

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



Propuesta de solución de mejora para la gestión de materialización de beneficios en los proyectos del Centro de Servicios de Costa Rica de la empresa financiera “Fantasía ABC”

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:
Oscar Castro Castro

Cartago, julio, 2024

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo Final de Graduación a Dios y a mi familia. Su apoyo, acompañamiento y bendición ha sido primordial para buscar este reto profesional y personal. A Dios por cuidarme en cada paso y decisión que tomo, además de llenarme de bendiciones constantes que agradezco infinitamente. A mis padres por priorizar la importancia de la educación y brindarme los valores y formación que me han preparado para la vida. A mi hermano por su apoyo constante y motivación para perseguir mis metas.

Además, quiero dedicar este documento a mis amigos y compañeros de carrera, por su apoyo emocional y comprensión durante los últimos dos años que han sido clave para superar los distintos retos.

A todos ellos les dedico el esfuerzo y el tiempo invertido en este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por llenarme de bendiciones y librarme de males, que me permiten continuar cumplimiento y soñando nuevas metas en mi vida. Le agradezco la bendición de tener salud para mí y mis seres queridos. Agradezco las oportunidades que me ha dado en la vida y confío en sus tiempos.

Agradezco a mi familia por estar presentes y brindarme ayuda incondicional en los retos que se presentaron durante la carrera.

Agradezco a mis amigos cercanos por su paciencia y entendimiento durante estos últimos dos años donde se requiere sacrificio de tiempo personal para lograr el objetivo. Agradezco a mis compañeros y compañeras de carrera por compartir sus conocimientos y siempre dar su máximo esfuerzo cuando compartíamos tareas y trabajos.

Por último, agradezco a todo el cuerpo docente de la maestría por aportes y enseñanzas para mi crecimiento profesional y en especial al profesor Johnny Vásquez por aceptar ser el profesor tutor de este trabajo, compartiendo conmigo su conocimiento y brindándome consejos y comentarios de mejora al documento realizado.

EPÍGRAFE

“El éxito no es un accidente. Es trabajo duro,
perseverancia, aprendizaje, estudio,
sacrificio, y, sobre todo, amor por lo que estás
haciendo o aprendiendo a hacer.”

-Pelé

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
EPÍGRAFE.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación.....	3
1.1 Marco de referencia organizacional.....	3
1.1.1 Corporación “Fantasía ABC”.....	3
1.1.2 Centro de servicios de Costa Rica.....	4
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	4
1.1.4 Proyectos en la organización.....	6
1.2 El problema y su impacto.....	8
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Alcance y limitaciones.....	15
1.4.1 Alcance.....	15
1.4.2 Limitaciones.....	17
Capítulo 2 Marco teórico.....	19
2.1 Entorno Empresarial.....	19

2.1.1	Corporaciones y Centros de servicios	19
2.1.2	Estrategia organizacional	21
2.1.3	Ventaja Competitiva	21
2.1.4	Valor agregado	22
2.2	Valor estratégico de los proyectos de la empresa	22
2.2.1	Relación de estrategia con Portafolios, Programas y Proyectos	23
2.2.2	Portafolios	24
2.2.3	Programas	24
2.2.4	Gestión de proyectos	24
2.2.5	Los beneficios en los proyectos	29
2.3	Gestión de beneficios de los proyectos	29
2.3.1	Generalidades de la gestión de beneficios	30
2.3.2	Metodologías para la Gestión de los beneficios	32
2.3.3	Herramientas para gestionar beneficios	38
Capítulo 3	Marco metodológico	40
3.1	Categorías de la investigación	40
3.2	Población y muestra – Sujetos de investigación	43
3.3	Fuentes de información	45
3.4	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	48
3.5	Procesamiento y productos de la investigación.....	52
3.5.1	Productos de la investigación	53
3.5.2	Técnicas de procesamiento	55
Capítulo 4	Análisis de Resultados	58
4.1	Diagnóstico de las prácticas actuales.....	58
4.1.1	Procesos actuales en gestión de proyectos.....	59
4.1.2	Procesos actuales en gestión de materialización de beneficios	64
4.2	Análisis de hallazgos por revisión documental.....	74
4.3	Identificación de buenas prácticas utilizadas a nivel mundial para la gestión de materialización de beneficios	75
4.4	Análisis de oportunidades de mejora.....	82

4.4.1	Situación futura deseada.....	87
4.4.2	Análisis sobre aprobación de propuestas de metodología.....	91
Capítulo 5 Propuesta de Solución.....		93
5.1 Propuesta de Marco de trabajo para la gestión de materialización de beneficios para la empresa “Fantasía ABC”		93
5.1.1	Objetivo.....	93
5.1.2	Alcance.....	93
5.1.3	Roles y Responsabilidades.....	93
5.1.4	Descripción del marco de trabajo	97
5.1.5	Diagrama del uso de herramientas	101
5.1.6	Propuesta para la creación y planteamiento de indicadores para la gestión de materialización de beneficios	101
5.1.7	Modificaciones al documento del Caso de Negocios.....	103
5.1.8	Propuesta para la categorización de beneficios	104
5.1.9	Propuesta de herramientas	104
5.2 Plan de implementación.....		123
5.2.1	Cronograma de actividades	124
5.2.2	Propuesta de capacitación y sensibilización.....	125
5.2.1	Estimación de presupuesto	130
5.3 Validación de las prioridades definidas por la organización.....		131
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		133
6.1 Conclusiones.....		133
6.2 Recomendaciones		134
Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....		137
Capítulo 8 Apéndices.....		139
8.1 Apéndice A: Encuesta.....		139
8.2 Apéndice B: Entrevista personal		141
8.3 Apéndice C: Lista de verificación.....		143
8.4 Apéndice D: Ficha documental.....		144
8.5 Apéndice E: Ficha Bibliográfica.....		145

Capítulo 9	Anexos	146
9.1	Anexo 1: Cuestionario para definir situación actual y situación deseada..	146

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 Organigrama del Centro de servicios de Costa Rica.....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 1.2 Imagen en idioma inglés de comunicación interna.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 1.3 Documento en idioma inglés utilizado por una Unidad de Negocios para gestionar proyectos.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 1.4 Documento en idioma inglés utilizado en la gestión de proyectos.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 1.5 Imagen en idioma inglés de las prioridades de la empresa en 2023.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 1.6 Resumen del planteamiento del problema.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 1.7 Estructura del alcance y sus entregables.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2.1 Sistema de Entrega de Valor.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2.2 Interrelación entre los componentes clave de los proyectos del PMBoK.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2.3 Grupos de procesos y áreas de conocimiento.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 2.4 Interacción entre valor de los beneficios y la estrategia.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 2.5 Metodología PMI para la Gestión de beneficios.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2.6 Impacto de los beneficios según Martins.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 2.7 Proceso de gestión de realización de los beneficios.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 2.8 Gobernanza y gestión necesarios para la gestión de materialización de beneficios.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3.1 Elementos de salida para la presentación de resultados.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 3.2 Etapas del proceso cualitativo para el análisis y procesamiento de datos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 4.1 Prácticas actuales de la gestión de proyectos.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 4.2 Marco de trabajo de la PM Council.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 4.3 Resultados obtenidos en los proyectos gestionados.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4.4 ¿Existe documentación sobre la gestión de beneficios para los proyectos?.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 4.5 Resultado del diagnóstico del estado actual de las prácticas actuales según su etapa.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 4.6 Categorización de oportunidades de mejora.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 5.1 Modificaciones al documento de Caso de Negocios.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 5.2 Matriz de registro de beneficios.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 5.3 Matriz de perfil de beneficios.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 5.4 Mapa de trazabilidad de beneficios.....</i>	<i>109</i>

<i>Figura 5.5 Matriz de cuantificación de beneficios</i>	110
<i>Figura 5.6 Mapa de ruta de beneficios</i>	111
<i>Figura 5.7 Matriz de medición de beneficios</i>	112
<i>Figura 5.8 Matriz de transición de beneficios</i>	114
<i>Figura 5.9 Matriz de involucramiento de los interesados</i>	115
<i>Figura 5.10 Matriz de comunicación</i>	116
<i>Figura 5.11 Matriz de sostenimiento de beneficios</i>	117
<i>Figura 5.12 Matriz de pertinencia de beneficios</i>	118
<i>Figura 5.13 Matriz de gestión de riesgos de los beneficios</i>	119
<i>Figura 5.14 Matriz de transferencia de beneficios</i>	120
<i>Figura 5.15 Matriz de operacionalización del entregable</i>	121
<i>Figura 5.16 Matriz de lecciones aprendidas</i>	123

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1 Cantidad de proyectos gestionados durante el 2023 por Unidad de negocio</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 1.2 Lista de proyectos de Unidad de Negocios</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 1.3 Ejemplos de proyectos y su definición.....</i>	<i>10</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 2.1 Grupo de procesos propuesto por Martins</i>	36
<i>Cuadro 3.1. Categorías de la investigación</i>	41
<i>Cuadro 3.2 Sujetos de información</i>	43
<i>Cuadro 3.3 Fuentes de información</i>	46
<i>Cuadro 3.4 Productos esperados por objetivo específico</i>	54
<i>Cuadro 4.1 Procesos actuales de la empresa según la PMO organizacional</i>	61
<i>Cuadro 4.2 Aciertos y fallos en la gestión de proyectos actual</i>	64
<i>Cuadro 4.3 Resultados de la etapa de Concientización y promoción</i>	67
<i>Cuadro 4.4 Resultados de la etapa de Identificación</i>	68
<i>Cuadro 4.5 Resultados de la etapa de Planeación</i>	69
<i>Cuadro 4.6 Resultados de la etapa de Ejecución</i>	70
<i>Cuadro 4.7 Resultados de la etapa de Transición</i>	71
<i>Cuadro 4.8 Resultados de la etapa de Sostenimiento</i>	72
<i>Cuadro 4.9 Resultado de la lista de revisión documental</i>	74
<i>Cuadro 4.10 Buenas prácticas actuales para la gestión de materialización de beneficios</i>	77
<i>Cuadro 4.11 Comparación entre las buenas prácticas y situación actual para la identificación de oportunidades de mejora</i>	83
<i>Cuadro 4.12 Clasificación de oportunidades de mejora según su categoría</i>	88
<i>Cuadro 4.13 Análisis sobre aprobación de propuestas de metodología</i>	91
<i>Cuadro 5.1 Roles y Responsabilidades de la propuesta del marco de trabajo</i>	94
<i>Cuadro 5.2 Procedimientos del marco de trabajo</i>	98
<i>Cuadro 5.3 Propuesta para la creación y planteamiento de indicadores</i>	102
<i>Cuadro 5.4 Resumen de propuesta de herramientas a implementar</i>	105
<i>Cuadro 5.5 Listado de actividades por implementar</i>	124
<i>Cuadro 5.6 Propuesta de capacitación y sensibilización</i>	126
<i>Cuadro 5.7 Estimación de presupuesto de la propuesta del marco de trabajo</i>	130
<i>Cuadro 5.8 Validación de atención de prioridades</i>	132

LISTA DE ABREVIATURAS

BRM: *Benefits Realization Management* (Gestión de materialización de beneficios).

BU: *Business Unit* (Unidad del negocio).

CSC: Centro de Servicios Compartidos.

CN: Caso de Negocio.

KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador clave de rendimiento).

PM: *Project Management* (Gestión de proyectos).

PMBok®: Project Management Body of Knowledge.

PMI®: Project Management Institute.

PMO: *Project Management Office* (Oficina de manejo de proyectos).

PTS: *Project Tracking System* (Sistema de control de proyectos).

ROI: *Return of Investment* (Retorno sobre la inversión).

TI: Tecnologías de la información.

UAT: *User Acceptable Testing* (Testeo aceptable por el usuario).

RESUMEN

La compañía “Fantasía ABC” tiene presencia global y liderazgo dentro de la industria financiera. Como empresa global moderna, cuenta con un modelo de centros de servicios especializados alrededor del mundo que brindan y consolidan sus procesos globales con el fin de obtener beneficios como: rediseño de procesos, eficiencia operativa e innovación.

La compañía “Fantasía ABC” enfrenta una problemática donde se cuestionan, desde su alta gerencia corporativa, si los proyectos que se están implementando y gestionando en el Centro de servicios de Costa Rica están generando los beneficios esperados. Por lo anterior, se tiene el objetivo primordial de elaborar una solución de mejora a la gestión de proyectos que requiere la organización en el Centro de servicios de Costa Rica, considerando buenas prácticas para la trazabilidad de los resultados y beneficios esperados de los proyectos.

Para elaborar esta propuesta de solución, se ha realizado un análisis de las prácticas actuales en la gestión de la materialización de beneficios, junto a la identificación de las buenas prácticas que se pueden aplicar a la organización. Con lo anterior, se determina el estado futuro deseado y se desarrolla una propuesta detallada para su implementación. La información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, revisión documental y revisión bibliográfica.

Se concluye que la empresa cuenta con procesos inexistentes o, en estados muy prematuros, para la gestión de materialización de beneficios. Con base a la evidencia obtenida, se identificaron 32 oportunidades de mejora mediante la modificación e implementación de nuevas herramientas, el mejoramiento e implementación de nuevos procesos, la capacitación del personal y la promoción de una cultura de manejo de proyectos enfocada en beneficios. Todas estas acciones se presentan en una propuesta de plan de gestión que se estima para una duración total de cuatro meses y una inversión estimada de 29,000 dólares.

Palabras Clave: Administración de proyectos, Gestión de materialización de beneficios, valor, beneficios, buenas prácticas.

ABSTRACT

“Fantasia ABC” company has a global presence and leadership in the banking industry. As a modern global corporation, they developed a shared service center business model across the world to facilitate global processes and obtain benefits like process reengineering, operational efficiency, and innovation.

“Fantasia ABC” company faces a challenging situation where corporate leadership team is questioning if projects managed in Costa Rica’s shared service center are generating the expected benefits. Bearing that in mind, main objective of this investigation is to elaborate a solution to improve the project management in Costa Rica’s shared service center to meet expectation from leadership team and considering good practices for results’ traceability and project’s benefits realization.

To create this solution, a thorough analysis of current practices in benefits realization management was completed, along with identification of best practices applicable to the organization. These insights are key to determining the desired future state and to develop a detailed proposal for implementation. Information was obtained after application of surveys, interviews, document review, and literature review.

In conclusion, the company does not have processes, or in very early stages, for the benefits realization management. Based on that evidence, thirty-two improvement opportunities were identified to modify and implement templates, to modify and implement processes, to train people and to promote a project management culture focused on benefits. All actions are proposed in a plan with an expected duration of four months and expected cost of 29,000 dollars.

Key Words: Project Management, Benefits realization management, value, benefits, best practices.

INTRODUCCIÓN

La compañía “Fantasía ABC” se desarrolla en la industria bancaria, siendo uno de los líderes globales con presencia en más de 145 países. Siguiendo un modelo de negocios moderno, cuentan con centros de servicios especializados alrededor del mundo que brindan y consolidan sus procesos globales con el fin de obtener beneficios como: rediseño de procesos, eficiencia operativa e innovación. El Centro de servicios de Costa Rica fue uno de los pioneros en la corporación ya que abrió sus puertas en el año 2008 y actualmente cuenta con más de 2500 colaboradores brindando servicios a diecinueve (19) Unidades de negocio de la corporación.

Actualmente existe una problemática en donde se cuestionan, desde la alta gerencia corporativa, si los proyectos que se están implementando y gestionando en el Centro de servicios de Costa Rica están generando los beneficios esperados. Es de prioridad para el Centro de servicios de Costa Rica dar el soporte necesario para validar y confirmar que los proyectos implementados y gestionados alcancen sus beneficios y así se justifiquen las inversiones realizadas.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es elaborar una solución de mejora a la gestión de materialización de beneficios de los proyectos que requiere la organización en el Centro de servicios de Costa Rica, considerando buenas prácticas para la trazabilidad de los resultados y beneficios esperados de los proyectos.

Este documento de investigación se estructura en seis capítulos principales para el desarrollo del proyecto, que se describen de la siguiente manera:

- Capítulo 1 Generalidades de la investigación: Donde se brinda información relevante sobre la organización, se plantea el problema y su impacto, se establecen los objetivos, y se delimitan los alcances y limitaciones del estudio.
- Capítulo 2 Marco teórico: Se recopilan antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas que respaldan el proyecto.
- Capítulo 3 Marco Metodológico: Se describen los pasos, técnicas y procedimientos utilizados para recopilar la información necesaria para resolver la problemática planteada anteriormente.
- Capítulo 4 Análisis de resultados: Se proporciona un análisis de la situación actual de la empresa y las buenas prácticas aplicables. Además, se compara la situación actual con las oportunidades de mejora identificadas que pueden aplicarse en la empresa.

- Capítulo 5 Propuesta de Solución: Se desarrolla la propuesta de solución para la problemática de la investigación y se presenta una propuesta de plan detallado para llevar a cabo la solución diseñada.
- Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones: Se incluyen conclusiones puntuales y relacionadas con los objetivos del estudio y se ofrecen recomendaciones para que la empresa aborde la situación presentada.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y su justificación. Se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

1.1 Marco de referencia organizacional

La compañía “Fantasía ABC” tiene presencia y reconocimiento global por ser uno de los líderes dentro de la industria financiera, con más de 200 años de historia, que respaldan su recorrido e impacto en diversas épocas y regiones del mundo. En el contexto de la globalización actual, la compañía cuenta con un modelo de centros de servicios especializados alrededor de todo el mundo que brinda y consolida sus procesos globales con el fin de generar ventajas competitivas tales como: rediseño de procesos, eficiencia operativa e innovación. La existencia de diversos centros de servicios especializados dentro de la empresa “Fantasía ABC”, crea una competencia interna entre sus mismos centros debido a que se comparten objetivos de atracción y migración de procesos con el fin de obtener crecimiento en su variedad de servicios ofrecidos y en la cantidad de colaboradores contratados.

1.1.1 Corporación “Fantasía ABC”

La corporación fue fundada en los primeros años de 1800 en New York como una solución bancaria de un grupo de mercantiles que requerían competir con otras ciudades cercanas como Boston, Filadelfia y Baltimore. Desde ese momento, ha sido parte fundamental del desarrollo bancario mundial y ha colaborado con diversas iniciativas brindando financiamiento a proyectos reconocidos globalmente como el Cable Transatlántico y el Canal de Panamá.

Hoy en día, la corporación “Fantasía ABC” puede realizar gestiones financieras en más de 145 países del mundo, y en 95 de ellos, tiene presencia directa en su territorio. Se estima que la totalidad de colaboradores actuales supera los 230.000 alrededor de todo el mundo. Como dato adicional, los flujos financieros que se mueven bajo esta entidad financiera superan los 4 trillones de dólares de forma diaria.

1.1.2 Centro de servicios de Costa Rica.

El Centro de servicios de Costa Rica fue uno de los pioneros en la corporación ya que abrió sus puertas en el año 2008 y actualmente cuenta con más de 2500 colaboradores, brindando servicios a diecinueve (19) Unidades de negocio de la corporación. El CSC de Costa Rica ofrece una cantidad de servicios muy variada a la compañía “Fantasía ABC” como, por ejemplo: manejo contable de las Unidades de negocios, investigaciones de riesgo de clientes nuevos y actuales, realización de reportes financieros, operaciones de mantenimiento a sistemas globales, manejo de proyectos, etc. El talento humano de Costa Rica destaca en el mundo por brindar un rendimiento alto, con un espíritu de innovación constante y con un servicio al cliente de excelencia (Campos, 2021) lo que coloca a este centro de servicios como uno de los pilares de la corporación.

Al mismo tiempo que se conoce que Costa Rica ofrece ventajas de costos con respecto a países de primer mundo, también se puede considerar que no es los países con mano de obra más barata del mundo (Santos Miranda, 2021). Además de procesos operativos financieros, contables y de riesgo; el Centro de servicios de Costa Rica ofrece manejo de proyectos relacionados con implementaciones de nuevos sistemas, nuevas interfaces, automatizaciones a procesos actuales y proyectos específicos de procesos operativos que se realizan globalmente. Actualmente, existe el planteamiento de un cambio de estrategia del CSC que es necesario para competir con otros centros globales y lo que se busca es un mayor enfoque en los beneficios a largo plazo de los proyectos ejecutados para exaltar el concepto de valor agregado hacia la corporación.

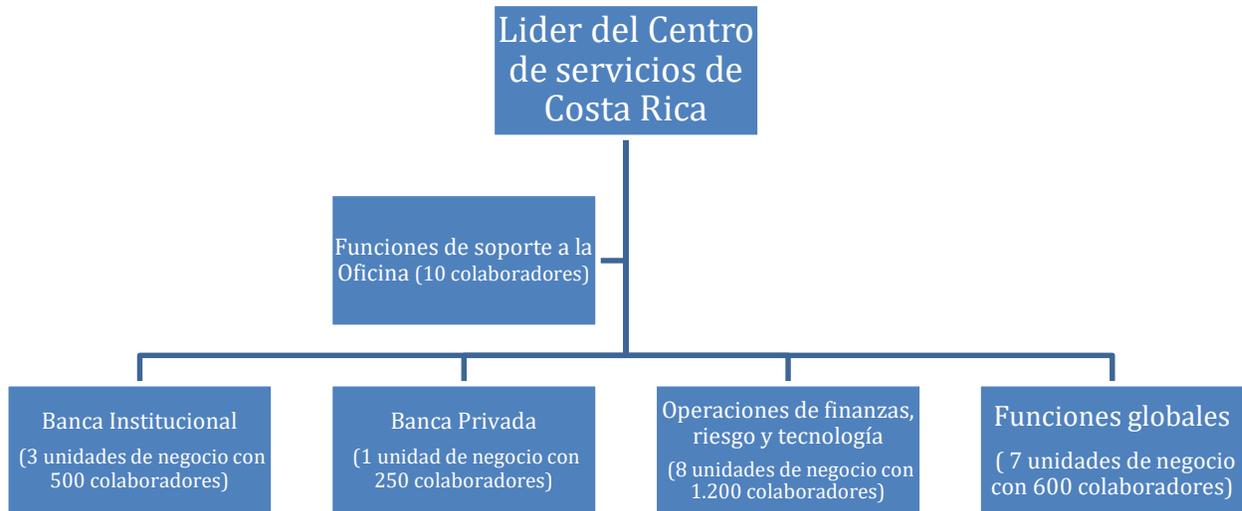
1.1.3 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la corporación “Fantasía ABC” en el Centro de servicios de Costa Rica.

1.1.3.1 Estructura organizacional.

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la línea de reporte del Centro de servicios de Costa Rica

Figura 1.1 Organigrama del Centro de servicios de Costa Rica



Nota: Elaborada a partir de datos obtenidos de comunicaciones personales

El flujo de trabajo de los proyectos se da de una forma descendiente desde cada uno de los líderes corporativos de las Unidades de negocio hacia el CSC Costa Rica, en donde los proyectos son asignados para su ejecución y gestión utilizando los recursos de los centros de servicios, pero siempre con una alineación a la estrategia organizacional ya que desde ahí es donde nacen las principales iniciativas de la corporación. De la misma forma, los resultados y el rendimiento brindado en los proyectos se deben informar a los líderes corporativos de cada Unidad de negocio.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico de la corporación “Fantasía ABC” ya que el Centro de servicios de Costa Rica no cuenta con esta información.

