c). *Beyond the project: sustain benefits to optimize business value*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/sustain-project-benefits-optimize-value>

Project Management Institute, PMI (2016d). *The strategic impact of projects. Identify benefits to drive business results*. Newton Square: PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf>

Project Management Institute, PMI (2017a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*, 6ª ed. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute, PMI (2017b). *The standard for portfolio management*, 4ª ed. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management/fourth-edition>

- Project Management Institute, PMI (2017c). *The standard for program management*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management>
- Project Management Institute, PMI (2018). *Succes in disruptive time*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>
- Project Management Institute, PMI (2019a). *Benefits realization management: a practice guide*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/benefits-realization-management.pdf?sc_lang_temp=en
- Project Management Institute, PMI (2019b). *The future of work: leading the way with PMTQ*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute, PMI (2019c). *The standard for benefits realization management*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization>
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES y Asociación Colombiana de Universidades e Instituciones Universitarias Privadas.
- Swoden, R., & Murray, A. (2019). *Introduction to P3M3*, version 3. Londres: Axelos. Recuperado de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/introduction-to-p3m3-v3>
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management : Leading strategic change in organizations*, 3ª ed. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Universidad EAFIT (2019a, 15 de abril). *Plan estratégico de desarrollo*. Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/plan-estrategico-desarrollo.aspx>

Universidad EAFIT (2019b, 8 de abril). *Universidad EAFIT*. Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de trazabilidad de objetivos

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Matriz de trazabilidad de objetivos.xlsx”

Anexo 2. Mapa de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Mapa de beneficios.xlsx”

Anexo 3. Matriz de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Matriz de beneficios.xlsx”

Anexo 4. Perfil del beneficio

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Perfil de beneficios.xlsx”

Anexo 5. Cronograma de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Cronograma de beneficios.xlsx”

Anexo 6. Plan de gestión de realización de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Word* “Plan de gestión de realización de beneficios.docx”

Anexo 7. Matriz RACI de GRB

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Matriz RACI de GRB.xlsx”

Anexo 8. Matriz de entregables de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Matriz entregables de beneficios.xlsx”

Anexo 9. Informe de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Informe de beneficios.xlsx”

Anexo 10. Acta de aprobación de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Word* “Acta de aprobación de beneficios.docx”

Anexo 11. Listado maestro de proyectos y beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Listado maestro de proyectos y beneficios.xlsx”

Anexo 12. Banco de indicadores de beneficios

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Banco indicadores beneficios.xlsx”

Anexo 13. Perfil de beneficios: matriz de beneficios del proyecto Iris

Formato digital. Archivo de *Microsoft Excel* “Perfil beneficios matriz de beneficios proyecto Iris.xlsx”