1.1.3.2 Marco estratégico.

La filosofía medular de la corporación “Fantasía ABC” es de dominio público en el sitio web de la corporación y está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; se detallan a continuación:

- **Misión.**

La corporación “Fantasía ABC” ha establecido su misión de la siguiente manera: “Servir como un socio de confianza para nuestros clientes al proporcionar de manera responsable servicios

financieros que permitan el crecimiento y el progreso económico. Hemos establecido expectativas sobre cómo debemos actuar para dar vida a nuestra misión. Estas expectativas están en el corazón de nuestros Principios de Liderazgo: asumimos la responsabilidad, cumplimos con orgullo y tenemos éxito juntos.” (Fantasía ABC, 2023)

- ***Visión.***

La visión de la corporación “Fantasía ABC” es: “Ser el socio bancario preeminente para instituciones con necesidades transfronterizas, un líder global en gestión de patrimonio y un banco personal valioso en nuestro mercado local de los Estados Unidos.” (Fantasía ABC, 2023).

- ***Valores.***

Los objetivos estratégicos de la corporación “Fantasía ABC” son (Fantasía ABC, 2023):
“Pensar globalmente

Para nosotros, ser el banco más global del mundo es algo más que nuestro número de licencias bancarias. Es una mentalidad. Vemos el mundo de manera diferente a la mayoría de los otros bancos y podemos utilizar nuestros conocimientos y conocimientos locales para permitir que nuestros clientes crezcan globalmente de manera única.

Simplificando nuestro banco

No se gana en un mundo digital a menos que se racionalice. Estamos enfocando nuestro modelo de negocio en donde nuestros clientes más nos necesitan y ayudándolos a mantenerse a la vanguardia de las tendencias cambiantes y los desafíos globales.

Aumento de la conectividad

Nos estamos convirtiendo en un banco más conectado. Nuestros cinco negocios principales están trabajando más estrechamente que nunca para ofrecer la gama completa de nuestra experiencia y servicios a nuestros clientes.

Invertir en nuestro equipo

Contamos con un equipo lleno de personas talentosas que aportan sus diversas experiencias y perspectivas a nuestro trabajo. Juntos, estamos construyendo una cultura de alto rendimiento que se apasiona por el éxito de nuestros clientes.”

1.1.4 Proyectos en la organización.

En el Centro de servicios de Costa Rica se gestionan diversos proyectos por medio de cada una de las 19 Unidades de negocio que se encuentran presentes; cada una realiza una gestión de

proyectos de manera individual utilizando un marco de referencia que es brindado por una PMO organizacional llamada “PM Council”, que establece diversos procedimientos, plantillas y documentación que funciona como una referencia, pero que no es estrictamente obligatorio utilizar dichos recursos, herramientas y demás. De igual manera, no siempre existe un profesional en el manejo de proyectos que lleve la gestión del proyecto, sino que es una actividad que en ocasiones es asignada a los diferentes líderes de equipos. Se puede agregar que existe una cultura organizacional en torno a los proyectos donde se priorizan los entregables inmediatos sobre los beneficios a largo plazo.

En la Tabla 1.1 se muestra un detalle aproximado de la cantidad de proyectos manejados por cada Unidad de negocio durante el año 2023.

Tabla 1.1 Cantidad de proyectos gestionados durante el 2023 por Unidad de negocio

Unidad de negocio	Cantidad de proyectos gestionados durante el 2023
Unidad de negocio 1	20
Unidad de negocio 2	15
Unidad de negocio 3	15
Unidad de negocio 4	15
Unidad de negocio 5	12
Unidad de negocio 6	12
Unidad de negocio 7	12
Unidad de negocio 8	12
Unidad de negocio 9	10
Unidad de negocio 10	10
Unidad de negocio 11	7
Unidad de negocio 12	7
Unidad de negocio 13	7
Unidad de negocio 14	7
Unidad de negocio 15	5
Unidad de negocio 16	5
Unidad de negocio 17	5
Unidad de negocio 18	5
Unidad de negocio 19	2
Proyectos propios del Site	6

Nota: Elaborada utilizando información de la Gerencia General y jefes de las Unidades de negocio.

La naturaleza de los proyectos está relacionada con implementación de sistemas, mejoras a sistemas existentes, automatización y eficiencia de procesos, migración de procesos operativos, reducción de métricas clave de la organización y cumplimiento de regulaciones bancarias internacionales. Como dato adicional brindado por los jefes de las Unidades de negocios, la gran mayoría de proyectos se gestionan y ejecutan utilizando modelos predictivos, aunque existen algunas excepciones donde se aplican modelos ágiles debido a la complejidad del entregable. La Tabla 1.2 Lista de proyectos de Unidad de Negocios muestra un listado de proyectos de una Unidad de negocios en específico.

Tabla 1.2 Lista de proyectos de Unidad de Negocios

Nombre del proyecto	Complejidad (según jefe de Unidad de negocio)	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Creación del sistema YYYY para consolidar ajustes contables globales.	Alta	01/01/2023	12/31/2023
Automatización de reportes de Tesorería para el país de Singapur.	Alta	01/01/2023	06/30/2023
Eliminación de 50 ajustes manuales en el Sistema MMMM durante el 2023.	Media	01/01/2023	12/31/2023
Elaboración de un Dashboard de métricas sobre la calidad de datos en el sistema YYYY.	Alta	01/01/2023	09/30/2023
Eliminación de 5 herramientas con intervención manual en procesos operativos	Media	01/01/2022	03/31/2024
Aceleramiento de 5 horas en el recibimiento de información diaria en el país de Singapur	Baja	01/01/2023	12/31/2023
Creación de documentación para 3 procesos migrados	Baja	01/01/2023	06/30/2023
Estandarización de 900 reglas de medición de calidad de datos en el sistema YYYY	Media	01/01/2023	12/31/2023
Adopción de controles internos estandarizados sugeridos por la corporación	Baja	01/01/2023	12/31/2023
Creación de un flujo automatizado de aprobación para la generación de reportes del sistema MMMM	Baja	01/01/2023	09/30/2023

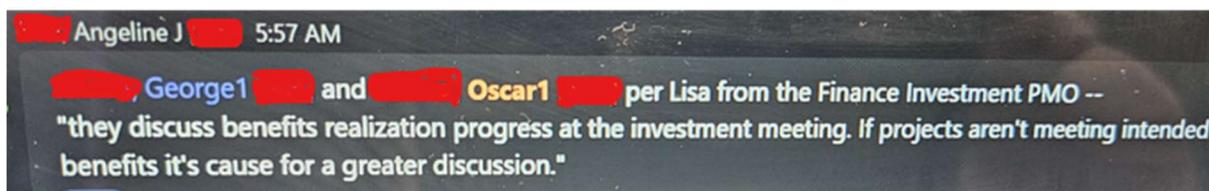
Nota: Elaborada utilizando información del jefe de una Unidad de negocio.

1.2 El problema y su impacto

La compañía “Fantasía ABC” enfrenta actualmente una problemática donde se cuestionan desde su alta gerencia corporativa si los proyectos que se están implementando y gestionando en

el Centro de servicios de Costa Rica están generando los beneficios esperados. Dado lo anterior, no se ha podido demostrar que las inversiones realizadas en proyectos, que son de alrededor de un millón de dólares por año, estén alcanzando los resultados previstos y se genera un riesgo de pérdida de dinero de dichas inversiones (Gerencia General, comunicación personal, 10 de noviembre del 2023). Lo anterior se ha discutido en las reuniones de inversión, tal como se observa en la Figura 1.2, donde los gerentes corporativos sugieren mayores discusiones internas si los beneficios de los proyectos no se están logrando.

Figura 1.2 Imagen en idioma inglés de comunicación interna



Fuente: Suministrada por una Gerente de Proyectos

Se estima que el Centro de servicios de Costa Rica es un 20% más costoso operativo que otros centros de servicios que se pueden considerar competidores, como lo son los ubicados en Mumbai (India) y Manila (Filipinas) (Gerencia General, comunicación personal, 10 de noviembre del 2023); lo anterior también ha generado mayor presión y exigencia desde la alta gerencia corporativa hacia el Centro de servicios de Costa Rica para que logre demostrar el valor agregado brindando en el manejo de proyectos y la materialización de beneficios. Es de prioridad para el Centro de servicios de Costa Rica dar el soporte necesario para que los proyectos implementados y gestionados alcancen sus beneficios y así se justifique su mayor costo operativo. Además es muy importante que se establezca una completa, adecuada y estratégica gestión de proyectos en la organización.

La primera causa del problema es que la definición de los proyectos, desde su etapa de formulación, están enfocados altamente en los entregables técnicos y no en la generación de elementos de valor, lo cual lleva a que la percepción de valor en la gestión de proyectos no sea la esperada por la corporación. Lo anterior se da por una cultura corporativa muy reactiva que se enfoca en resolver retos en el corto plazo y con falta de seguimiento posterior a la ejecución de los proyectos (Gerencia General, comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

Como se puede evidenciar en la Tabla 1.3, y de acuerdo con la revisión documental realizada, en la fase de formulación de proyectos existe un alto enfoque en los entregables esperados, ya que la descripción y duración de los proyectos muestran que la prioridad de la empresa es hacia el corto plazo con el fin de resolver los problemas inmediatos dejando de lado la generación de valor obtenida de esos mismos entregables.

Tabla 1.3 Ejemplos de proyectos y su definición

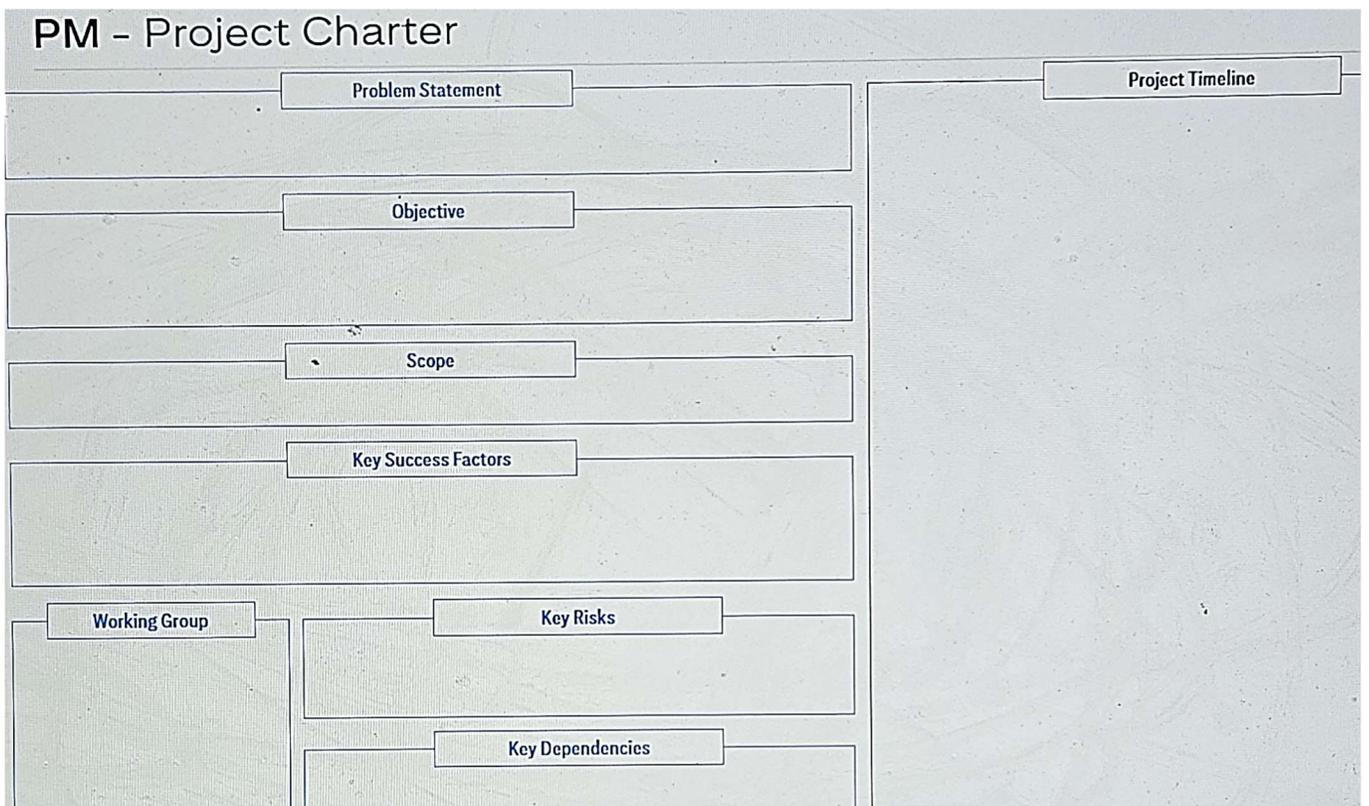
Nombre del proyecto	Descripción del proyecto	Duración del proyecto en meses
Creación del sistema YYYY para consolidar ajustes contables globales.	Crear un sistema que consolide los ajustes contables globales que se realicen en diversos sistemas de la organización.	12 meses
Automatización de reportes de Tesorería para el país de Singapur.	Automatizar 10 reportes de Tesorería del país de Singapur que actualmente se realizan de forma manual. Se deben utilizar herramientas internas de automatización de procesos.	6 meses
Eliminación de 50 ajustes manuales en el Sistema MMMM durante el 2023.	De la totalidad de ajustes manuales existentes, se deben eliminar 50 ajustes durante el 2023. Se debe trabajar con distintos equipos para lograr la resolución y eliminación de ajustes.	12 meses
Elaboración de un Dashboard de métricas sobre la calidad de datos en el sistema YYYY.	Elaborar un Dashboard de las métricas existentes sobre la calidad de los datos.	9 meses

Nota: Elaborada a partir de datos obtenidos de comunicaciones personales

Una segunda causa es que en la metodología actual de gestión de proyectos se encuentra enfocada en la ejecución y no contempla una labor estratégica con fases posteriores del proyecto que retroalimentan a la materialización de los beneficios. Debido a lo anterior, cada gerente y encargado de proyectos se enfoca en gestionar entregables para demostrar que el proyecto cumple con los indicadores de la formulación que, como se mostró en la Tabla 1.3, son enfocados en la puesta en marcha, pero no crean elementos o herramientas que permitan demostrar el valor del proyecto hacia la corporación ni los beneficios que se esperan obtener de ellos. Lo anterior se

confirma con Figura 1.3 Documento en idioma inglés utilizado por una Unidad de Negocios para gestionar proyectos y Figura 1.4 Documento en idioma inglés utilizado en la gestión de proyectos, que muestran un Project Charter y un documento de Caso de negocio que no contienen un detallado ni estandarizado plan de beneficios de cada uno de los proyectos ni tampoco un plan de seguimiento para determinar los beneficios que se esperan generar.

Figura 1.3 Documento en idioma inglés utilizado por una Unidad de Negocios para gestionar proyectos



Fuente: Repositorio organizacional de documentación para la gestión de proyectos

Figura 1.4 Documento en idioma inglés utilizado en la gestión de proyectos

ID	Submitted By	Work Name	Work Description	Regulatory Commitment	Scope	Rationale for Need / Benefit	Tech Work Required	System(s)	Dependency	Estimated Start Date	Estimated End Date	Requestor / Sponsor
1												
2												
3												

Fuente: Repositorio organizacional de documentación para la gestión de proyectos

La tercera causa identificada está relacionada con la falta de seguimiento del desempeño de los proyectos manejados en el CSC de Costa Rica ya que no existe un control centralizado y consolidado del estado de los proyectos en ejecución entre las diversas Unidades de negocio, lo cual es generado por la falta de exigencia en el cumplimiento de objetivos claros y definidos en el proyecto, tales como los beneficios, por ejemplo. La Figura 1.5 Imagen en idioma inglés de las prioridades de la empresa en 2023, demuestra que, en la reunión de planeación llevada a cabo a principios de año, ya existe una prioridad organizacional para consolidar los proyectos existentes y medir la efectividad en su gestión, pero al mismo tiempo se evidencia la falta la visión hacia el tema de los beneficios porque los KPIs requieren de resultados con una naturaleza homogénea mientras que los beneficios tienen un alineamiento estratégico y que son muy variables e individuales en cada proyecto.

Figura 1.5 Imagen en idioma inglés de las prioridades de la empresa en 2023

SUMMARY	Site Infrastructure and Governance	Talent and Diversity	Engagement and Communication	Projects
Priorities: 1. Align your BU priorities with the  2. What should be prioritized/deemphasized in 2023	Enhance integration, standardization, and communication of policies across BU teams, and across different BUs Adaptation to the HWW model	Develop learning and recognition opportunities Manage the Costa Rica's pool of talent	Focus on creating a positive employee experience Increase Leaders and teams' engagement	 Projects Consolidate key projects by each BU Measure effectiveness of the projects with KPIs that can be applicable across all projects

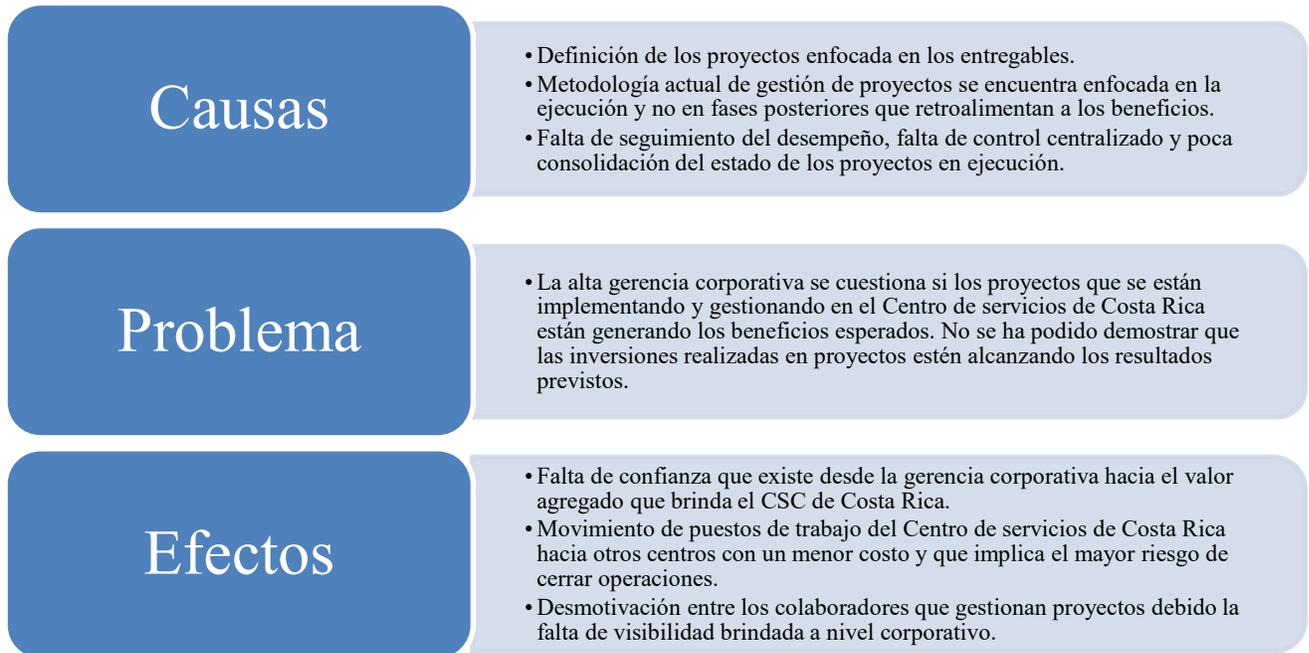
Fuente: Suministrada por la Gerencia General

El primer efecto percibido por el problema antes mencionado es la falta de confianza que existe desde la gerencia corporativa hacia el valor agregado que brinda el Centro de servicios de Costa Rica en el manejo de proyectos y su comparación con otros centros de servicios globales, ya que la inversión anual es de un millón de dólares y, al no existir un seguimiento y sostenimiento de beneficios, no se puede evidenciar los logros de la inversión brindada (Gerencia General, comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

El siguiente efecto generado por el problema es el traslado de operaciones y puestos de trabajo del Centro de servicios de Costa Rica hacia otros centros con un costo menor, y que implica un riesgo mayor con un posible cierre del CSC Costa Rica debido a la de reducción de personal y migración de procesos operativos. Se estima que en los dos últimos años se han migrado 200 puestos de trabajo hacia otros centros (jefe de Unidad de negocios, comunicación personal, 10 de noviembre del 2023).

Como último efecto percibido del problema es la desmotivación entre los colaboradores que gestionan proyectos ya que son conscientes de la falta de visibilidad brindada a nivel corporativo y que su trabajo realizado no consigue demostrar los logros y beneficios brindados a la organización. Además, son consciente de las limitadas oportunidades de crecimiento que existen en el área de manejo de proyectos si no se demuestra el rendimiento dado en la ejecución de los proyectos. Lo anterior fue confirmado por medio de entrevistas personales con miembros de la organización (1 de noviembre del 2023).

Figura 1.6 Resumen del planteamiento del problema



Nota: Elaborada a partir de datos obtenidos de comunicaciones personales

La Figura 1.6 muestra un resumen del planteamiento del problema antes desarrollado, con sus causas identificadas y los efectos que está generando en la empresa.

1.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.3.1 *Objetivo general.*

Elaborar una solución a la gestión de materialización de beneficios de los proyectos que requiere la organización en el Centro de servicios de Costa Rica, considerando buenas prácticas para la trazabilidad de los resultados y beneficios esperados de los proyectos.

1.3.2 Objetivos específicos.

- ✓ Analizar las prácticas actuales de la gestión de proyectos y las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios de los proyectos en el CSC de Costa Rica, mediante métodos de campo como la revisión de los procedimientos y documentación existentes, con el fin de la obtención de un diagnóstico de la situación actual.
- ✓ Determinar las oportunidades de mejora del CSC de Costa Rica en la gestión de materialización de beneficios mediante el análisis de la situación actual y la identificación de buenas prácticas aplicables a la resolución de la problemática existente, para crear una base de solución del problema.
- ✓ Desarrollar un marco de trabajo de gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios aplicando las buenas prácticas identificadas para la mejora integral de la gestión en función de los resultados de los proyectos.
- ✓ Elaborar un plan de implementación, considerando los recursos actuales de la empresa, de la solución desarrollada para la gestión de materialización de beneficios que permita su puesta en operación.

1.4 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto.

1.4.1 Alcance

El alcance del presente trabajo consiste en la elaboración de una solución de mejora para la gestión de proyectos que fortalezca la trazabilidad de los resultados y beneficios esperados; la solución planteada tendrá base en elementos teóricos de la bibliografía de esta investigación y metodologías internacionales reconocidas para el adecuado manejo de proyectos empresariales, con el fin de generar una gestión de proyectos enfocada en los entregables y sus beneficios a largo plazo que se obtienen de los proyectos gestionados. Se espera que el trabajo genere metodologías y herramientas aplicables, por medio de cuatro distintos entregables, que le permitan a la empresa demostrar su valor agregado en la corporación.

El primer entregable es un documento de diagnóstico de la situación actual de la gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios en el CSC de Costa Rica, mediante métodos de campo y revisión de los procedimientos y documentación existentes, para conocer su

estado de madurez actual y encontrar brechas entre las Unidades de negocio en términos de metodologías, documentación, enfoque de los proyectos, requisitos de la gerencia y herramientas utilizadas.

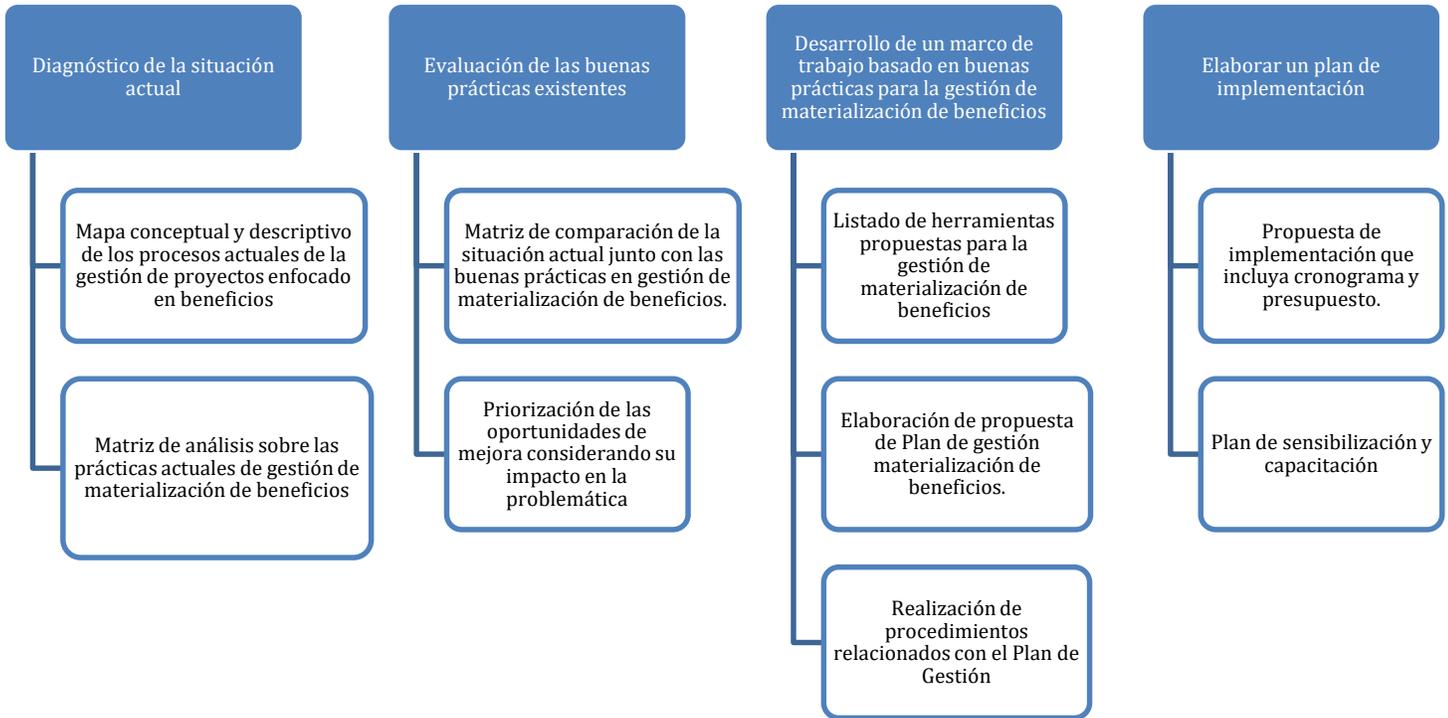
El segundo entregable es un listado de buenas prácticas que sean aplicables a la empresa y con alto impacto en la resolución de la problemática existente con el fin de que la organización realice un mejor seguimiento de los resultados y beneficios de los proyectos ejecutados. Este listado surge desde la aplicación de métodos comparativos entre marcos de buenas prácticas y las necesidades de la organización que son descritas en el primer entregable del proyecto. Con lo anterior, se obtiene una serie de potenciales buenas prácticas que impacten los procesos, herramientas y técnicas actuales para ser consideradas como parte de la propuesta.

El tercer entregable es un marco de trabajo basado en buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios que incluya una serie de propuestas de mejora debidamente priorizadas y detalladas para mejorar la trazabilidad de los beneficios. Se espera entregar herramientas para cuatro etapas de la gestión de materialización de beneficios y una propuesta de Plan de gestión de materialización de beneficios que incluya roles, responsabilidades y procedimientos a realizar dentro de este plan de gestión.

El último entregable es un detallado plan de implementación, considerando los recursos disponibles de la empresa, que incluya un cronograma general a seguir, una estimación del presupuesto esperado y las actividades de capacitación y sensibilización a seguir por la organización donde se incluya los objetivos a cumplir, la población meta y el contenido a tratar.

En la Figura 1.7 se detallan los entregables esperados para cada uno de los objetivos específicos.

Figura 1.7 Estructura del alcance y sus entregables



Nota: Elaborada con base al objetivo general y objetivos específicos del trabajo

1.4.2 Limitaciones.

Dentro de las limitaciones existentes para el desarrollo y logro de los objetivos en este trabajo, se debe mencionar que la empresa donde se realiza la investigación solicitó la confidencialidad de este debido a que la corporación se desenvuelve en el mercado financiero internacional que es altamente regulado por entidades mundiales y cualquier detalle encontrado puede ser un elemento de riesgo y control que puede generar problemas en la corporación y en el Centro de servicios de Costa Rica.

Otro punto adicional es la limitación de información disponible para el uso dentro de este trabajo, ya que el CSC de Costa Rica opera en una zona franca del país lo que genera mucha cautela

de parte de la empresa ya que cualquier información sensible puede ser perjudicial para perder los beneficios otorgados dentro de ese régimen.

Como última limitación a mencionar es que los proyectos que son manejados en el Centro de servicios de Costa Rica no ofrecen visualización en términos de presupuesto detallado de cada proyecto, ni temas financieros ya que las decisiones sobre costos y aprobaciones de presupuesto se dan desde las oficinas corporativas, por lo cual es un aspecto que debe quedar fuera del análisis de la investigación y de las posibles recomendaciones a brindar.

Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio. Para lo anterior, se inicia con el desarrollo de los conceptos del entorno empresarial, luego se desarrolla el concepto de valor estratégico de los proyectos en las empresas y se finaliza con el desarrollo de la gestión de beneficios en la gestión de los proyectos.

2.1 Entorno Empresarial

Se requiere de un conocimiento adecuado de los conceptos básicos del entorno empresarial con la finalidad de facilitar la comprensión de los lectores sobre el ambiente empresarial actual donde la empresa “Fantasía ABC” se desenvuelve y en donde se debe tomar en cuenta su escala global y el ambiente competitivo en el que se desenvuelve.

El entorno empresarial actual considera todas las variables que pueden afectar a la organización y que deben tenerse en cuenta en el día a día de las actividades y procesos de la empresa. Hoy en día, el entorno empresarial se caracteriza por tener un ritmo cambiante y difícil de predecir. De igual manera, la industria financiera y bancaria donde se desenvuelve la empresa “Fantasía ABC” presenta grandes retos para sus participantes ya que debe adoptar tecnologías innovadoras enfocadas en la mejora de la experiencia de los clientes; además de enfocarse en la eficiencia operativa y la continuidad de negocios con sus clientes de largo plazo. (Stefanni Group, 2023).

2.1.1 Corporaciones y Centros de servicios

“Fantasía ABC” se puede calificar como una corporación ya que en su propia naturaleza “contempla al mundo entero como un solo mercado” (Koontz et al., 2008, p. 69). Se puede agregar que las corporaciones cuentan con ciertas ventajas como el aprovechamiento de diversos negocios según cada país, mejor acceso a recursos y materia prima, capacidad para reclutar un mejor talento humano y la obtención de rentabilidad y eficiencia al colocar la producción de bienes y servicios en lugares con las mejores condiciones.

Al mismo tiempo, las corporaciones enfrentan desafíos que deben resolver como: el nacionalismo propio de cada país, la complejidad de su administración, las diferencias culturales y el liderazgo existente desde la casa matriz hacia los demás países. Todo lo anterior sirve como

una oportunidad para la introducción del modelo de Centro de servicios que es muy utilizado por la gran mayoría de corporaciones a nivel mundial.

Según indica Santos Medina (2021) los Centros de servicios son parte de la realidad empresarial mundial en las últimas décadas y tienen como su objetivo primordial utilizar una ubicación concreta para centralizar servicios y procesos organizacionales en lugar de que se encuentren dispersos en diversos puntos. Ofrecen un modelo de gestión organizacional alternativo para la concentración de la mayor cantidad de procesos, actividades y tareas en un solo lugar.

Los principales beneficios de los Centros de servicios que indica Sydle (2023) se pueden detallar a continuación:

Reducción de costos: Existe una reducción de costos administrativos asociados a los procesos ubicados en los centros de servicios ya que estos se encuentran centralizados lo cual permite una reasignación adecuada de personal para la realización de diversas funciones.

Fluidez en la comunicación: Los centros de servicios ofrecen una comunicación transparente con diversas áreas de la organización al tener los procesos integrados y contar con su propia línea gerencial y de liderazgo para escalar cualquier error o inconveniente encontrado.

Aumento de la productividad: La velocidad de producción operativa aumenta al consolidar los procesos y generar conocimiento específico dentro de los colaboradores.

Estandarización de procesos: Los procesos, actividades y tareas consolidadas en un centro de servicio son estandarizadas con el fin de buscar las buenas prácticas y aplicarlas uniformemente dentro de la organización.

Apoyo organizacional: Al existir una integración de los procesos entre las diversas áreas, los centros de servicios ofrecen un apoyo organizacional en la toma de decisiones y la planeación estratégica debido a su conectividad y mayor visión general.

Relación con los clientes: La satisfacción de los clientes internos aumenta con un centro de servicios ya que los colaboradores cuentan con mayor conocimiento para resolver problemas y ofrecer soluciones.

La escogencia de los países donde se ubican los centros de servicios es una decisión clave para la organización, por tal motivo se puede enlistar las siguientes características que deben tener los países para albergar esta industria:

- 1- Países con facilidades fiscales para la corporación, como por ejemplo zonas francas, en los que los costos laborales y los impuestos sean menores.
- 2- Adecuada infraestructura por vía aérea y terrestre que permitan condiciones óptimas para el establecimiento de oficinas.
- 3- Favorable entorno económico, político y social del país que brinde seguridad a la corporación sobre la paz social, la estabilidad de los gobiernos y un sistema jurídico estable.
- 4- Talento humano disponible con amplios conocimientos en diversos idiomas y alta oferta de profesionales en las áreas financieras, administrativas y de sistemas tecnológicos.

2.1.2 Estrategia organizacional

De acuerdo con Porter (2000) la estrategia organizacional consiste en diseñar una fórmula a nivel general de cómo la organización debe competir en los mercados, cuáles serán sus objetivos y qué políticas se necesitan implementar para alcanzar esos objetivos previos. Se debe crear un balance perfecto entre las metas que busca la empresa y los medios para lograrlos. Los gerentes y líderes organizacionales son los encargados de formular los objetivos y las políticas que definen el comportamiento integral de la compañía.

Dentro de los conceptos primordiales de la estrategia que define Koontz et al. (2008) se detallan:

Misión: Es la declaración explícita de la empresa que responde a las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿en qué negocio estoy?

Visión: Ayuda a determinar la dirección que la organización debe seguir al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

Valores: Se determinan valores clave para formular la estrategia y que ayuden a establecer el clima organizacional deseado.

Intención Estratégica: Es el compromiso establecido para ganar en el ambiente competitivo existente.

2.1.3 Ventaja Competitiva

Según define Porter (2016) la ventaja competitiva está muy ligada al valor que una empresa es capaz de generar a sus clientes. El concepto de valor se puede representar como lo que los compradores están dispuestos a pagar para obtener un producto con beneficios equivalentes o

únicos dentro de su mercado. La estrategia organizacional debe funcionar como un plan que permita la obtención de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y que logre generar valor en el largo plazo. El mismo autor señala dos tipos de ventajas competitivas: 1- liderazgo en costos, para obtener la capacidad de realizar un producto a un precio menor que los competidores; 2- la diferenciación del producto, que es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores.

Se pueden definir tres estrategias competitivas genéricas para asegurar el crecimiento y sostenimiento del valor de las organizaciones:

Liderazgo en costos: Enfocada en la reducción de costos de producción por medio de distintas opciones como materia prima de menor costo, eficiencias en la producción o economías de escala.

Diferenciación: Orientada en crear un propio nicho de mercado que sea difícil de acceder por los competidores ofreciendo características peculiares del producto o servicio que sean distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

Enfoque: Consiste en la especialización en un segmento particular del mercado ofreciendo el mejor producto pensado expresamente para los requerimientos de ese segmento.

2.1.4 Valor agregado

El valor agregado se define como el hecho de lograr superar las expectativas que tienen los consumidores de los productos o servicios que ofrece la empresa, por tal motivo va muy ligado con la percepción y observación subjetiva de los clientes internos y externos. Una relación positiva entre el precio-valor va a repercutir en una relación a largo plazo con los clientes y se va a traducir en mayores ingresos.

Es primordial que las empresas desarrollen y ofrezcan una serie de beneficios que logren captar la atención del público meta, con el fin de ofrecer “un extra” en el producto o servicio adquirido. De igual manera debe estudiarse y conocerse el mercado al que va dirigido el producto o servicio con el fin de conseguir una ventaja competitiva frente a sus rivales y de esa manera ofrecer ese valor agregado difícil de equiparar. (Ruiz-Healy Times, 2021)

2.2 Valor estratégico de los proyectos de la empresa

La gestión de portafolios, programas y proyectos juega un papel indispensable en la estrategia de las empresas ya que colaboran para lograr la ventaja competitiva y el valor agregado

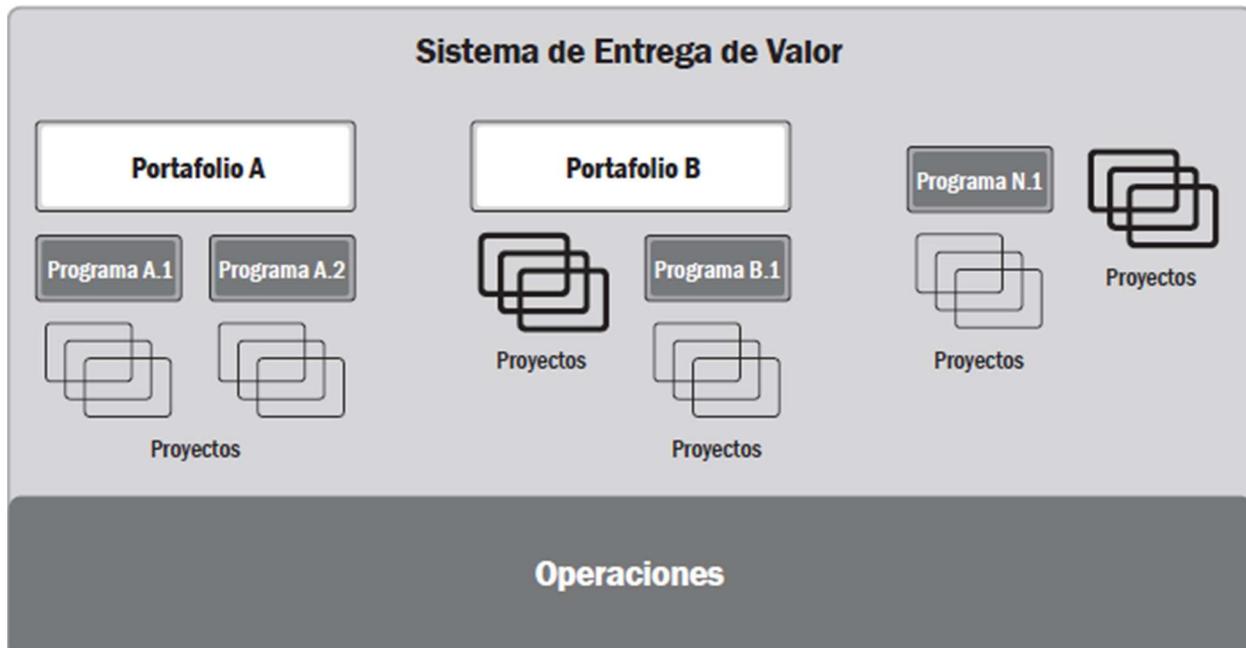
que fueron explicados anteriormente. Tiene gran relevancia para esta investigación desarrollar este tema para comprender su impacto en las organizaciones.

2.2.1 Relación de estrategia con Portafolios, Programas y Proyectos

“Existen varios componentes, tales como portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones, que pueden utilizarse individual y colectiva para crear valor. Trabajando juntos, estos componentes forman un sistema para entregar valor que está alineado con la estrategia de la organización.” (Project Management Institute, 2021, p.8). De acuerdo con lo anterior, con el fin de conseguir las metas y beneficios planteados en la estrategia de la empresa, es necesario realizar inversiones estratégicas que son desarrolladas en portafolios, programas y programas.

Lo desarrollado anteriormente sobre la relación de la estrategia con los portafolios, programas y proyectos se puede resumir en la Figura 2.1 Sistema de Entrega de Valor.

Figura 2.1 Sistema de Entrega de Valor



Nota: Extraído de Project Management Institute (2021)

2.2.2 Portafolios

Según indica el Project Management Institute (2021) los portafolios se pueden definir como proyectos, programas y operaciones gestionadas de manera grupal con el propósito de lograr los objetivos estratégicos definidos por la organización.

2.2.3 Programas

Un programa se define como “Proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.” (Project Management Institute, 2021, p.4).

2.2.4 Gestión de proyectos

Para lograr definir un proyecto es necesario considerar múltiples interpretaciones como la del Project Management Institute que establece un proyecto como un “producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles” (Project Management Institute, 2017, p.4).

También se define un proyecto como “una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por profesionales en esta área, para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costo, plazo y calidad. Los proyectos están orientados a los objetivos estratégicos e implican un compromiso coordinado de actividades relacionadas entre sí, con una duración limitada, y son todas, hasta cierto punto, únicas” (Pinto, 2015, p.5).

Se puede establecer que un proyecto nace a partir de una necesidad organizacional para resolver un problema existente, para aprovechar alguna oportunidad de negocio o para lograr una ventaja competitiva identificada previamente. De igual forma Pinto (2015) indica que los proyectos están limitados por presupuesto, cronograma y recursos en donde ninguno de los anteriores es ilimitado y de ahí es donde surge la triple restricción clásica de los proyectos (tiempo, costo y alcance) que son elementos claves para la determinación del éxito de los proyectos.

De acuerdo con el Project Management Institute (2017) el ciclo de vida de un proyecto se conforma de las diferentes fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su culminación, además de proveer un marco de referencia que facilite la dirección del proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo requerido en el proyecto específico y puede ser tanto predictivo, adaptativo o híbrido.

El mismo PMI establece un marco de referencia para la gestión de proyectos que incluye los conceptos de grupos de proceso y áreas de conocimiento que engloban la gestión de proyectos. Los grupos de proceso se definen en cinco diferentes categorías que son independientes de las fases del proyecto y buscan facilitar la dirección de este para alcanzar los objetivos específicos trazados. A continuación, se explican los grupos de procesos:

Procesos de Inicio: se realizan para definir un nuevo proyecto, o alguna nueva fase, y se enfoca en obtener la autorización necesaria para iniciar el proyecto o fase.

Procesos de Planificación: son requeridos para delimitar el alcance del proyecto, establecer los objetivos y definir el plan de acción necesario.

Procesos de Ejecución: son realizados para llevar a cabo y completar las tareas definidas para la dirección del proyecto y cumplir con los requisitos del proyecto o fase.

Procesos de Monitoreo y Control: son necesarios para hacer seguimiento, analizar y controlar el avance y el desempeño del proyecto.

Procesos de Cierre: son llevados a cabo para completar formalmente el proyecto o fase.

Las áreas de conocimiento que establece el PMBoK son áreas específicas de requisitos de conocimiento que se componen de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas necesarias para ese tópico particular. A continuación, se explican las áreas de conocimiento:

Gestión de la Integración: tiene como objetivo principal la coordinación de los diversos procesos y actividades de la gestión de proyectos y de los grupos de procesos anteriormente explicados.

Gestión del Alcance: busca garantizar que los proyectos desarrollen todo el trabajo necesario y solamente el trabajo necesario.

Gestión del Cronograma: se definen los procesos para el cumplimiento del proyecto en el plazo determinado.

Gestión de los Costos: se enfoca en las actividades requeridas para el manejo de los costos y gastos de los proyectos con el fin de lograr completarlo dentro del presupuesto previsto.

Gestión de la Calidad: se desea que el trabajo requerido por el proyecto cumpla con todas las expectativas y requisitos de calidad de los interesados.

Gestión de los Recursos: se requiere administrar los recursos disponibles para el proyecto conociendo que estos son limitados.

Gestión de las Comunicaciones: se dirige a los procesos necesarios para el flujo y disposición de la información entre los interesados del proyecto.

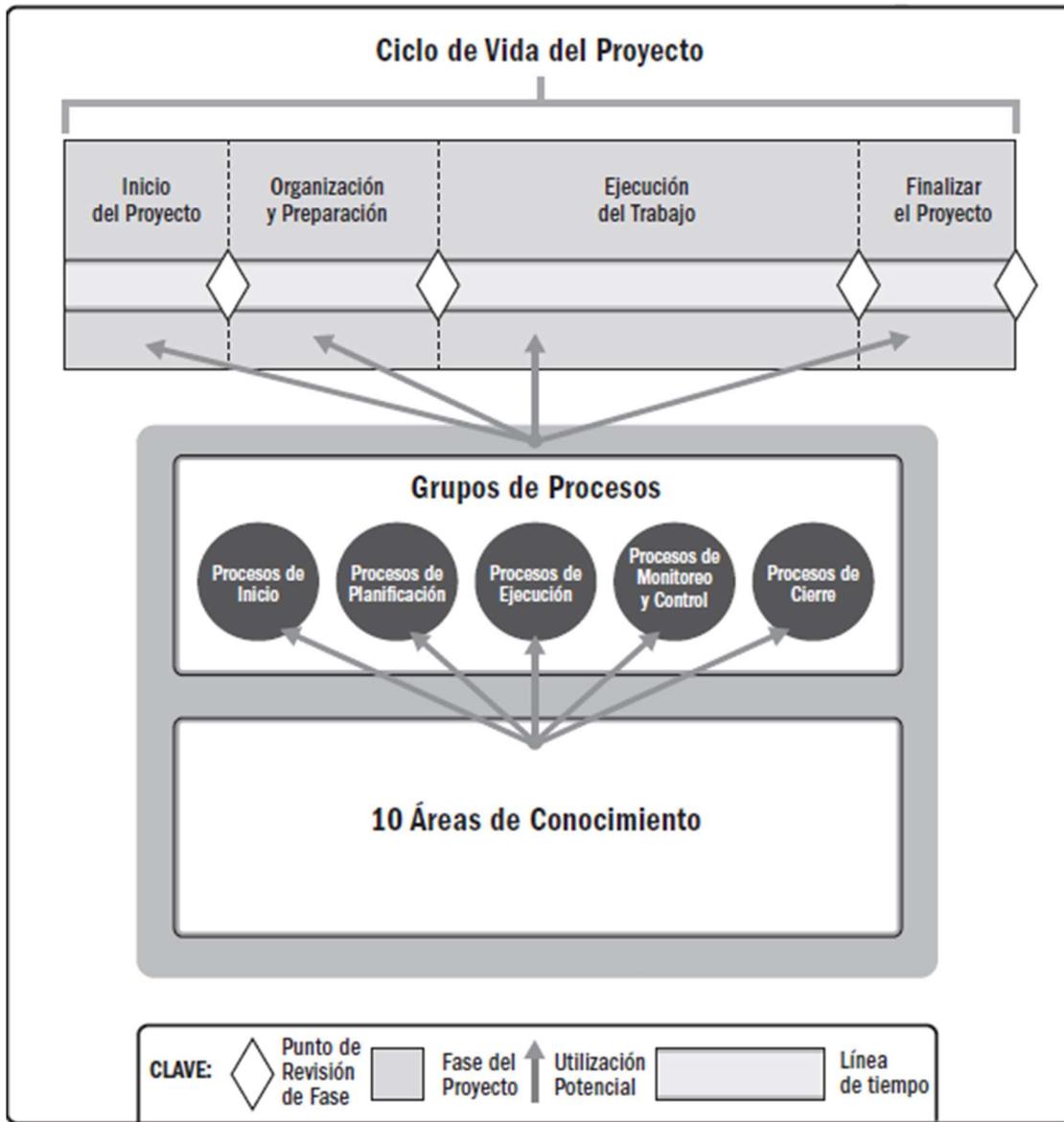
Gestión de los Riesgos: tiene como objetivo la planificación, respuesta y manejo de los riesgos asociados al proyecto.

Gestión de las Adquisiciones: se definen los pasos necesarios para la adquisición de productos y servicios que son requeridos en la ejecución del proyecto.

Gestión de los Interesados: se administra a las personas y partes involucradas en el proyecto.

El anterior marco de referencia del PMBoK y los conceptos previamente definidos se pueden resumir en la Figura 2.2.

Figura 2.2 Interrelación entre los componentes clave de los proyectos del PMBoK



Nota: Extraído de Project Management Institute (2017)

El mismo PMBoK establece una matriz de correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento con el fin de ilustrar la relación existente entre ambos conceptos, y la generación de procesos básicos que son requeridos en cada una de las intersecciones creadas. La Figura 2.3 muestra esa correspondencia.

Figura 2.3 Grupos de procesos y áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

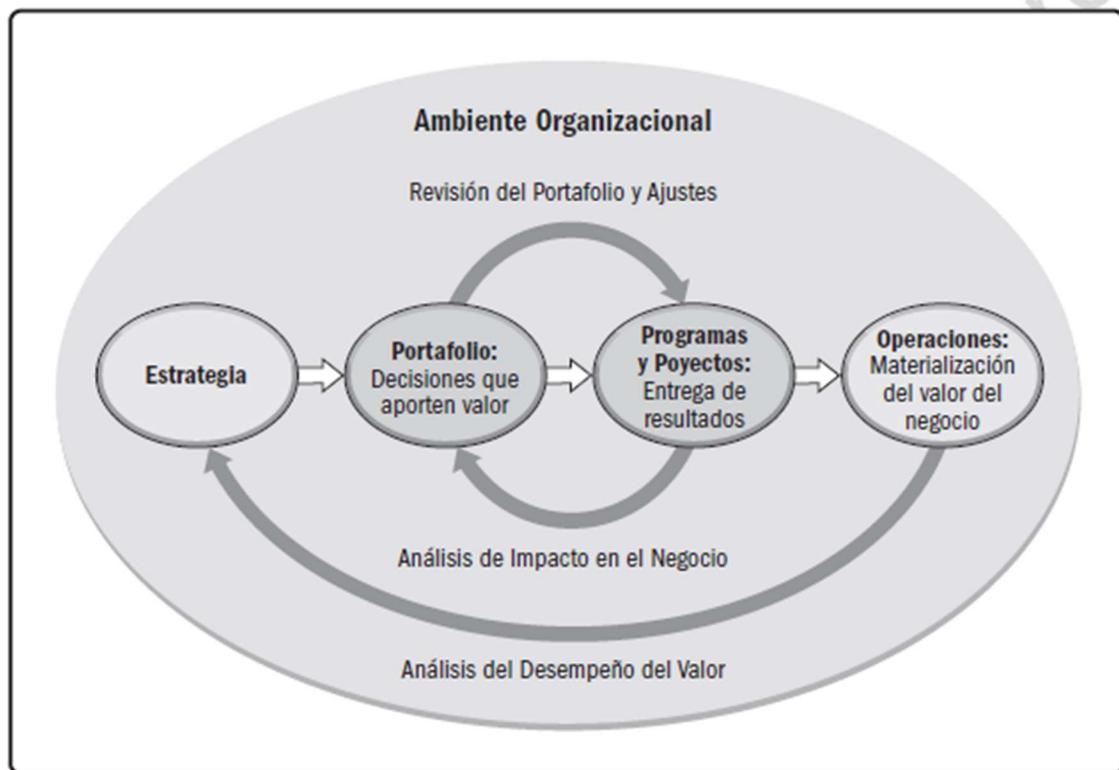
Nota: Extraído de Project Management Institute (2017)

2.2.5 Los beneficios en los proyectos

Una vez se tienen claro los conceptos de la gestión de proyectos, se puede dar la introducción al concepto de beneficios en los proyectos, ya que el Project Management Institute define la gestión de materialización de beneficios (BRM, por sus siglas en inglés) como “el hilo conductor que se extiende desde la estrategia organizacional hasta los entregables del proyecto que aportan beneficios” (Project Management Institute, 2019, p.108).

Lo anterior se puede ilustrar con la Figura 2.4, que muestra el valor de la materialización de los beneficios hacia la estrategia organizacional y como interactúa con los conceptos de portafolios, programas y proyectos.

Figura 2.4 Interacción entre valor de los beneficios y la estrategia



Nota: Extraído de Project Management Institute (2017)

2.3 Gestión de beneficios de los proyectos

Es de mucha importancia para la presente investigación desarrollar el tema de la gestión de beneficios de los proyectos y se va a utilizar la guía práctica del PMI para la gestión de

materialización de beneficios como el principal marco de referencia existente para desarrollar los conceptos apropiados.

2.3.1 Generalidades de la gestión de beneficios

Los beneficios se pueden definir como los logros obtenidos por la organización que son resultado de la ejecución de portafolios, programas y proyectos y que surgieron por medio de una inversión de recursos organizacionales. La BRM establece métodos y procesos estandarizados que ayudan a las organizaciones a identificar y ejecutar sus planes de gestión de materialización de beneficios y sostenerlos en el tiempo.

Según Martins (2017) la gestión de materialización de beneficios no llega a reemplazar ninguna idea o grupos de procesos ya establecidos, sino, funciona como enganche sólido entre los proyectos y los objetivos de la empresa con el fin de transformar los resultados de los proyectos en beneficios que brinden valor agregado a la empresa.

El Project Management Institute (2019) establece una serie de categorías de beneficios que se detallan a continuación:

- Tangibles: beneficios que se pueden medir objetivamente con evidencia.
- Intangibles: beneficios que no se pueden medir objetivamente con evidencia y se basan con una medición o evaluación indirecta.
- Planeados: beneficios planeados y previstos que fueron obtenidos mediante sistema de BRM en la organización.
- Emergentes: beneficios inesperados que surgen durante o después de la ejecución de un portafolio, programa o proyecto. Es importante identificarlos para agregarlos en la gestión de materialización de beneficios.
- Directos: beneficios inequívocos y medibles realizados según lo planeado.
- Indirectos: beneficios secundarios o incidentales obtenidos luego de la materialización de un beneficio directo.
- Beneficios desventajosos: consecuencia directa de un resultado de un portafolio, programa o proyecto que es percibido como desfavorable por alguna de las partes interesadas.

Según sugiere el Project Management Institute (2019), existen cinco principios para la gestión de materialización de beneficios que se explican a continuación:

Beneficios netos justifican el uso de los recursos invertidos: La justificación para que la organización utilice sus limitados y valiosos recursos es el logro de los beneficios netos planeados. El valor percibido tiene que tomar en cuenta los beneficios y los esfuerzos realizados para obtenerlos.

Identificar beneficios es lo que impulsa el inicio del trabajo: El punto de partida sobre el pensamiento y la toma de decisiones del trabajo a realizar es la entrega del valor esperado de los beneficios planeados.

Beneficios planeados se identifican en documentos autorizados: Con el propósito de monitorear efectivamente su progreso, todos los beneficios planeados deben ser evaluados, estimados, verificados y acordados en un documento explícito de autorización.

La realización de beneficios se planifica y gestiona de manera holística: Para garantizar que la BRM tenga éxito, se debe incorporar una perspectiva holística para lograr un enfoque de planificación general.

Gobernanza y recursos adecuados son esenciales para el éxito de BRM: La organización debe invertir recursos y esfuerzos para obtener y sostener los beneficios, además de ofrecer una clara y adecuada estructura de gobernanza.

El Project Management Institute (2016) en un artículo sobre el establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios, indica que debe existir un marco de apoyo y una correcta supervisión sobre los roles y responsabilidades en la gestión de materialización de beneficios con el fin de establecer de forma clara quien es responsable de realizar cada una de las fases del ciclo de vida de los beneficios. De la misma manera, se establecen diversos roles dentro del proceso de gestión de materialización de beneficios que se detallan a continuación:

Patrocinador ejecutivo: Su función es garantizar que los directores de proyectos, programas y portafolios logren generar el mayor valor para la organización.

Propietario de los beneficios: Es el encargado de asumir la responsabilidad general sobre todo el proceso de gestión de materialización de beneficios para monitorear, medir y asegurarse de que los beneficios se logren.

Director de proyecto: Lidera a los involucrados en cada uno de los proyectos para lograr los objetivos y entregables deseados.

Director de programa: Es el responsable del rendimiento de los programas a su cargo.

Director de portafolio: Desde su función, debe velar por equilibrar y controlar los componentes del portafolio para apoyar a los objetivos estratégicos.

2.3.2 Metodologías para la Gestión de los beneficios

2.3.2.1 Metodología PMI para la Gestión de los beneficios

El Project Management Institute (2019) estableció un marco de referencia para la gestión de la materialización de beneficios que inicia definiendo tres etapas dentro del ciclo de vida del BRM: identificación, ejecución y sostenimiento. Este marco de referencia provee una diversa recopilación de conceptos y prácticas conocidas ampliamente que son incorporados en una guía que sirve para su aplicación con el fin de incrementar la eficiencia de la gestión de materialización de beneficios.

De la misma manera, el marco de referencia intenta ser integrado con la gobernanza y liderazgo actual y no crear una función nueva dentro de la organización. Es de mucha relevancia que los líderes organizacionales establezcan cuales programas y proyectos deben seguir este marco de referencia y quien tendrá el liderazgo y autoridad sobre la viabilidad de este marco de referencia y sus resultados. En la Figura 2.5 funciona para ilustrar la estrategia de gestión de materialización de beneficios y los diversos procesos involucrados en el ciclo de vida de BRM.

Figura 2.5 Metodología PMI para la Gestión de beneficios



Monitorear, Medir, Evaluar y Reportar el Plan de Gestión de Beneficios

Nota: Extraído de Project Management Institute (2019)

A continuación, se detallan las etapas del ciclo de vida mencionadas anteriormente:

Etapas de identificación

La organización y los líderes existentes tienen la responsabilidad de definir cuáles beneficios merecen la pena alcanzar y cuales portafolios, programas y proyectos ofrecen el mejor camino para alcanzar los objetivos estratégicos. Los beneficios identificados deben ser bien definidos y organizados además de adjudicar una persona responsable. Los principales elementos que se derivan de esta primera etapa son el caso de negocio y plan de materialización de beneficios.

Etapas de ejecución

La planificación técnica y administrativa inicia con el objetivo de producir los resultados que deriven en los beneficios planificados. Entre las principales tareas del responsable del beneficio es la comunicación con las partes involucradas, explicar cómo los resultados van a guiar hacia los beneficios esperados, el cumplimiento de un cronograma de progreso y velar porque los proyectos se mantengan alineados y produciendo resultados. Se deben considerar los procesos de desarrollo de los entregables y su transferencia de propiedad hacia la parte operativa de la organización.

Etapas de sostenimiento

Se enfoca en la aceptación y uso de los resultados que conducen a la materialización de beneficios además de la ejecución de beneficios a través de los portafolios, programas y proyectos. Se deben considerar los procesos de realización, sostenimiento y adaptación de los beneficios.

Dentro del marco de referencia del PMI, es esencial que los líderes organizacionales sean los encargados y responsables de definir y aprobar cuáles programas y proyectos deben ser incluidos dentro de la gestión de materialización de beneficios y, además, deben definir a los encargados de supervisar la ejecución completa del marco de referencia descrito.

2.3.2.2 Metodología SAFe y su enfoque en Gestión de Beneficios

De acuerdo con Scaled Agile (2023), la metodología SAFe brinda un marco de trabajo y una hoja de ruta para la implementación de una metodología enfocada en lograr la agilidad del negocio. SAFe ofrece una base de información y una guía de buenas prácticas con el paso a paso de cómo lograr una verdadera transformación de los procesos internos para la gestión de proyectos.

La metodología SAFe se fundamenta en principios y valores ágiles que son aplicados en una escala mayor que su tradicional aplicación en equipos, hacia una aplicación a toda la organización y a todos los portafolios existentes con el fin de crear eficiencias y acompañar la ejecución de la estrategia organización. Las empresas que adopten esta metodología pueden reaccionar más rápido a los cambios inesperados, realizar implementaciones frecuentemente y alinear sus portafolios a las demandas cambiantes de los clientes y mercados.

Para lograr el propósito de la metodología SAFe, las organizaciones deben tener un cambio radical de mentalidad ya que la metodología ágil no solo debe ser enfocada en algún proyecto particular, sino que toda la organización debe convertirse en un modelo ágil para tener una constante evolución que les permita capitalizar nuevas oportunidades en sus mercados y responder de manera adecuada a la incertidumbre de los tiempos cambiantes.

Se desarrollan diez principios básicos de la metodología SAFe que han sido resultado de la evolución de los principios del agilismo y que se logran adaptar a las nuevas necesidades de las organizaciones. A continuación, se mencionan estos principios:

- Tener una visión económica
- Aplicar un pensamiento centrado en los sistemas organizacionales
- Asumir una actitud de variabilidad que ofrezca múltiples soluciones
- Crecimiento incremental con ciclos de conocimiento integrados
- Crear hitos con una evaluación objetiva de acuerdo con los sistemas existentes
- Crear un flujo de valor constante
- Tener procesos con cadencia y sincronizados por medio de la planeación adecuada
- Lograr la máxima motivación de los colaboradores
- Descentralizar la toma de decisiones
- Organizar alrededor de la obtención de valor

Con respecto al tema de gestión de materialización de beneficios, Thiry (2020) confirma que la metodología SAFe incluye muchos elementos alineados con esta temática ya que logra alinear los múltiples entregables de cada proyecto con los objetivos estratégicos de la organización mediante los conceptos ágiles anteriormente explicados. Además, se basa en conceptos de alineamiento de la estrategia con la ejecución de proyectos y la capacidad de adaptación y

optimización de los procesos según la estrategia organizacional cambie. Como puntos adicionales, esta metodología sugiere revisiones constantes de los objetivos de los programas para asegurar su relevancia; y además plantea un ejercicio de beneficios de cada uno de los entregables de proyectos para confirmar su valor a la organización.

Queda en evidencia que la metodología SAFe no identifica ni incluye conceptos de la materialización de beneficios en su marco de trabajo, pero sí incluye muchos elementos alineados a este tema que son base de su hoja de ruta.

2.3.2.3 Gestión de materialización de beneficios según Martins, C.

Según Martins (2017), la clave para obtener la aprobación para iniciar los proyectos es el valor de los beneficios que ellos ofrecen a la empresa. Cualquier beneficio tangible, preferiblemente en términos financieros, ofrece un valor agregado que colabora para la obtención de recursos necesarios para su ejecución. Las organizaciones deben determinar el valor de los beneficios esperados con el fin de identificar, priorizar y apoyar los diferentes proyectos existentes. La Figura 2.6 ilustra la definición brindada por este autor.

Figura 2.6 Impacto de los beneficios según Martins



Nota: Extraído de Martins (2017)

“La gestión de materialización de beneficios entra en juego como un considerable nuevo set de procesos, herramientas y técnicas disponibles para apoyar a las organizaciones a establecer la conexión entre los proyectos y los objetivos del negocio en una forma dinámica y práctica” (Martins, 2017, p.30). Se considera la gestión de materialización de beneficios como un instrumento para la ejecución de la visión estratégica de la empresa y la mejor forma que existe para evaluar el éxito de los proyectos ejecutados.

El Cuadro 2.1 muestra la agrupación de procesos de gestión de materialización de beneficios que propone Martins (2017).

Cuadro 2.1 Grupo de procesos propuesto por Martins

Grupo de procesos	Descripción
I	Establecimiento del ambiente adecuado para la materialización de beneficios
II	Planificación de beneficios
III	Materialización de beneficios
IV	Revisión y evaluación de beneficios

Nota: Extraído de Martins (2017)

De acuerdo con el mismo autor, el primer grupo de procesos establece el ambiente para un efectivo manejo de los beneficios y su alineamiento con la estrategia organizacional ya que establece los roles y responsabilidades en el alineamiento de los proyectos, programas y portafolios. El segundo grupo de procesos para la planeación de beneficios propone los pasos fundamentales para la gobernanza de los proyectos y su ejecución. El tercer grupo de procesos define la preparación y los recursos necesarios para asegurar una ejecución exitosa de los beneficios de los proyectos. El último grupo de procesos se enfoca en la evaluación y revisión de los beneficios para su alineamiento constante con la estrategia organizacional.

2.3.2.4 Gestión de materialización de beneficios según Acero J., Coy L. y González J.

Los autores Acero, Coy y González (2017) afirman que los proyectos cumplen su ciclo de vida hasta que sus beneficios logran materializarse y su valor sea reflejado en la organización. Al competir por recursos limitados, debe existir un criterio de decisión que sea fundamentado en los beneficios que se generan de los proyectos con el fin de ayudar en el proceso de toma de decisiones de los recursos disponibles. La Figura 2.7 muestra el proceso de gestión de realización de beneficios planteado por los autores.

Figura 2.7 Proceso de gestión de realización de los beneficios



Nota: Extraído de Acero, Coy y González (2017)

Existen diversos procesos y etapas que se deben incorporar al marco de referencia de la gestión de materialización de beneficios (Acero, Coy y González, 2017):

Identificación de beneficios: El propósito es valorar y definir cuantitativamente los beneficios de los proyectos.

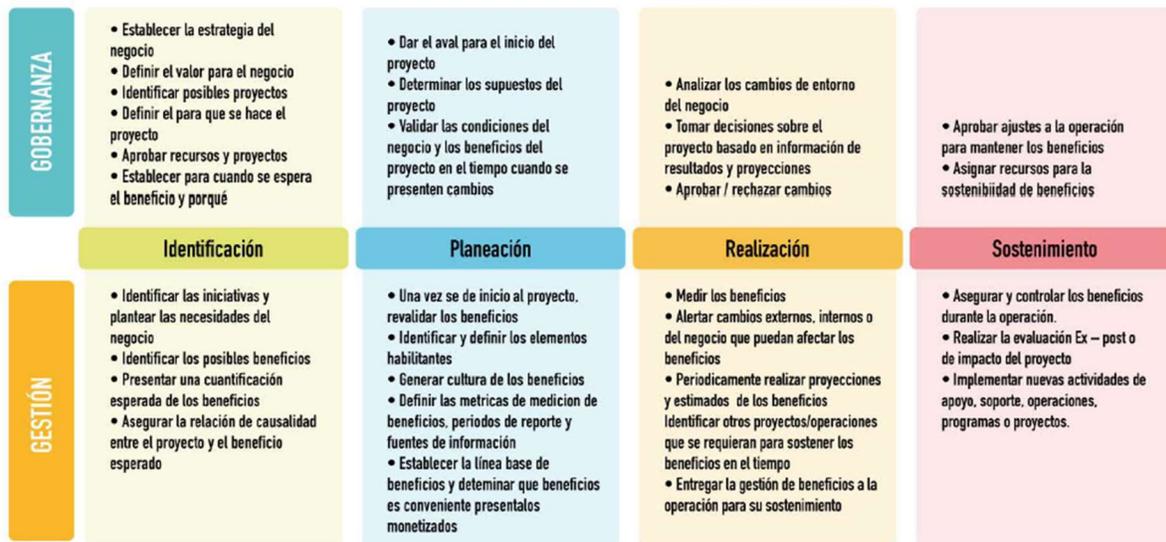
Planeación de los beneficios: Se busca definir y programar las acciones requeridas para lograr los beneficios, además de establecer mecanismos de medición y seguimiento.

Realización de los beneficios: Se propone la gestión de los proyectos para la materialización de los beneficios por medio de acciones y evaluación constante.

Sostenimiento de los beneficios: Se define como el proceso de entrega de los beneficios a la operación.

Como complemento a la definición de la gestión de materialización de beneficios, los autores proponen la Figura 2.8 sobre la gobernanza y gestión necesarias para este proceso, por medio del establecimiento de roles y responsabilidades.

Figura 2.8 Gobernanza y gestión necesarios para la gestión de materialización de beneficios



Nota: Extraído de Acero, Coy y González (2017)

2.3.3 Herramientas para gestionar beneficios

De acuerdo con el Project Management Institute (2019) existen diversas herramientas que se pueden utilizar durante las diversas etapas de la gestión de materialización de beneficios, a continuación, se explican algunas a nivel general:

- Registro y categorización de beneficios: Se utiliza para enlistar, categorizar y añadir atributos de los beneficios identificados.
- Mapa de beneficios: Herramienta que busca relacionar y alinear los objetivos estratégicos de la organización con los beneficios esperados.
- Matriz de trazabilidad de beneficios: Soporta el plan de gestión de materialización al relacionar todos los beneficios identificados con su respectivo proyecto, programa y portafolio.
- Perfil de beneficios: Explica en detalle cada beneficio al incorporar criterios de medición, tiempos esperados y responsables. Según el Project Management Institute (2019, p.34), un perfil básico de beneficios debe de incluir:
 - ¿Qué es el beneficio?
 - Categorización del beneficio.

- ¿Para quién es el beneficio?
- ¿Cuándo se espera obtener el beneficio?
- Criterios utilizados para medir el desarrollo y determinar su materialización.
- Cuantificación de beneficios: Se utiliza para evaluar el desempeño de los beneficios por medio de métricas establecidas y además desarrolla procedimientos para monitorear su progreso.
- Plan de sostenibilidad de beneficios: Se utiliza para evaluar si los beneficios siguen aportando a la estrategia organizacional además de comprobar que los resultados previstos se sigan dando o tomar la decisión de detener su generación.
- Plan de transferencia de beneficios: Lista de chequeo que colabora con la transición de los beneficios hacia la operación diaria.

Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación y lograr los productos de los objetivos específicos y la solución a la problemática planteada. Como elementos del diseño metodológico de la investigación, se definen las categorías y variables de estudio, además se indican las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos, se identifican los sujetos y fuentes de información, se describen los productos y subproductos a obtener de cada objetivo específico y se definen los métodos y herramientas a usar en la etapa de análisis y procesamiento.

El enfoque de este estudio es cualitativo, por lo cual se utilizan técnicas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas, encuestas y revisión documental.

3.1 Categorías de la investigación

Las categorías de estudio son las características o propiedades sujetas a la observación y análisis en la investigación, y a través de su comportamiento es posible describir un fenómeno o una situación específica (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Cada categoría será investigada bajo instrumentos como: encuestas, entrevistas, técnicas de cuestionario, revisión bibliográfica y revisión documental, con el fin de responder a las preguntas generadoras que fueron creadas, y de esta forma desarrollar las respectivas subcategorías.

En el cuadro 3.1 se desarrollan las categorías de la investigación planteada derivadas del análisis de los objetivos del proyecto.

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Activos de los procesos actuales de la gestión de proyectos	Son las bases del conocimiento interno de la empresa e incluye: procesos, políticas, procedimientos, etc. (Project Management Institute Inc., 2017).	1. Procesos y procedimientos	Incluye guías, estándares, plantillas para las fases de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre (Project Management Institute Inc., 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál documentación existe y cuál es el estado actual en relación de la gestión de proyectos? 2. ¿Cuál es el repositorio de documentación de referencia que se aplique a gestionar proyectos? 3. ¿Cómo se puede acceder al repositorio? 4. ¿Cuáles son las guías actuales de procedimiento a seguir en la gestión de proyectos? 5. ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización? 6. ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización? 7. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y gestión de cambio en la organización? 	Encuestas Entrevistas Investigación documental	Cuestionarios Guía de entrevista Lista de verificación
		2. Base de conocimiento corporativo	Información histórica, lecciones aprendidas, datos financieros, etc. (Project Management Institute Inc., 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo y quiénes son los encargados de entrenar y capacitar en los roles de manejo de proyectos? 2. ¿Cómo la organización promueve una cultura de lecciones aprendidas y creación de conocimiento corporativo? 3. ¿Cómo se puede acceder al repositorio de lecciones aprendidas? 		

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Gestión de materialización de beneficios	Es el hilo conductor que logra conexión entre la estrategia organizacional hasta los entregables del proyecto que generan beneficios. (Project Management Institute Inc., 2017).	1. Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios	Es la recopilación de fuentes de información, antecedentes y hechos relevantes sobre las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”? 2. ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en proyectos sobre el tema de materialización de beneficios? 3. ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios? 4. ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales? 5. ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios? 6. ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico? 7. ¿Cómo se puede acceder a la documentación o guía existente en la organización para la gestión de materialización de beneficios? 8. ¿Cuál se puede decir que es situación deseada para la gestión de materialización de beneficios? 9. ¿Cuáles medios y metodologías se utilizan para la capacitación de nuevos procedimientos o metodologías? 	Encuestas Entrevistas Revisión documental	Cuestionario Guía de entrevista Lista de verificación
		2. Buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios	Es la investigación sobre las buenas prácticas existentes que brindan fundamentos y contexto para la gestión de materialización de beneficios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las buenas prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios? 2. ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios que se pueden aplicar a la para resolver el problema de la empresa “Fantasía ABC”? 	Revisión bibliográfica Encuesta	Ficha bibliográfica Cuestionario

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

En esta sección se indican los sujetos de los que se obtendrán los datos e información que aporten para la resolución de la problemática planteada anteriormente.

La población se define como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.174) y la muestra se define como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.173). De acuerdo las definiciones anteriores, la muestra de la población está conformada por personal que desempeña roles activos y relevantes en la gestión de proyectos que están alineados a la estrategia organizacional. Para la determinación del grupo de entrevistados se utiliza un método de muestreo dirigido para la aplicación de herramientas como las encuestas y entrevistas estructuradas donde se obtenga información relevante sobre el estudio a realizar. El grupo está compuesto por:

- 1 jefe de Unidad de Negocio
- 3 líderes de equipos
- 4 gerentes de proyectos
- 2 jefes de equipos de manejo de proyectos

El Cuadro 3.2 Sujetos de información muestra información detallada sobre los sujetos de investigación seleccionados como población para la aplicación de las herramientas adecuadas.

Cuadro 3.2 Sujetos de información

Sujeto	Cantidad de sujetos	Rol Actual	Información por obtener (preguntas generadoras)
Jefe de Unidad de Negocio	1	Líder organizacional encargado de brindar los resultados operativos a los gerentes corporativos. Responsable de comunicar la estrategia organizacional hacia los miembros del equipo. Interesado en los resultados de los procesos operativos diarios y en la	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y

Sujeto	Cantidad de sujetos	Rol Actual	Información por obtener (preguntas generadoras)
		ejecución de proyectos que impacten a la Unidad de negocio.	<p>gestión de cambio en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles medios y metodologías se utilizan para la capacitación de nuevos procedimientos o metodologías?
Líder de equipo	3	<p>Encargado del liderazgo de equipos operativos.</p> <p>Tienen alta relevancia para los proyectos ya que son el punto de contacto a nivel del negocio y son impactados directamente por los entregables y beneficios esperados de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de entrenar y capacitar en los roles de manejo de proyectos? ✓ ¿Cómo la organización promueve una cultura de lecciones aprendidas y creación de conocimiento corporativo? ✓ ¿Cómo se puede acceder al repositorio de lecciones aprendidas?
Gerente de proyectos	4	<p>Encargado de liderar y gestionar proyectos específicos asignados según el departamento a cargo.</p> <p>Tienen diversos niveles de involucramiento en la gestión de proyectos según la complejidad de estos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál documentación existe y cuál es el estado actual en relación de la gestión de proyectos? ✓ ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”? ✓ ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en proyectos sobre el tema de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales? ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios?
Jefe de equipos de manejo de proyectos	2	<p>Encargados de liderar los equipos de gerentes de proyectos.</p> <p>Responsables de la definición y asignación de tareas y proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”? ✓ ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en

Sujeto	Cantidad de sujetos	Rol Actual	Información por obtener (preguntas generadoras)
		Brindan información resumida y ejecutiva a los gerentes corporativos sobre el estado del portafolio de proyectos	<p>proyectos sobre el tema de materialización de beneficios?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales? ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico? ✓ ¿Cómo se puede acceder a la documentación o guía existente en la organización para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cuál se puede decir que es situación deseada para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cuáles son las buenas prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios que se pueden aplicar a la para resolver el problema de la empresa “Fantasía ABC”?

3.3 Fuentes de información

En esta sección se presenta una explicación general de las fuentes de información y su relevancia para la investigación. De acuerdo con Jaén, L. (2019), la fuente de información es todo aquello que genere, contenga, entregue o transfiera información y funcionan para satisfacer las necesidades de conocimiento de un sujeto en particular; su función puede variar dependiendo de la rama profesional o el contexto al que se aplique ya que se considera un elemento universal.

Las fuentes de información se dividen en tres categorías que se detallan a continuación:

Primarias: ofrecen información original, nueva y de primera mano que se utiliza con fines investigativos.

Secundarias: es la transformación de información que sufre una fuente primaria después de ser procesada y tiene la función de validar y confirmar la información primaria.

Para esta investigación se propone la utilización del testimonio experto del personal activo y relevante en gestión de proyectos como una fuente primaria de información y como fuente secundaria se propone bibliografía y documentación de las buenas prácticas relacionadas con los temas relevantes.

El Cuadro 3.3 Fuentes de información muestra las fuentes de información utilizadas en la presente investigación.

Cuadro 3.3 Fuentes de información

Fuente	Tipo	Información por obtener (preguntas generadoras)
Testimonio de sujetos expertos	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las guías actuales de procedimiento a seguir en la gestión de proyectos? ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y gestión de cambio en la organización? ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de entrenar y capacitar en los roles de manejo de proyectos? ✓ ¿Cómo la organización promueve una cultura de lecciones aprendidas y creación de conocimiento corporativo? ✓ ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”? ✓ ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en proyectos sobre el tema de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales? ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico? ✓ ¿Cuáles son las buenas prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios?

Fuente	Tipo	Información por obtener (preguntas generadoras)
Documentación y resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados a los sujetos	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las guías actuales de procedimiento a seguir en la gestión de proyectos? ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización? ✓ ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y gestión de cambio en la organización? ✓ ¿Cómo y quiénes son los encargados de entrenar y capacitar en los roles de manejo de proyectos? ✓ ¿Cómo la organización promueve una cultura de lecciones aprendidas y creación de conocimiento corporativo? ✓ ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”? ✓ ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en proyectos sobre el tema de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales? ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios? ✓ ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico? ✓ ¿Cuáles son las buenas prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios?
Revisión de repositorio de documentación de la organización	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál documentación existe y cuál es el estado actual en relación de la gestión de proyectos? ✓ ¿Cuál es el área encargada del repositorio de documentación de referencia que se aplique a gestionar proyectos? ✓ ¿Cómo se puede acceder al repositorio? ✓ ¿Cómo se puede acceder al repositorio de lecciones aprendidas? ✓ ¿Cómo se puede acceder a la documentación o guía existente en la organización para la gestión de materialización de beneficios?
Revisión bibliográfica en libros, artículos, guías, investigaciones, instrumentos relacionados con la gestión de materialización de beneficios	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios que se pueden aplicar a la para resolver el problema de la empresa “Fantasía ABC”?

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

Las técnicas de investigación son importantes pues son los medios que la persona investigadora utilizará para recolectar la información proveniente de los sujetos y de las fuentes. Al existir dos categorías de la investigación, las técnicas y herramientas atienden tanto a, los activos de los procesos actuales de la gestión de proyectos, como a la gestión de materialización de beneficios.

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos sobre los cuales se investiga; estos deben ofrecer confiabilidad y validez al contenido de la investigación, de manera que permiten organizar los datos de acuerdo con el objeto de estudio.

La recolección de la información se realiza mediante la aplicación de distintas técnicas e instrumentos a los sujetos o fuentes de información para la recolección de la información requerida para este estudio.

Encuesta

El cuestionario por aplicar es elaborado a partir del marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios del PMI, que propone una serie de preguntas limitadas a comprender la cultura organizacional en el manejo de proyectos, el estado actual de la gestión de materialización de beneficios y la situación deseada por la organización.

La encuesta del Apéndice A contiene preguntas cerradas y se busca obtener información desde la fuente primaria sobre la gestión de proyectos, la gestión de materialización de beneficios y la situación actual que existe en la organización. La encuesta se compartirá por correo electrónico y se delimitará el tiempo de respuesta a cinco días después de enviada. El equipo de personas que responderán la encuesta está integrado por todos los sujetos identificados previamente en el Cuadro 3.2 Sujetos de información.

Además de lo anterior, el cuestionario se relaciona con ambas categorías de la investigación: Activos de los procesos actuales de la gestión de proyectos y Gestión de Materialización de beneficios. Igualmente, se enfoca en responder a las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo y quiénes son los encargados de entrenar y capacitar en los roles de manejo de proyectos?

- ¿Cómo la organización promueve una cultura de lecciones aprendidas y creación de conocimiento corporativo?
- ¿Cuáles son las herramientas para la gestión de materialización de beneficios?
- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de materialización de beneficios en la empresa “Fantasía ABC”?
- ¿Qué grado de conocimiento tienen los involucrados en proyectos sobre el tema de materialización de beneficios?
- ¿Cómo se considera la cultura actual de manejo de proyectos y su gestión de materialización de beneficios?

Entrevista semiestructurada

Se utilizará una entrevista semiestructurada ya que se desea mayor amplitud en las respuestas a obtener sin la existencia de límites predeterminados como ocurre en la encuesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para guiar la conversación se utilizará un cuestionario como una base para la entrevista.

El cuestionario de preguntas del Apéndice B se realizará de manera virtual utilizando la plataforma *Zoom*, en sesiones individuales debido a la disponibilidad y diferencia horaria de los entrevistados. La sesión tendrá una duración inicial de 45 minutos con opción de agendar una sesión adicional si el tiempo no es suficiente. La entrevista no será grabada debido a las limitaciones de información mencionada en el Capítulo 1.

Al ser una herramienta más específica y con mayor especialización, las entrevistas semiestructuradas solamente se aplicarán al jefe de Unidad de Negocio y a los dos jefes de equipos de manejo de proyectos. Se desea obtener información desde la fuente primaria sobre la gestión de proyectos, la gestión de materialización de beneficios, la situación actual que existe en la organización y la situación deseada para la problemática actual.

De la misma manera, por medio de una entrevista semiestructurada, se va a aplicar el cuestionario de modelo de madurez presentado en el curso de Gestión de Programas del año 2023, que fue brindado por el Profesor Johnny Vásquez Carranza, el cual se basa en el marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios del PMI, y propone una serie de preguntas para comprender la cultura organizacional en el manejo de proyectos, el estado actual de la gestión de materialización de beneficios y la situación deseada por la organización. Esta herramienta también

será aplicada al jefe de Unidad de Negocio y a los dos jefes de equipos de manejo de proyectos por medio de una única sesión de *Zoom* con duración de 60 minutos, con opción de extenderse si fuera requerido. La entrevista no será grabada debido a las limitaciones de información mencionada en el Capítulo 1.

El cuestionario de modelo de madurez busca evaluar a la organización en las diferentes etapas de gestión de materialización de beneficios que son propuestas en la herramienta utilizada como base:

- Etapa 0. Etapa de concientización y promoción
- Etapa 1. Etapa de identificación
- Etapa 2. Etapa de planificación
- Etapa 3. Etapa de ejecución
- Etapa 4. Etapa de transición
- Etapa 5. Etapa de sostenimiento

Las entrevistas se relacionan con ambas categorías de la investigación: Activos de los procesos actuales de la gestión de proyectos y Gestión de Materialización de beneficios. Además, se enfocan en responder a las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización?
- ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización?
- ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y gestión de cambio en la organización?
- ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales?
- ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico?
- ¿Cómo se realiza la gestión de materialización de beneficios de los proyectos completados y actuales?

- ¿Quiénes participan en el proceso de materialización de beneficios y cuál es su rol específico?
- ¿Cuál se puede decir que es situación deseada para la gestión de materialización de beneficios?
- ¿Cuáles medios y metodologías se utilizan para la capacitación de nuevos procedimientos o metodologías?

Revisión documental

Es necesario conocer los procesos, procedimientos y herramientas que la empresa “Fantasía ABC” utiliza actualmente para conocer su situación actual en el tema de gestión de proyectos y gestión de materialización de beneficios, debido a lo anterior, se realizará una revisión documental de documentación física y digital de manuales, guías, protocolos y plantillas propias de la empresa. En el Apéndice C se muestra la lista de verificación a utilizar y en el Apéndice D la ficha documental a implementar. Ambos instrumentos abarcan las preguntas generadoras de las subcategorías de procesos y procedimientos, la base de conocimiento corporativo y las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios. Además, se enfoca en responder a las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cuáles son las guías actuales de procedimiento a seguir en la gestión de proyectos?
- ¿Cuál documentación relacionada con gestión de proyectos existe actualmente?
- ¿Cuál es el área encargada del repositorio de documentación de referencia que se aplique a gestionar proyectos?
- ¿Cómo se puede acceder al repositorio?
- ¿Cómo se puede acceder a la documentación o guía existente en la organización para la gestión de materialización de beneficios?
- ¿Cómo se puede acceder a la documentación o guía existente en la organización para la gestión de materialización de beneficios?

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica se realiza para buscar material bibliográfico relacionado con los temas de gestión de proyectos y gestión de la materialización de beneficios. Esto tiene como objetivo fundamentar la investigación de las buenas prácticas de gestión de materialización de

beneficios empleadas a nivel mundial que se pueden implementar en la organización. En el Apéndice E se detalla la ficha bibliográfica.

Este instrumento buscar responder a las preguntas generadoras de la subcategoría de buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios. Además, se enfoca en responder a las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios que se pueden aplicar a la para resolver el problema de la empresa “Fantasía ABC”?

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

Luego de establecer los sujetos, fuentes de la información y las técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación de información relevante para la investigación, se procede con la etapa de procesamiento y productos de la investigación.

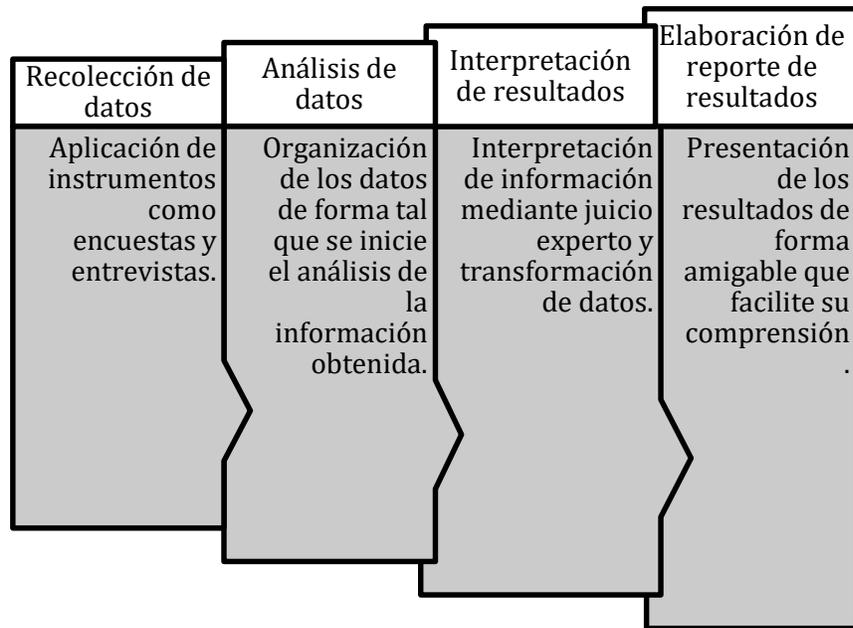
La información recopilada de las técnicas e instrumentos desarrollados anteriormente será presentada de diversas formas para facilitar su resumen y comprensión. A continuación, la Figura 3.1 detalla los elementos de salida que se esperan utilizar en el capítulo de análisis de resultados

Figura 3.1 Elementos de salida para la presentación de resultados

-	Gráficos
	<ul style="list-style-type: none">• Se puede describir como una herramienta visual para la representación y muestra de diversas series de datos.• Su uso se centra en los resultados obtenidos de las encuestas a realizar.
-	Cuadros
	<ul style="list-style-type: none">• Es una forma de tabular información de manera resumida y ordenada para facilitar su comprensión.• Se esperan cuadros comparativos, cuadros de resumen de información y cuadros con listas de verificación.
-	Figuras
	<ul style="list-style-type: none">• Es un elemento visual con formato único y diferente a las tablas y cuadros que se utiliza para facilitar el entendimiento de la información.• Se espera el uso de figuras describir procesos o hallazgos de la información.

A continuación, se desarrolla una descripción del proceso a seguir para lograr la transformación de los datos en información deseada que sea de gran ayuda para este estudio. Para el proceso de análisis de información se utiliza como referencia el modelo cualitativo de la investigación que explica Hernández, Fernández & Baptista (2014) y que, luego de acceder a la muestra, se compone por cuatro etapas descritas en la Figura 3.2 Etapas del proceso cualitativo para el análisis y procesamiento de datos

Figura 3.2 Etapas del proceso cualitativo para el análisis y procesamiento de datos



Nota: Elaboración propia a partir de Hernández, Fernández & Baptista (2014)

De la misma manera, este tema se subdivide en dos etapas: los productos de la investigación y las técnicas de procesamiento de la información, que se explican a continuación.

3.5.1 *Productos de la investigación*

Alineado con los objetivos específicos planteados en esta investigación, los productos a generar por cada objetivo se especifican en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.4 Productos esperados por objetivo específico

Objetivo Específico	Entregable	Métodos y herramientas	Producto esperado
1 - Analizar las prácticas actuales de la gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios de los proyectos en el CSC de Costa Rica, mediante métodos de campo y revisión de los procedimientos y documentación existentes, con el fin de la obtención de un diagnóstico de la situación actual.	Diagnóstico de las prácticas actuales de la gestión de proyectos enfocada en materialización de beneficios dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de experto. •Triangulación de datos. •Análisis de datos. •Cuestionario del modelo de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> •Mapa conceptual y descriptivo de los procesos actuales de la gestión de proyectos enfocado en beneficios. •Lista de revisión documental sobre los procesos actuales. •Cuadros del modelo de madurez sobre las prácticas actuales de gestión de materialización de beneficios.
2 - Determinar las oportunidades de mejora del CSC de Costa Rica en la gestión de materialización de beneficios mediante el análisis de la situación actual y las buenas prácticas aplicables a la resolución de la problemática existente, para crear una base de solución del problema.	Listado de oportunidades de mejora con base a las buenas prácticas aplicables a la organización para la resolución de la problemática planteada.	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de experto. •Triangulación de datos. •Cuestionario del modelo de madurez •Análisis de comparativo de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Matriz de comparación de la situación actual junto con las buenas prácticas en gestión de materialización de beneficios. •Cuadro con un listado de oportunidades de mejora aplicables a la organización. •Priorización de las oportunidades de mejora con alto impacto en la resolución de la problemática existente.
3 - Desarrollar un marco de trabajo de gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios aplicando las buenas prácticas identificadas para la mejora integral de la gestión en función de los resultados de los proyectos.	Propuesta de marco de trabajo que desarrolle las oportunidades de mejora encontradas y las buenas prácticas a implementar para lograr una mejora integral en la gestión de proyectos en función de sus beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de experto. •Triangulación de datos. •Análisis de datos. •Cuestionario del modelo de madurez •Diseño y redacción de técnicas de visualización de datos para presentar la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Listado de herramientas propuestas para la gestión de materialización de beneficios. •Elaboración de propuesta de marco de trabajo para la gestión de materialización de beneficios. •Realización de procedimientos y actividades relacionados con el Plan de gestión.

Objetivo Específico	Entregable	Métodos y herramientas	Producto esperado
4 - Elaborar un plan de implementación, considerando los recursos actuales de la empresa, de la solución desarrollada para la gestión de materialización de beneficios que permita su puesta en operación.	Propuesta de implementación de la solución desarrollada para la gestión de materialización de beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de experto. •Triangulación de datos. •Análisis de datos. •Diseño y redacción de técnicas de visualización de datos para presentar la propuesta. 	•Propuesta de implementación del marco de trabajo que incluya cronograma, presupuesto, plan de sensibilización y plan de capacitación.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

En esta última sección de este capítulo, se realiza una explicación y descripción de las distintas técnicas a aplicar para procesar la información, así como algoritmos o métodos base del análisis.

Triangulación metodológica:

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le conoce como la triangulación metodológica. Es un proceso de mucha ayuda para reunir y cruzar información que ha surgido por medio de los instrumentos correspondientes aplicados en la investigación. Este método se puede aplicar hacia los datos obtenidos con el propósito de aumentar su nivel de confianza y contrastar los resultados obtenidos de diversas fuentes de información.

Para esta investigación, la triangulación metodológica se va a utilizar para analizar los resultados de los cuestionarios, las encuestas, las entrevistas, la revisión documental y la bibliográfica, con el fin de analizar las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios y las buenas prácticas a incorporar en la propuesta de solución.

Análisis detallado de datos:

El análisis detallado de los datos se utiliza usando diferentes herramientas, como la reflexión personal, la teoría fundamentada, matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, entre otros (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Esta técnica de procesamiento será utilizada en el primer, tercer y cuarto objetivo específico, con el fin de analizar la información

recopilada a partir de los métodos e instrumentos. A través del análisis detallado de datos, la persona investigadora genera sistemas de categorías, significados profundos, relaciones, hipótesis y teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Análisis comparativo de datos:

El análisis comparativo es un procedimiento que se utiliza para la comparación de objetos de estudio, en los que se permite establecer similitudes y diferencias entre los datos. Los resultados de un estudio se pueden plasmar en un análisis comparativo mediante una matriz. En el segundo objetivo específico es donde se va a emplear esta técnica de procesamiento para realizar una comparación de la situación actual y las buenas prácticas aplicables a la organización, con el fin de determinar una situación futura deseada.

Juicio experto:

El juicio de experto permite reunir criterios que sean fiables y válidos por medio de personas informadas y con trayectoria en el tema, que pueden dar valoraciones y juicios de alto valor. Esta técnica de procesamiento será utilizada en los cuatro objetivos específicos del estudio, con el fin de aportar confiabilidad a la información recopilada. El juicio de experto se empleará para definir las buenas prácticas que se consideran apropiadas incorporar a la gestión actual con las cuales se orientará la propuesta de solución.

Buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios:

La utilización de un modelo de buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios es una técnica común para determinar de manera objetiva la madurez de una organización en referencia a alguna temática aplicable para la organización. En este estudio se utilizará el cuestionario presentado en el curso de Gestión de Programas del año 2023, brindado por el Profesor Johnny Vásquez Carranza, el cual se basa en el marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios del PMI, que propone una serie de preguntas para comprender la cultura organizacional en el manejo de proyectos, el estado actual de la gestión de materialización de beneficios y la situación deseada por la organización. Este cuestionario se encuentra disponible en el Anexo 1.

Este cuestionario de madurez se aplica a colaboradores relevantes dentro del proceso de gestión de proyectos y gestión de materialización de beneficios para lograr información, calificación y criterios que sean consensuados y aprobados por cada uno de los participantes por medio de diálogo abierto con el fin de lograr obtener los mejores resultados. Se anticipa la

utilización de cuadros para resumir la información obtenida sobre el estado actual, el estado deseado y la prioridad de los procesos y buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

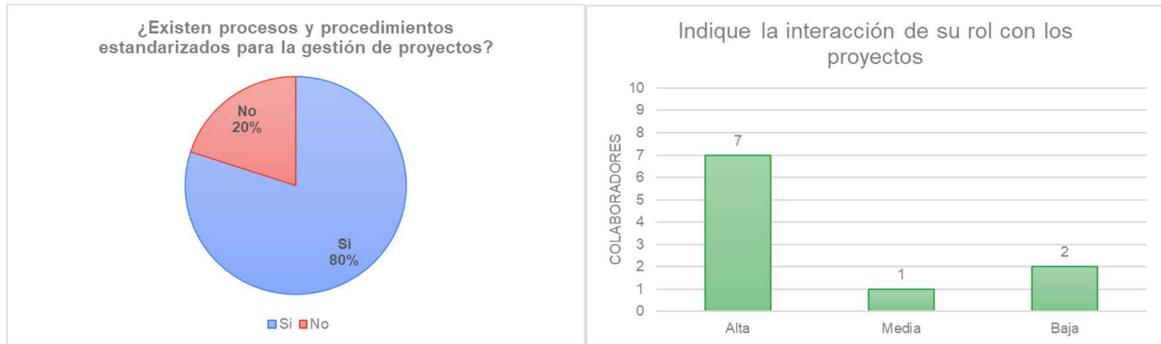
Dentro de este capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas mencionadas en capítulos anteriores, con el fin de lograr los objetivos de la investigación y plantear una solución a la problemática existente. Se plantea el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de la temática a desarrollar, la aplicación de las herramientas e instrumentos definidos en la metodología, el análisis de dichos resultados y el análisis comparativo con los marcos de referencia como método de validación de las diferencias que se encuentre entre el estado actual y el estado deseado.

4.1 Diagnóstico de las prácticas actuales

Dentro del análisis de resultados obtenidos en las herramientas aplicadas, se puede mencionar que la empresa “Fantasía ABC” cuenta con estándares, procesos y procedimientos para la gestión de proyectos que están alineados por medio de una PMO organizacional que se encarga de brindar soporte y acompañamiento a todos los involucrados en la gestión de proyectos. Sin embargo, estos lineamientos no son mandatorios a todo nivel de la organización y no existe un proceso de control que realice revisiones sobre este tema.

Lo anterior se puede confirmar con las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, donde la gran mayoría de los encuestados responden que la organización si cuenta con procesos estandarizados para la gestión de proyectos, lo que brinda una indicación sobre las prácticas actuales de la gestión de proyectos. Cabe destacar que las personas que responden de forma negativa tienen la situación que sus roles actuales cuentan con una interacción baja con proyectos y no se encuentran familiarizados con los procesos que la organización ejecuta para el manejo de proyectos, pero son relevantes en la muestra ya que ejecutan las actividades relacionadas con los proyectos. A continuación, la Figura 4.1 detalla resultados obtenidos para dos preguntas realizadas a los sujetos de la información.

Figura 4.1 Prácticas actuales de la gestión de proyectos



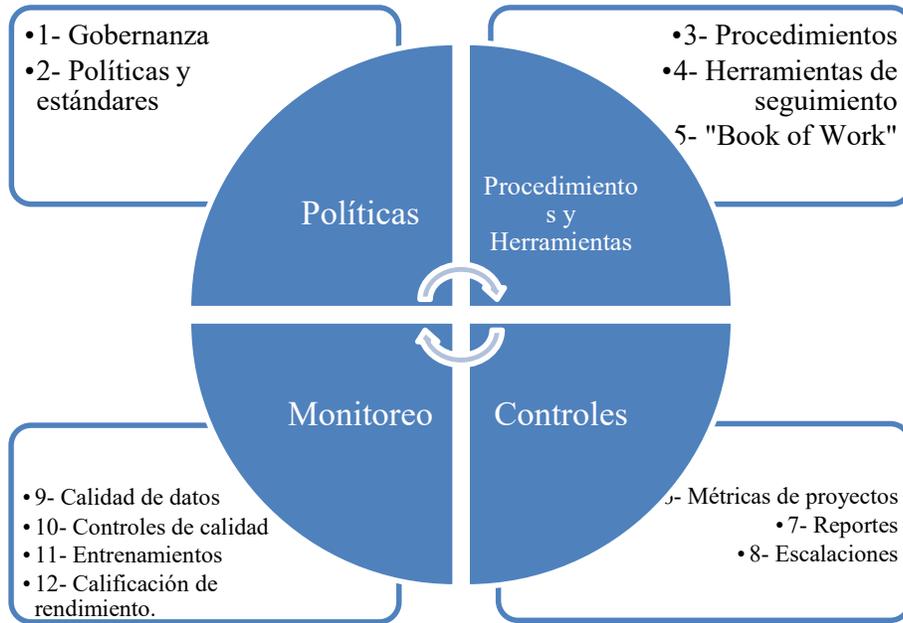
4.1.1 Procesos actuales en gestión de proyectos

La empresa “Fantasía ABC” cuenta con una PMO organizacional que es conocida con el nombre de “PM Council” que se encarga de brindar lineamientos, procedimientos, guías e información relacionada con proyectos a todo nivel de la organización. Su mayor enfoque se encuentra en establecer un marco de trabajo y una estructura de gobernanza para fortalecer los procesos del “Book of Work” que es la referencia organizacional para incluir todos los proyectos, portafolios y programas que se manejan en la organización.

Dentro de su oferta de servicios, se destacan una librería de fácil acceso con información sobre los procedimientos de la gestión de proyectos, un repositorio de herramientas y plantillas aprobados para uso interno, una guía de entrenamientos y recursos de conocimiento para que los interesados aumenten sus capacidades, y la organización de un evento anual con duración de una semana para promover los recursos existentes y brindar entrenamientos relacionados hacia toda la organización.

La PM Council establece su marco de trabajo bajo cuatro principales componentes, de los cuales, se desprenden doce enfoques que determinan el rango de acción y su alcance a nivel organizacional. La Figura 4.2 muestra en detalle este marco de trabajo y sus enfoques.

Figura 4.2 Marco de trabajo de la PM Council



Nota: Elaboración a partir de sitio interno de la empresa

Dentro de la documentación encontrada en la PM Council, se hace referencia a estándares y herramientas establecidas para la gestión de los proyectos, en el Cuadro 4.1 se realiza un resumen detallado de acuerdo con información recopilada del sitio interno de la PM Council.

Cuadro 4.1 Procesos actuales de la empresa según la PMO organizacional

Etapa	Proceso	Documentos	Herramientas	Comentarios
Inicio	Aprobación para iniciar	Caso de Negocio	Word Correo	La creación de caso de negocio requiere de diversa información previa a la solicitud de aprobación. La aprobación para iniciar se puede recibir por medio de correo electrónico.
Inicio	Definición de alcance y requisitos	Definición de Alcance Definición de Requisitos Project Charter	Word	Existen plantillas sugeridas para la creación de estos documentos.
Inicio	Aprobación del Patrocinador	-	PTS	Se sugiere el uso de la plataforma interna llamada "PTS" para agregar el proyecto y brindar formalidad. No todos los proyectos son requeridos en PTS. Los proyectos con impacto del equipo de tecnología son los únicos mandatorios para incluir en la plataforma.
Planeación	Estimación de recursos	Calculadora de Recursos Estimados	Excel	Se recomienda el uso de una calculadora de recursos que contiene cantidad de recursos, su costo y el tiempo estimado. Además, se incluyen posibles recursos adicionales.
Planeación	Compromiso de recursos	-	Correo	Una vez se calculan los recursos, se debe obtener la aprobación del patrocinador sobre la estimación realizada. La aprobación debe ser comunicada a las partes involucradas para que tengan conocimiento del uso que tendrán esos recursos.
Planeación	Cronograma	Cronograma	Excel PTS	No existe un documento estandarizado, solamente lineamientos a seguir que debe contener el cronograma.
Planeación	Roles y Responsabilidades	Documento de Roles y Responsabilidades	Word Correo	Define las expectativas de cada uno de los involucrados en el proyecto. Se debe circular para conocimiento y aceptación de los participantes.
Ejecución	Preparación de la organización	Plan de preparación	Word	Se busca alinear a los recursos y partes involucradas en el momento de la ejecución del proyecto y sus diferentes entregables. Existe un documento de referencia.

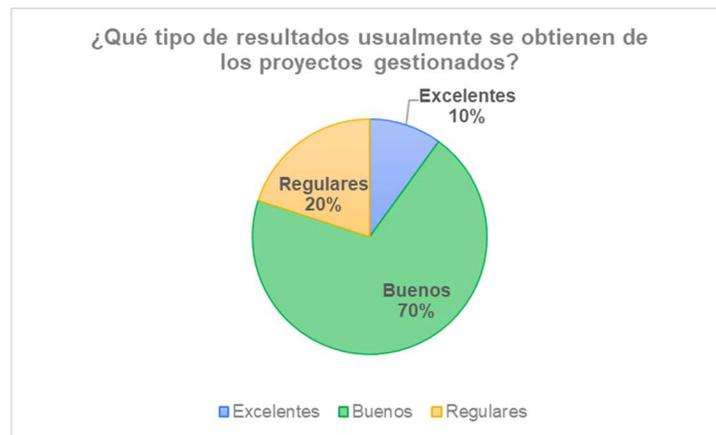
Etapa	Proceso	Documentos	Herramientas	Comentarios
Ejecución	Planes de UAT y Producción	Planes de UAT y Producción	Word PTS	Documenta los procesos que requieren actividades de UAT y Producción de acuerdo con los requisitos previamente establecidos del proyecto. Puede resultar un documento muy técnico ya que son generados por los equipos de TI.
Ejecución	Trazabilidad de resultados	-	Correo PTS	Se busca confirmar que los resultados de los procesos de UAT y Producción han sido satisfactorios y alineados con los tiempos y requisitos previstos.
Monitoreo y Control	Gestión de Riesgos y Gestión de Cambios	Solicitud de Cambios Repositorio de Riesgos, Problemas y Dependencias	Word Excel Power Point PTS	Se ofrecen diversas plantillas para la ejecución de estos procesos. La gestión de riesgos es altamente valorada debido a la industria donde se desenvuelve la empresa y tiene alta relevancia para los involucrados.
Monitoreo y Control	Evidencia de Recursos utilizados	Documento Recursos Utilizados	Excel	Utilizando como base la calculadora de recursos estimados, se lleva un registro de los recursos utilizados efectivamente en los proyectos.
Monitoreo y Control	Reportes de Estado	Reportes de Estado	Word Excel PowerPoint PTS	Se sugieren algunas plantillas, pero este proceso no se encuentra nada estandarizado. Dependiendo del público meta, la presentación de los reportes de estado puede ser más general o específica. Tampoco existe estandarización en la recurrencia de la creación de estos reportes.
Cierre	Revisión Post implementación	Documento de cierre	Word	Conduce una revisión y validación del alcance, los requisitos, los recursos, el tiempo y las lecciones aprendidas del proyecto.
Cierre	Aprobación del Patrocinador	-	Correo PTS	Aprobación final para el cierre del proyecto. Se puede dar por correo.

Nota: Elaboración a partir de sitio interno de la empresa

Como se puede analizar con el Cuadro 4.1 la empresa “Fantasía ABC” cuenta con un robusto y estandarizado marco de trabajo para la gestión de proyectos, pero no de seguimiento obligatorio para sus unidades de negocio. Dentro de la revisión de los procesos se identifica la existencia de una herramienta denominada PTS, que busca promover la gestión de proyectos formalizada pero solamente aplica a los proyectos con alto impacto de tecnología.

De la misma manera, la encuesta realizada buscaba recolectar información sobre la situación actual de la gestión de proyectos por medio de dos preguntas para conocer qué tipo de resultados se obtienen de los proyectos gestionados y además obtener información sobre los aciertos y fallos de la actual gestión. Como se observa en Figura 4.3, la gran mayoría de los sujetos de la información confirman que los resultados de los proyectos usualmente son buenos y excelentes.

Figura 4.3 Resultados obtenidos en los proyectos gestionados



De igual manera, el Cuadro 4.2 Aciertos y fallos en la gestión de proyectos actual, se muestran las respuestas de los sujetos de la información y brindan mayor detalle sobre la situación actual en la empresa “Fantasía ABC”.

Cuadro 4.2 Aciertos y fallos en la gestión de proyectos actual

¿Qué elementos puede destacar como aciertos y como fallos de la gestión de proyectos actual que existe?	
Aciertos	Fallos
Interés y atención de los líderes hacia los proyectos en ejecución.	El proceso de lecciones aprendidas.
Los proyectos se cumplen en el tiempo esperado. Buena participación de partes involucradas.	Desorganización que genera poco tiempo para la planeación y ejecución de los proyectos.
Validación de datos e información entre la fase de UAT y Producción.	Falta de expectativas claras y asignación de funciones.
Existen buenas plantillas de referencia para la gestión de proyectos.	La priorización y definición de presupuestos para los proyectos siempre es un tema complejo por las prioridades tan cambiantes.
Existe alto enfoque en manejo de riesgos.	Poca visibilidad que existe de los proyectos completos y sus resultados.
Los esfuerzos se enfocan cuando la fecha límite es relacionada con regulaciones y los proyectos se cumplen.	Trazabilidad y mayor visión a nivel de Programas y de los beneficios generados por los proyectos.
Buena comunicación entre los líderes de equipos y líderes corporativos.	Interés organizacional se va perdiendo al acercarse la conclusión del proyecto ya que surgen nuevas prioridades.
Hay interés en los proyectos que marcan el rumbo de la organización.	Mucha presión por cumplir fechas límites sin importar si el resultado sea el esperado.

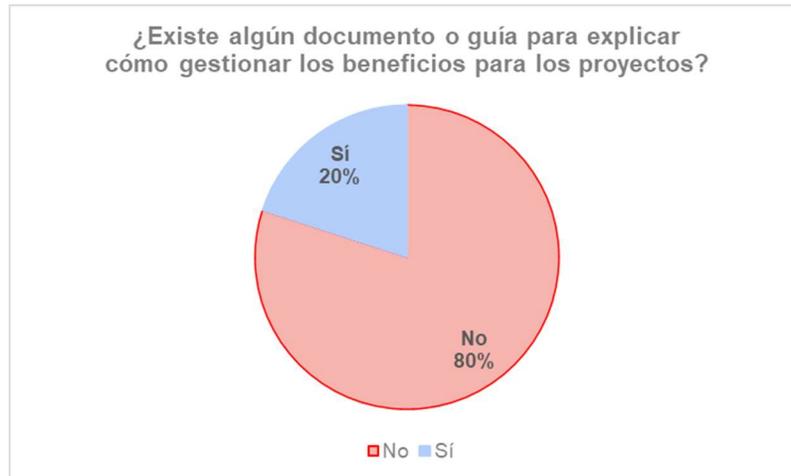
4.1.2 Procesos actuales en gestión de materialización de beneficios

Como parte de los hallazgos en la gestión de materialización de beneficios, se encontraron muy pocas referencias de este tema en los procesos actuales descritos en el Cuadro 4.1. Se puede mencionar que dentro de la etapa de inicio y del proceso de Definición de alcance y requisitos, sí existe un espacio que debe ser llenado con los beneficios esperados del proyecto, pero este campo no indica mayores detalles sobre las características o descripciones necesarias sobre estos beneficios.

La encuesta realizada a los sujetos de la información también brinda detalles iniciales sobre la situación actual de la gestión de materialización de beneficios. La Figura 4.4 muestra las

repuestas a la pregunta de si existe algún documento o guía sobre la gestión de materialización de beneficios.

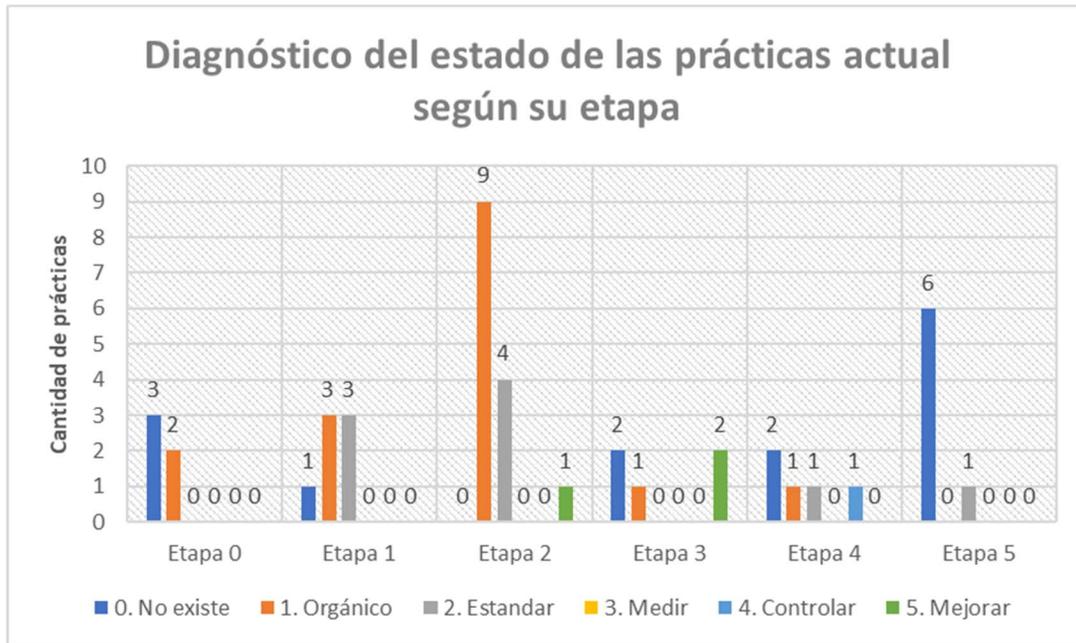
Figura 4.4 ¿Existe documentación sobre la gestión de beneficios para los proyectos?



Con el fin de obtener mayor descripción del estado actual de la gestión de materialización de beneficios se utilizaron diversas técnicas como encuestas, entrevistas y revisión documental, tal como se describe en el capítulo anterior del marco metodológico. Al mismo tiempo, los sujetos de la información determinan cuál es la situación meta a las que les gustaría llegar como organización, lo anterior, a partir del marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios del PMI, que propone una serie de preguntas (ver Anexo 1) para comprender la cultura organizacional en el manejo de proyectos, el estado actual de la gestión de materialización de beneficios y la situación deseada por la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la empresa “Fantasía ABC”, la mayoría de sus procesos se encuentran en estado orgánico o no son existentes. En forma de resumen, la Figura 4.5 muestra los resultados por cada etapa luego de la aplicación de la herramienta del Anexo 1.

Figura 4.5 Resultado del diagnóstico del estado actual de las prácticas actuales según su etapa



Para facilitar la interpretación de la información, los resultados de cada etapa se resumen en los cuadros a continuación según las etapas de la gestión de materialización de beneficios. De manera que ayude la comprensión de los cuadros, la herramienta contiene la siguiente numeración para identificar la situación actual y deseada en cada una de las diferentes prácticas: No existe (0), Orgánico (1), Estandarizar (2), Medir (3), Controlar (4) y Mejorar (5).

La prioridad establecida para cada una de las prácticas en cada etapa fue determinada por los sujetos de la información durante la misma aplicación de la herramienta. Para facilitar la comprensión se determina que entre más bajo sea el número establecido, mayor será la prioridad que la organización debe brindarle a esa particular práctica.

Cuadro 4.3 Resultados de la etapa de Concientización y promoción

Etapa 0: Concientización y promoción						
Análisis de resultados	de	En la etapa de concientización y promoción de los beneficios de los proyectos, se observa que todas las buenas prácticas se realizan al menos al nivel orgánico. Además, se observa que dos prácticas en particular se encuentran a nivel de estandarización requerida. Lo anterior demuestra que existe conciencia por parte de la organización sobre la existencia de los beneficios de los proyectos, aunque deja ver que existe mucho trabajo para aumentar la promoción de la cultura que es de los primeros pasos de la gestión de materialización de beneficios.				
Análisis de brechas	de	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.				
		No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad
		BC01	Educar a los ejecutivos sobre gestión de materialización de beneficios	2	4	3
		BC02	Desarrollar una cultura de proyectos con enfoque en BRM.	1	4	4
		BC03	Incluir en roles y perfiles relacionados con proyectos la atención de BRM.	1	2	5
		BC04	Dotar de herramientas y tecnología para la BRM.	1	5	1
		BC05	Informar y difundir continuamente del BRM.	2	4	2
Oportunidad de mejora		1.Brindar herramientas y tecnologías enfocadas en gestión de materialización de beneficios implica mayor concientización y promoción de este tema particular. 2.Existe amplio margen de mejora en la comunicación para informar y difundir continuamente sobre el enfoque BRM que logre una mayor cultura organizacional.				
Acciones propuestas		1.Implementar y dotar de una amplia serie de herramientas y tecnología para la gestión de materialización de beneficios. 2.Brindar capacitaciones para fomentar el uso de las herramientas y tecnologías. 3.Crear una estrategia de comunicación a todos los niveles con un enfoque de BRM, un mensaje estandarizado y que deba ser repetido continuamente.				

Cuadro 4.4 Resultados de la etapa de Identificación

Etapa 1: Identificación de los beneficios																																																	
Análisis de resultados	En la etapa de identificación de los beneficios de los proyectos, se observa que las buenas prácticas iniciales si se realizan actualmente en la organización ya que se han establecido categorías y se logran identificar y describir los beneficios a lograr con los proyectos, aunque estos procesos aún se encuentran en fase que requiere estandarización. Algunas otras prácticas se realizan de forma orgánica, como la de perfilar y cuantificar los beneficios después de su identificación. Como detalle adicional se observa que la construcción del caso de negocio si muestra una situación actual muy buena en etapa de mejoramiento.																																																
Análisis de brechas	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Práctica</th> <th>Situación Actual</th> <th>Situación Meta</th> <th>Prioridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BI01</td> <td>Establecer categorías de beneficios</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>BI02</td> <td>Identificar y describir beneficios</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>BI03</td> <td>Revisar el alineamiento de los beneficios con la estrategia</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>BI04</td> <td>Perfilar los beneficios</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>BI05</td> <td>Registrar beneficios</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>BI06</td> <td>Cuantificar los beneficios</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>BI07</td> <td>Construir el caso de negocios</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>BI08</td> <td>Plantear las expectativas de los interesados versus beneficios</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad	BI01	Establecer categorías de beneficios	2	5	1	BI02	Identificar y describir beneficios	2	4	2	BI03	Revisar el alineamiento de los beneficios con la estrategia	2	5	6	BI04	Perfilar los beneficios	1	4	5	BI05	Registrar beneficios	1	4	3	BI06	Cuantificar los beneficios	0	4	4	BI07	Construir el caso de negocios	5	5	-	BI08	Plantear las expectativas de los interesados versus beneficios	1	4	7			
No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad																																													
BI01	Establecer categorías de beneficios	2	5	1																																													
BI02	Identificar y describir beneficios	2	4	2																																													
BI03	Revisar el alineamiento de los beneficios con la estrategia	2	5	6																																													
BI04	Perfilar los beneficios	1	4	5																																													
BI05	Registrar beneficios	1	4	3																																													
BI06	Cuantificar los beneficios	0	4	4																																													
BI07	Construir el caso de negocios	5	5	-																																													
BI08	Plantear las expectativas de los interesados versus beneficios	1	4	7																																													
Oportunidad de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1.Estandarizar e informar sobre la categorización de beneficios para lograr un uso homogéneo dentro de la organización. 2.Es necesario mejorar la descripción e identificación de los beneficios ya que, al ser de los primeros pasos de la gestión de materialización de beneficios, esto se debe de realizar de la mejor manera. 3.El registro, perfil y cuantificación de beneficios es un gran punto de mejora dentro de este proceso. 																																																
Acciones propuestas	<ol style="list-style-type: none"> 1.Establecimiento de categorías de beneficios que sean aplicables a toda la organización. 2.Creación de una guía de redacción de beneficios para estandarizarlos a todo nivel de la organización, utilizando una metodología SMART. 3.Creacion de un repositorio de registro de beneficios que deba mantenerse actualizado para su posterior seguimiento. 																																																

4.Elaborar una matriz de beneficios para perfilar los beneficios.
5.Creacion de una herramienta de cuantificación de beneficios aplicable a la organización.

Cuadro 4.5 Resultados de la etapa de Planeación

Etapa 2: Planeación de los beneficios					
Análisis de resultados	En la etapa de planeación de los beneficios de los proyectos, se comienza a observar mayores deficiencias en la organización ya que la gran mayoría de buenas prácticas se llevan de forma orgánica sin procedimientos ni guías a seguir. El mapeo en general de los beneficios se pierde de vista luego de su identificación en la etapa previa, lo que causa que la trazabilidad y priorización no se realice de la mejor manera. Además, se evidencia que no existe un cronograma que ayude en la planificación de los beneficios ni tampoco un claro establecimiento de roles y responsabilidades.				
Análisis de brechas	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.				
	No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad
	BP01	Identificar supuestos y elementos habilitantes.	2	4	7
	BP02	Definir métricas	2	5	3
	BP03	Priorizar beneficios	1	5	1
	BP04	Mapear de beneficios	1	5	2
	BP05	Planificar de beneficios Plan de gestión de materialización de beneficios	1	4	6
	BP06	Establecer el cronograma de beneficios	1	4	5
	BP07	Establecer roles y perfiles incluyendo los propietarios de los beneficios	1	4	8
	BP08	Asignar roles y responsabilidades.	1	3	11
	BP09	Matriz de trazabilidad de los beneficios	1	4	4
	BP10	Planear la entrega o los productos del proyecto	5	5	-
	BP11	Establecer el proceso de seguimiento y reporte de los beneficios	2	4	10
	BP12	Establecer el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios	2	4	9
	BP13	Llevar a cabo el plan de gestión de realización de beneficios	1	3	12
	BP14	Realizar el cierre de la planeación	1	3	13

Oportunidad de mejora	<p>1.La trazabilidad en general de los beneficios debe mejorarse, lo que incluye su priorización, mapeo y cronograma esperado.</p> <p>2.La definición de métricas aplicables al proceso de gestión de materialización de beneficios debe llevarse a un nivel mucho más alto para lograr demostrar el valor de los proyectos.</p> <p>3.Un Plan de gestión de materialización de beneficios debe crearse para establecer las expectativas claras para todos los involucrados.</p> <p>4.Un documento que establezca roles y responsabilidades puede ayudar a mejorar la situación actual.</p>
Acciones propuestas	<p>1.Elaborar un mapa de ruta para la gestión de materialización de beneficios.</p> <p>2.Crear un mapa de trazabilidad de los beneficios.</p> <p>3.Proponer un plan de medición de beneficios.</p> <p>4.Elaborar un documento de roles y responsabilidades para el proceso de gestión de materialización de beneficios.</p> <p>5.Crear un procedimiento para el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios que ayude a realizar el cierre de la etapa de planeación.</p>

Cuadro 4.6 Resultados de la etapa de Ejecución

Etapa 3: Ejecución de los beneficios					
Análisis de resultados	Para la etapa de ejecución, se observan dos prácticas en situación ideal de mejora continua que se relacionan con la generación y entrega de los productos, servicios o nuevas capacidades creadas con los proyectos que van a generar los beneficios esperados. También queda en evidencia un amplio margen de mejora para asegurar la relevancia y pertinencia de los beneficios a lo largo del tiempo y se concluye que el control y seguimiento de los beneficios es algo que la empresa no está realizando para asegurar la entrega de los resultados esperados.				
Análisis de brechas	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.				
	No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad
	BE01	Asegurar relevancia/alineación/pertinencia	1	2	3
	BE02	Entregar productos, servicios o nuevas capacidades	5	5	-
	BE03	Generar los entregables que serán el puente para conseguir los beneficios	5	5	-
	BE04	Llevar a cabo el control y seguimiento a los beneficios	0	2	1
	BE05	Entregar los resultados	0	2	2

Oportunidad de mejora	<p>1.La organización está realizando de manera orgánica la pertinencia de los beneficios y su alineación y relevancia con la estrategia organizacional por lo que se puede mejorar con el establecimiento de un proceso estandarizado.</p> <p>2.No existe un proceso de control y seguimiento de los beneficios por lo que no se conoce el estado actual de ellos ni se pueden tomar decisiones para garantizar su ejecución.</p> <p>3.El proceso de entrega de los resultados obtenidos de los beneficios no se está realizando actualmente lo que genera que el valor obtenido de los proyectos no se vea reconocido en la organización.</p>
Acciones propuestas	<p>1.Desarrollar protocolos, plantillas y guías que aseguren la vigencia y relevancia de los beneficios a lo largo del tiempo y que incluyan lineamientos sobre las decisiones a tomar con los beneficios que se estén alejando a las prioridades y a la estrategia organizacional.</p> <p>2.Crear un plan de medición y entrega de beneficios.</p>

Cuadro 4.7 Resultados de la etapa de Transición

Etapa 4: Transición de los beneficios					
Análisis de resultados	La etapa de transición de beneficios también evidencia la no existencia de algunas de las buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios, como lo es el seguimiento y control de los beneficios y la actualización de un plan de sostenimiento de beneficios una vez que los beneficios han sido transferidos. De una forma similar, la ejecución de un plan de transición debe estandarizarse a lo largo de la organización ya que la transferencia de los resultados si se da de una mejor forma, pero sin la existencia de un plan establecido. Por último, los procesos de comunicación de la transferencia de beneficios se dan de manera orgánica y puede generar problemas a futuro debido a falta de información de alguna de las partes involucradas.				
Análisis de brechas	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.				
	No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad
	BT01	Ejecutar el plan de transición	2	4	1
	BT02	Realizar seguimiento y control	0	2	2
	BT03	Transferir resultados/ capacidades a operaciones, mantenimiento, nuevos proyectos o programas, u otros esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los beneficios	4	5	4

	BT04	Actualizar plan de sostenimiento	0	2	3
	BT05	Ejecutar procesos de comunicación	1	2	5
Oportunidad de mejora	<p>1.La ejecución y relevancia de un plan de transición de beneficios es de gran prioridad para la organización.</p> <p>2.El seguimiento y control de la transición de beneficios hacia la parte operativa de la empresa debe mejorarse con el fin de evitar inconvenientes.</p> <p>3.La comunicación entre las partes involucradas del proceso de transición de beneficios debe mejorarse para la obtención de mejores resultados.</p>				
Acciones propuestas	<p>1.Crear un plan estandarizado de transición de los beneficios.</p> <p>2.Elaborar un plan de sostenimiento de beneficios que incluya manejo y monitoreo de riesgos.</p> <p>3.Crear un plan de comunicación para la gestión de materialización de beneficios donde se detalle el mínimo requerido y los roles y responsabilidades del tema de las comunicaciones.</p>				

Cuadro 4.8 Resultados de la etapa de Sostenimiento

Etapa 5: Sostenimiento de los beneficios					
Análisis de resultados	La etapa de sostenimiento de beneficios es de las etapas peores calificadas en los resultados obtenidos ya que prácticamente todas las buenas prácticas no se realizan actualmente. El plan de sostenimiento de beneficios, la evaluación del impacto de los beneficios, la gestión de los riesgos transferidos, el seguimiento y control de los beneficios, la comunicación del desempeño de la materialización de beneficios y la implementación de actividades de apoyo y gestión para el sostenimiento de beneficios son elementos con calificación muy baja y son de las principales carencias actuales de la organización.				
Análisis de brechas	El siguiente cuadro muestra el detalle de la situación deseada por la organización que crea brechas entre esto y la situación actual. Además, se puede observar la prioridad mencionada a cada buena práctica que ayuda a establecer las oportunidades de mejora y las acciones a proponer.				
	No.	Práctica	Situación Actual	Situación Meta	Prioridad
	BS01	Realizar plan de sostenimiento de beneficios	0	2	2
	BS02	Gestionar los riesgos transferidos	0	4	4
	BS03	Realizar seguimiento y control	0	4	5
	BS04	Implementar y mantener nuevas actividades de apoyo, soporte, operaciones o proyectos	0	2	7

	BS05	Realizar evaluación de impacto de los beneficios en proyectos, programas y portafolios	0	4	3
	BS06	Registrar lecciones aprendidas	2	5	6
	BS07	Informar del desempeño de la materialización de los beneficios	0	2	1
Oportunidad de mejora	<p>1.No existe un informe del desempeño de la gestión de materialización de beneficios hacia los líderes corporativos que les permita observar y cuantificar el valor obtenido de la gestión de proyectos.</p> <p>2.El seguimiento y control para el sostenimiento de los beneficios es un punto clave y debe mejorarse para confirmar que los beneficios siguen alineados con la estrategia organizacional.</p> <p>3.El plan de sostenimiento de beneficios no se realiza y no se aplica a todos los beneficios recibidos de los proyectos.</p> <p>4.Los riesgos asociados a los beneficios siempre estarán presentes a lo largo de tiempo y deben mejorarse en la empresa para asegurarse que exista un control y seguimiento apropiado según el nivel posible de impacto.</p> <p>5.El registro de lecciones aprendidas debe estandarizarse para llegar a un nivel de mejora continua.</p>				
Acciones propuestas	<p>1.Creación y ejecución de una plantilla para la pertinencia de los beneficios.</p> <p>2.Creación y utilización de un plan de sostenibilidad de beneficios a todos los programas existentes y que se mantenga actualizado hasta que alcancen todos los beneficios esperados.</p> <p>3.Creación y mantenimiento de un listado de chequeo de transferencia y entrega de beneficios para mantener un inventario de documentos que respalden los beneficios.</p> <p>4.Implementación de una herramienta para la gestión de riesgos de los beneficios en la etapa de sostenimiento</p> <p>5.Mejorar y estandarizar el proceso de lecciones aprendidas para que se realice de forma continua y no solo al final de las etapas de los programas.</p>				

4.2 Análisis de hallazgos por revisión documental

La revisión documental realizada en la empresa “Fantasía ABC” identifica la existencia de procesos establecidos para la gestión de proyectos y que brindan guías sobre las herramientas a utilizar y los procedimientos a seguir. La información fue obtenida de sitios internos de la empresa y del repositorio de información de la PM Council. El Cuadro 4.9 muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de revisión documental del apéndice C.

Cuadro 4.9 Resultado de la lista de revisión documental

#	Lista y de chequeo	Existe		Observaciones
		Sí	No	
1	Proceso estandarizado y aprobado para priorizar proyectos.		X	No existe un proceso estandarizado para priorizar proyectos, aunque es necesario mencionar que los proyectos regulatorios si deben tratarse con mayor urgencia debido a su criticidad y sus fechas determinadas.
2	Proceso estandarizado y aprobado para gestionar proyectos.	X		Uno de los primeros procesos sugeridos es la aprobación del caso de negocios y del Project Charter que deben seguir el debido proceso.
3	Manual de roles y responsabilidades para la gestión de proyectos.	X		Dentro de la información existente en el PM Council, se sugieren los roles y responsabilidades que deben darse en la gestión de proyectos.
4	Plantilla y procedimiento para registrar las lecciones aprendidas del manejo de proyectos.	X		En las etapas de cierre, se sugiere la aplicación del registro de lecciones aprendidas en cada proyecto. Es importante mencionar que esto no siempre se da y no se encuentra estandarizado.
5	Políticas implementadas para la gestión de materialización de beneficios.		X	El concepto de gestión de materialización de beneficios no existe en el PM Council y no existe políticas claras a seguir.
6	Plantilla y procedimiento para registrar la aprobación o rechazo de proyectos.	X		Si existe un proceso para lograr la aprobación de proyectos en las etapas tempranas del proceso.
7	Documentación para el registro de beneficios por proyecto.	X		Uno de los únicos temas que se manejan para la gestión de materialización de beneficios es la solicitud de los beneficios que genera el proyecto, esto forma parte de los pasos de la gestión de proyectos y quedan registrados en el Project Charter.
8	Proceso estandarizado para la gestión de materialización de beneficios.		X	No existe un proceso estandarizado para este tema.

#	Lista y de chequeo	Existe		Observaciones
		Sí	No	
9	Método o herramienta para el cálculo económico de beneficios.		X	La PM Council no brinda herramientas para el cálculo económico de beneficios.
10	Método o herramienta para el seguimiento de los beneficios.		X	Luego de solicitar los beneficios al inicio del proyecto, no existe seguimiento a la materialización de beneficios.
11	Método o herramienta para la cuantificación de beneficios.		X	La PM Council no brinda herramientas para cuantificar los beneficios.
12	Proceso de seguimiento de beneficios posteriores al cierre del proyecto.		X	No existe seguimiento posterior.
13	Manual de roles y responsabilidades para la gestión de materialización de beneficios.		X	No existe documentación para este tema.
14	Plan estratégico de la institución en correspondencia a los proyectos del portafolio.	X		La empresa si cuenta con un plan estratégico y los proyectos deben alinearse a las prioridades existentes para que sean incluidos y aprobados en el portafolio anual de proyectos.
15	Planes de capacitación o entrenamiento para la gestión de proyectos	X		La PM Council brinda entrenamientos y planes de conocimiento en temas de gestión de proyectos.
16	Planes de capacitación o entrenamiento para la gestión de materialización de beneficios		X	No existen planes de capacitación para la gestión de materialización de beneficios.

Como conclusión de la revisión documental se determina que, si existen procesos establecidos para la gestión de proyectos, pero no existe un proceso a seguir para cada una de las etapas de la gestión de materialización de beneficios. Queda en evidencia que la empresa está en etapas iniciales de la gestión de materialización de beneficios, pero no existe una trazabilidad sobre los mismos desde su inicio hasta el final. También se evidencia que no existe un plan de capacitación para la gestión de materialización de beneficios.

4.3 Identificación de buenas prácticas utilizadas a nivel mundial para la gestión de materialización de beneficios

Con el propósito de cumplir con uno de los objetivos específicos de esta investigación, se realizó una la revisión documental y bibliográfica para identificar y definir las buenas prácticas

que se están realizando en la actualidad para la gestión de materialización de beneficios. A continuación, se detallan referencias bibliográficas utilizadas:

- Project Management Institute. (2019). *Benefit Realization Management: a practice guide*. Project Management Institute.
- Sanabria, D., Valdés, J. & Zamora, N. (2021). *Marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)*. Revista IDGIP
- Kerzner, H. (2018). *Project Management Best Practices. Achieving Global Excellence*. International Institute for Learning, Inc.
- Bradley, G. (2a Ed.) (2016). *Benefit Realisation Management. A practical guide to achieving benefits through change*. Routledge.
- Martins, C. (2017). *Benefit Realization Management. Strategic value from Portfolios, Programs, and Projects*. Taylor & Francis Group
- Piney, C. (2018). *Earned Benefit Program Management. Aligning, realizing, and sustaining strategy*. Taylor & Francis Group

Aplicando el juicio de experto de un profesional con trayectoria de más de quince años en la gestión de proyectos de la organización, con diversas certificaciones internacionales sobre manejo de proyectos, que se desempeña como líder de equipos de manejo de proyectos y con alto involucramiento en la problemática existente, se definieron 25 buenas prácticas a proponer para la empresa “Fantasía ABC”. Además, a cada buena práctica identificada se le realiza un análisis de impacto para conocer su atención a la problemática existente por medio de una escala de 1 a 5, donde 1: impacto nulo o muy bajo en la resolución de la problemática, 2: impacto bajo, 3: impacto intermedio, 4: impacto considerable y 5: alto impacto en la resolución de la problemática planteada al inicio de la investigación. Para facilitar su comprensión, el Cuadro 4.10 muestra las prácticas categorizadas por etapas de proceso del ciclo de gestión de materialización de beneficios y su respectivo análisis de impacto a la problemática.

Cuadro 4.10 Buenas prácticas actuales para la gestión de materialización de beneficios

Número	Etapa	Práctica	Descripción	Impacto en la atención de la problemática existente
C.1	Concientización y promoción	Concientizar sobre la importancia de la gestión de materialización de proyectos	Educar a los colaboradores y líderes organizacionales sobre la gestión de materialización de beneficios con el fin de aumentar el conocimiento organizacional.	Impacto nivel: 2 (Bajo)
C.2	Concientización y promoción	Desarrollar una cultura de proyectos con enfoque en gestión de materialización de beneficios	Expandir la cultura actual de gestión de proyectos para incluir la gestión de materialización de beneficios como un punto clave en la organización y aumentar la relevancia de los proyectos al identificar su valor agregado.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)
C.2	Concientización y promoción	Concientizar sobre la importancia de la gestión de materialización de proyectos	Educar a los colaboradores y líderes organizacionales sobre la gestión de materialización de beneficios con el fin de aumentar el conocimiento organizacional.	Impacto nivel: 2 (Bajo)
I.1	Identificación	Construir Caso de negocios	Elaborar un documento robusto que incluya información relevante para la gestión de materialización de beneficios.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)
I.2	Identificación	Crear categorías de beneficios	No todos los beneficios se pueden clasificar en un mismo grupo, por esto es muy importante categorizarlos para facilitar el uso de diferentes tipos de herramientas y matrices.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)
I.3	Identificación	Identificar y describir beneficios	La identificación de los beneficios permite que las organizaciones obtengan enfoque y logren asignar sus recursos a los mejores proyectos con el fin de aumentar su valor.	Impacto nivel: 4 (Considerable)

Número	Etapa	Práctica	Descripción	Impacto en la atención de la problemática existente
I.4	Identificación	Alinear los beneficios con la estrategia organizacional	Se debe asegurar que los beneficios identificados tengan un correcto alineamiento con la estrategia actual de la organización y su vigencia en el tiempo.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
I.5	Identificación	Registrar los beneficios	Crear y mantener un repositorio de beneficios que garantice un inventario apropiado de los beneficios y sus posteriores actividades. Debe incluir información como nombre del beneficio, descripción, categoría, métrica, responsable y objetivo estratégico al cual está impactando.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
I.6	Identificación	Cuantificar los beneficios	Sirve para evaluar y agregar valores numéricos al estado actual de desempeño de los beneficios, con el fin de establecer métricas para el futuro deseado y desarrollar procedimientos para monitorear su progreso.	Impacto nivel: 5 (Alto)
P.1	Planeación	Crear supuestos y elementos habilitantes de los beneficios	Identifica las premisas, las presunciones, dependencias y riesgos asociados para el logro de los beneficios.	Impacto nivel: 2 (Bajo)
P.2	Planeación	Priorizar beneficios	Es el proceso de hacer que un portafolio sea lo más eficaz posible, maximizando las condiciones, las limitaciones y los recursos disponibles para garantizar que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles se apliquen mejor forma.	Impacto nivel: 5 (Alto)
P.3	Planeación	Elaborar cronograma de materialización de beneficios	Establecer un documento que permita visualizar los beneficios en el tiempo para su seguimiento y monitoreo.	Impacto nivel: 5 (Alto)

Número	Etapas	Práctica	Descripción	Impacto en la atención de la problemática existente
P.4	Planeación	Definir métricas	Es recomendable crear métricas en unidades de medida claras y fáciles de entender por cada uno de los interesados en el beneficio para minimizar conflictos y mejorar su entendimiento.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
P.5	Planeación	Establecer roles y responsabilidades de los involucrados	Es clave el establecimiento de los roles y responsabilidades de los involucrados del proceso de gestión de materialización de beneficios en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida.	Impacto nivel: 2 (Bajo)
P.6	Planeación	Establecer el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios	Creación de lineamientos a seguir para asegurar la participación de interesados y receptores durante las etapas de la ejecución y transición de los beneficios.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
E.1	Ejecución	Ejecutar seguimiento y control sobre la ejecución beneficios	Realizar seguimiento y control a las métricas de desempeño en la ejecución de los beneficios y asegurar que los interesados claves y los beneficiarios actúen acorde con el plan de gestión de beneficios.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
E.2	Ejecución	Asegurar relevancia, alineación y pertinencia de los beneficios con la estrategia organizacional	Se deben realizar revisiones periódicas para asegurar que los beneficios mantengan un correcto alineamiento con la estrategia actual de la organización a lo largo del tiempo.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
E.3	Ejecución	Vigilar la realización de entregables claves para los beneficios	Efectuar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño de los proyectos que generen entregables claves	Impacto nivel: 5 (Alto)

Número	Etapa	Práctica	Descripción	Impacto en la atención de la problemática existente
			para los proyectos e identificar áreas en las que se requieran cambios o mejoras.	
T.1	Transición	Ejecutar un plan de transición de beneficios	El propósito de la fase de transición de beneficios y su correspondiente plan es asegurar que los beneficios se transfieran a áreas operativas y puedan mantenerse en el tiempo.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
T.2	Transición	Ejecutar seguimiento y control sobre la transición de beneficios	Evaluar y monitorear que las nuevas capacidades que han sido integradas a la organización sean exitosas y de acuerdo con lo esperado.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)
T.3	Transición	Transferir resultados y capacidades hacia los procesos operativos	La transferencia de resultados y capacidades se puede dar en múltiples eventos a medida que se cierran los componentes individuales de los proyectos y debe asegurarse su completa transición y entendimiento.	Impacto nivel: 2 (Bajo)
S.1	Sostenimiento	Realizar un plan de sostenimiento de los beneficios	El plan de sostenimiento de los beneficios asegura la continuación de los resultados y beneficios logrados en el tiempo, a través de los productos de los portafolios, programas y proyectos.	Impacto nivel: 4 (Considerable)
S.2	Sostenimiento	Gestionar los riesgos transferidos	Implica el seguimiento a los riesgos para determinar si las suposiciones sobre los riesgos siguen siendo válidas, si el riesgo evaluado ha cambiado su estado y si se siguen las políticas y procedimientos adecuados para la gestión de riesgos.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)

Número	Etapa	Práctica	Descripción	Impacto en la atención de la problemática existente
S.3	Sostenimiento	Implementar actividades de apoyo y soporte a las operaciones y a la gestión de proyectos	Implementar actividades de sostenimiento y soporte que garanticen el funcionamiento y uso apropiado de los entregables de los proyectos para la obtención de los beneficios planeados.	Impacto nivel: 1 (Muy bajo o nulo)
S.4	Sostenimiento	Registrar y compartir lecciones aprendidas del proceso	Es una forma de aumentar el conocimiento organizacional al aprovechar los resultados de los proyectos y el conocimiento creado por estos, con el fin de que se encuentre disponible para futuros proyectos o procesos.	Impacto nivel: 1 (Muy bajo o nulo)
S.5	Sostenimiento	Informar del desempeño de la materialización de los beneficios	Se realiza una evaluación del impacto que se obtuvo con los beneficios generados para medir el valor que aportó en la organización y a su estrategia.	Impacto nivel: 3 (Intermedio)

4.4 Análisis de oportunidades de mejora

Como introducción a las oportunidades de mejora y la situación futura deseada por la empresa “Fantasía ABC”, en esta sección se desarrolla una matriz comparativa entre las buenas prácticas para la gestión de materialización de beneficios identificadas anteriormente y la situación actual existente en la organización, con el objetivo de determinar oportunidades de mejora a replicar en la empresa en estudio. Es importante mencionar que las oportunidades de mejora solo se identifican a las buenas prácticas que tienen impactos intermedio, considerable o alto en la problemática a resolver. A continuación, en el Cuadro 4.11 se muestra la comparación mencionada anteriormente.

Cuadro 4.11 Comparación entre las buenas prácticas y situación actual para la identificación de oportunidades de mejora

Número	Práctica recomendada	Situación actual	Oportunidad de mejora
C.2	Desarrollar una cultura de proyectos con enfoque en gestión de materialización de beneficios	La gestión de materialización de beneficios se encuentra en etapas muy tempranas en la organización y no existe una cultura establecida ya que los esfuerzos no son constantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar y dotar de una serie amplia de herramientas y tecnología para la gestión de materialización de beneficios. 2. Brindar capacitaciones para fomentar el uso de las herramientas y tecnologías.
I.1	Construir Caso de negocios	El caso de negocios es una de las principales fortalezas de la gestión de proyectos ya que es un elemento mandatorio y muy relevante en la organización. Maneja pocos conceptos de gestión de materialización de beneficios.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Incorporar dentro del documento de Caso de negocios secciones adicionales que orienten la gestión de proyectos a la gestión de materialización de beneficios. 4. Integrar a las actividades de gestión de proyectos y las actividades de materialización de beneficios mediante la estandarización de herramientas y documentación relacionada.
I.2	Crear categorías de beneficios	Existen algunas categorías de beneficios, pero no estandarizadas a nivel organizacional ni entre Unidades de negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Establecimiento de categorías de beneficios que sean aplicables a toda la organización. 6. Incorporar dentro del documento de Caso de negocios, las categorías creadas para su uso obligatorio.
I.3	Identificar y describir beneficios	Dentro del documento de Caso de negocios se pide incluir y describir los beneficios esperados de los proyectos, aunque el detalle de la descripción de beneficios no se encuentra estandarizada.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Creación de una guía de redacción de beneficios para estandarizarlos a todo nivel de la organización, utilizando una metodología SMART. 8. Elaborar una matriz de beneficios para perfilar los beneficios.

Número	Práctica recomendada	Situación actual	Oportunidad de mejora
I.4	Alinear los beneficios con la estrategia organizacional	Uno de los puntos que se revisan durante la aprobación del caso de negocios, es el alineamiento de los objetivos con la estrategia organizacional, aunque no se realiza de forma estandarizada ni con procedimientos claros a seguir.	9. Identificar todos los beneficios esperados y su impacto en la estrategia organizacional, haciendo uso de técnicas y herramientas que faciliten este proceso. 10. Capacitación al personal en gestión de beneficios.
I.5	Registrar los beneficios	Algunas Unidades de negocio realizan esta práctica, pero no se toma como algo oficial ni esperado por los estándares establecidos.	11. Creación de un repositorio de registro de beneficios que deba mantenerse actualizado para su posterior seguimiento. 12. Crear un mapa de trazabilidad de los beneficios.
I.6	Cuantificar los beneficios	No se realiza esta práctica.	13. Creación de una herramienta de cuantificación de beneficios aplicable a la organización. 14. Incorporación un paso adicional en el proceso donde se presente la evaluación financiera de los beneficios a los líderes corporativos.
P.2	Priorizar beneficios	Existe priorización de beneficios de acuerdo con su relación con elementos regulatorios pero pocas veces se expande a todo el listado de beneficios esperados.	15. Crear una tabla de calificación que soporte el proceso de priorización por medio de criterios organizacionales sobre cuales beneficios deben ser prioridad; y que sea revisada anualmente. 16. Incorporar dentro del documento de Caso de negocios, la priorización de los beneficios con su calificación.
P.3	Elaborar cronograma de materialización de beneficios	Para algunos beneficios muy particulares si se pide un cronograma de los beneficios en los próximos años, pero no es una práctica común y recurrente.	17. Elaborar un mapa de ruta para la gestión de materialización de beneficios.

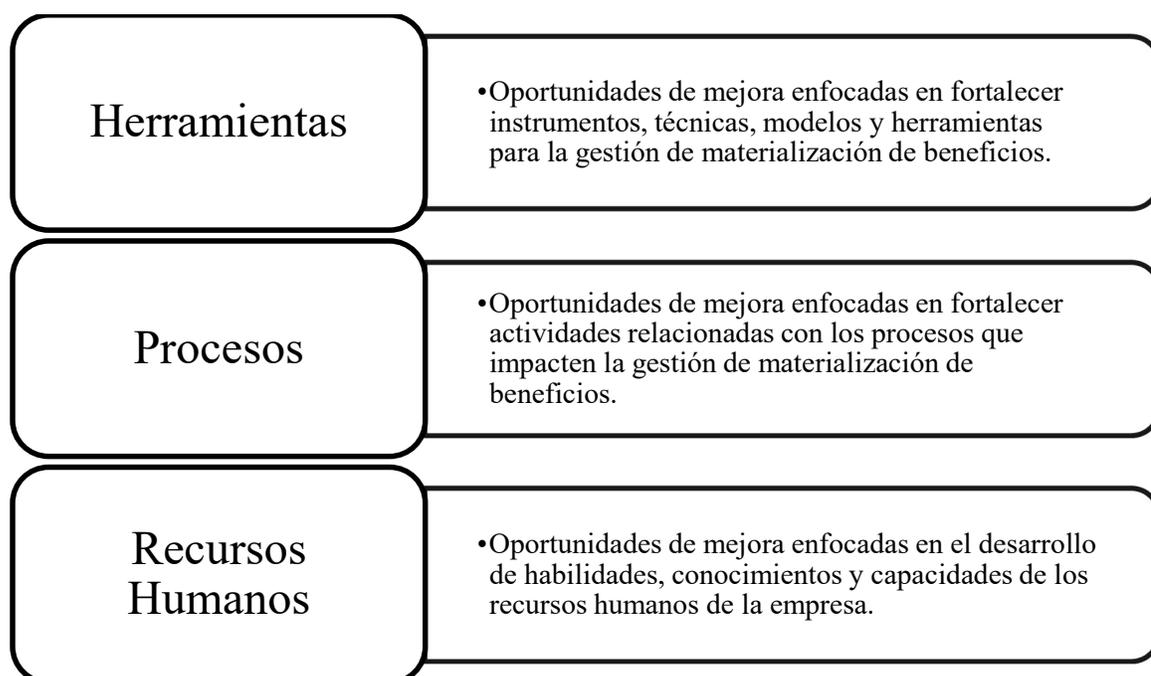
Número	Práctica recomendada	Situación actual	Oportunidad de mejora
P.4	Definir métricas	Las métricas existentes para la gestión de beneficios no se encuentran estandarizadas ni definidas de una forma adecuada que ayude a la toma de decisiones organizacionales.	18. Proponer un plan de medición de beneficios. 19. Capacitar al personal sobre métricas de beneficios e indicadores de progreso.
P.6	Establecer el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios	La entrega y sostenibilidad de beneficios no se encuentra documentada ni es una práctica estandarizada en la organización ya que en algunos casos si existe documentación de la entrega de los nuevos procesos o actividades generados por los proyectos.	20. Crear un procedimiento para el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios que ayude a realizar el cierre de la etapa de planeación.
E.1	Ejecutar seguimiento y control sobre la ejecución beneficios	No se realiza esta práctica.	21. Crear un plan de medición y entrega de beneficios para asegurar su seguimiento y control.
E.2	Asegurar relevancia, alineación y pertinencia de los beneficios con la estrategia organizacional	Conforme avanza el ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios, muchas actividades se dejan de realizar como es el caso del aseguramiento de la pertenencia de los beneficios con la estrategia organizacional.	22. Desarrollar protocolos que aseguren la vigencia y relevancia de los beneficios a lo largo del tiempo y que incluya lineamiento sobre las decisiones a tomar con los beneficios que se estén alejando a las prioridades y la estrategia organizacional.
E.3	Vigilar la realización de entregables claves para los beneficios	Se realiza de una forma muy eficiente por medio de una gestión de proyectos enfocada en la entrega a tiempo de los entregables de cada uno de los proyectos que se manejan en la organización.	23. Crear un modelo de vigilancia específico para los entregables claves para los beneficios prioritarios.
T.1	Ejecutar un plan de transición de beneficios	Para algunos beneficios en particular y en algunas Unidades de negocios si se da un plan de transición, pero no es una práctica estandarizada dentro de la organización.	24. Crear un plan estandarizado de transición de los beneficios.

Número	Práctica recomendada	Situación actual	Oportunidad de mejora
T.2	Ejecutar seguimiento y control sobre la transición de beneficios	No se realiza esta práctica.	25.Creación y mantenimiento de un listado de chequeo de transferencia y entrega de beneficios para mantener un inventario de documentos que respalden los beneficios.
S.1	Realizar un plan de sostenimiento de los beneficios	No se realiza esta práctica.	26.Creación y ejecución de una plantilla para la pertinencia de los beneficios. 27.Creación y uso de un plan de sostenibilidad de beneficios a todos los programas existentes, que sea actualizado hasta alcanzar los beneficios esperados. 28.Elaborar un plan de sostenimiento de beneficios que incluya manejo y monitoreo de riesgos.
S.2	Gestionar los riesgos transferidos	No se realiza esta práctica.	29.Implementación de una herramienta para la gestión de riesgos de los beneficios en la etapa de sostenimiento
S.5	Informar del desempeño de la materialización de los beneficios	No se realiza esta práctica.	30.Crear un proceso de evaluación de beneficios para medir el valor de aporte a la estrategia organizacional de la empresa. 31.Realizar informes y reuniones mensuales con los líderes corporativos para informar sobre el estado actual de los beneficios. 32.Crear un proceso de retroalimentación con las partes involucradas en el proceso de gestión de materialización para lograr una mejora continua de los procesos actuales.

4.4.1 Situación futura deseada

De acuerdo con el análisis comparativo realizado en el Cuadro 4.11 entre las buenas prácticas y la situación actual para la identificación de oportunidades de mejora, se identificaron 32 oportunidades de mejora. Para facilitar su entendimiento y mejorar su enfoque, las oportunidades se agruparon en cuatro categorías que se definen en la Figura 4.6 Categorización de oportunidades de mejora.

Figura 4.6 Categorización de oportunidades de mejora



Las oportunidades de mejora deben estar altamente alineadas a resolver la problemática identificada sobre la generación de los beneficios esperados en los proyectos que se están implementando y gestionando en el Centro de servicios de Costa Rica. El Cuadro 4.12 muestra todas las oportunidades agrupadas por su categoría.

Cuadro 4.12 Clasificación de oportunidades de mejora según su categoría

Número	Categoría	Etapa	Oportunidad de mejora
1	Herramientas	Concientización y promoción	Implementar y dotar de una serie amplia de herramientas y tecnología para la gestión de materialización de beneficios.
2	Herramientas	Identificación	Incorporar dentro del documento de Caso de negocios secciones adicionales que orienten la gestión de proyectos a la gestión de materialización de beneficios.
3	Herramientas	Identificación	Incorporar dentro del documento de Caso de negocios, las categorías creadas para su uso obligatorio.
4	Herramientas	Identificación	Elaborar una matriz de beneficios para perfilar los beneficios.
5	Herramientas	Identificación	Creación de un repositorio de registro de beneficios que deba mantenerse actualizado para su posterior seguimiento.
6	Herramientas	Identificación	Creación un mapa de trazabilidad de los beneficios.
7	Herramientas	Identificación	Creación de una herramienta de cuantificación de beneficios aplicable a la organización.
8	Herramientas	Planeación	Incorporar dentro del documento de Caso de negocios, la priorización de los beneficios con su calificación.
9	Herramientas	Planeación	Elaborar un mapa de ruta para la gestión de materialización de beneficios.
10	Herramientas	Planeación	Proponer un plan de medición de beneficios.
11	Herramientas	Transición	Crear un plan estandarizado de transición de los beneficios.
12	Herramientas	Transición	Creación y mantenimiento de un listado de chequeo de transferencia y entrega de beneficios para mantener un inventario de documentos que respalden los beneficios.
13	Herramientas	Sostenimiento	Creación y ejecución de una plantilla para la pertinencia de los beneficios.
14	Herramientas	Sostenimiento	Implementación de una herramienta para la gestión de riesgos de los beneficios en la etapa de sostenimiento.
15	Herramientas	Sostenimiento	Elaborar un plan de sostenimiento de beneficios que incluya manejo y monitoreo de riesgos.
16	Procesos	Identificación	Integrar a las actividades de gestión de proyectos y las actividades de materialización de beneficios mediante la estandarización de herramientas y documentación relacionada.

Número	Categoría	Etapas	Oportunidad de mejora
17	Procesos	Identificación	Establecimiento de categorías de beneficios que sean aplicables a toda la organización.
18	Procesos	Identificación	Creación de una guía de redacción de beneficios para estandarizarlos a todo nivel de la organización, utilizando una metodología SMART.
19	Procesos	Identificación	Identificar todos los beneficios esperados y su impacto en la estrategia organizacional, haciendo uso de técnicas y herramientas que faciliten este proceso.
20	Procesos	Identificación	Incorporación un paso adicional en el proceso donde se presente la evaluación financiera de los beneficios a los líderes corporativos.
21	Procesos	Planeación	Crear una tabla de calificación que soporte el proceso de priorización por medio de criterios organizacionales sobre cuales beneficios deben ser prioridad; y que sea revisada anualmente.
22	Procesos	Planeación	Crear un procedimiento para el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios que ayude a realizar el cierre de la etapa de planeación.
23	Procesos	Ejecución	Crear un plan de medición y entrega de beneficios para asegurar su seguimiento y control.
24	Procesos	Ejecución	Desarrollar protocolos que aseguren la vigencia y relevancia de los beneficios a lo largo del tiempo y que incluya lineamiento sobre las decisiones a tomar con los beneficios que se estén alejando a las prioridades y la estrategia organizacional.
25	Procesos	Ejecución	Crear un modelo de vigilancia específico para los entregables claves para los beneficios prioritarios.
26	Procesos	Sostenimiento	Creación y utilización de un plan de sostenibilidad de beneficios a todos los programas existentes y que se mantenga actualizado hasta que alcancen todos los beneficios esperados.
27	Procesos	Sostenimiento	Crear un proceso de evaluación de beneficios para medir el valor que aportaron a la estrategia organizacional de la empresa.
28	Procesos	Sostenimiento	Realizar informes y reuniones mensuales con los líderes corporativos para informar sobre el estado actual de los beneficios.
29	Procesos	Sostenimiento	Crear un proceso de retroalimentación con las partes involucradas en el proceso de gestión de materialización para lograr una mejora continua de los procesos actuales.

Número	Categoría	Etapas	Oportunidad de mejora
30	Recursos Humanos	Concientización y promoción	Brindar capacitaciones para fomentar el uso de las herramientas y tecnologías.
31	Recursos Humanos	Identificación	Capacitación al personal en gestión de materialización de beneficios.
32	Recursos Humanos	Planeación	Capacitar al personal sobre métricas de beneficios e indicadores de progreso.

4.4.2 *Análisis sobre aprobación de propuestas de metodología*

A continuación, el Cuadro 4.13 describe los hallazgos encontrados luego de la aplicación de las entrevistas y sus preguntas enfocadas hacia las propuestas de metodologías. Las respuestas se resumen al contestar las preguntas generadoras en estudio.

Cuadro 4.13 Análisis sobre aprobación de propuestas de metodología

Pregunta generadora	Hallazgos de las herramientas aplicadas
1. ¿Cómo y quiénes son los encargados de aprobar políticas, guías y metodologías en la organización?	Como se mencionó anteriormente, existe una PMO organizacional llamada “PM Council”, que se encarga de brindar las directrices y proveer las políticas, guías y metodologías a usar en la gestión de proyectos. Además de contar con su propio grupo de liderazgo, la PM Council cuenta con el soporte de diversos gerentes de proyectos certificados que también aportan ideas y conocimientos. Al ser una PMO organizacional, tienen estrecha relación con los líderes corporativos para mantener alta comunicación sobre la dirección que debe tener la gestión de proyectos. Todo lo anterior, confirma que la PM Council es la encargada de aprobar cualquier tipo de cambio en las políticas, guías y metodologías aplicables a la gestión de proyectos.
2. ¿Cuál es el proceso para implementar las políticas, guías y metodologías en la organización?	Una vez cualquier colaborador involucrado en el proceso tenga una idea de mejora, una nueva metodología o una sugerencia de cambio aplicable a los procesos de gestión de proyectos, puede enviar la solicitud a la PM Council para su revisión, aprobación y ejecución. Como proceso estandarizado, la PM Council recibe solicitudes en cualquier momento, pero el proceso de revisión y aprobación solamente se realiza cada mes de mayo. Una vez agrupadas todas las solicitudes, el proceso de revisión y aprobación usualmente toma aproximadamente tres

Pregunta generadora	Hallazgos de las herramientas aplicadas
	<p>meses. Para el proceso de ejecución de la nueva metodología o cambio en los procesos actuales, la PM Council solicita ayuda del solicitante y de los diversos expertos en manejo de proyectos para poner en funcionamiento los cambios aprobados, y según la complejidad de estos, pueden tomar desde tres meses hasta dos años completos.</p>
<p>3. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo capacitaciones y gestión de cambio en la organización?</p>	<p>Los procesos de capacitación y gestión de cambios, de forma general, se realizan por medio de cada Unidad de negocio que gestiona estos procesos conforme a las herramientas y disponibilidad de recursos. La PM Council tiene un proceso interno que se encuentra documentado, con el fin de capacitar al personal que tenga relación con la gestión de proyectos por medio de entrenamientos digitales que son asignados por la herramienta organizacional de entrenamientos. Cuando existe un importante cambio en las guías y procedimientos existentes, la PM Council también tiene procesos internos de comunicación, divulgación y entrenamiento que son dirigidos a la población de gerentes de proyectos y participantes de estos procesos.</p>

Capítulo 5 Propuesta de Solución

En este capítulo 5 se plantea una propuesta de solución a la problemática identificada anteriormente, considerando las prácticas actuales de la empresa “Fantasía ABC” y las buenas prácticas a nivel mundial enfocadas en gestión de materialización de beneficios, haciendo uso del análisis desarrollado de las oportunidades de mejora. En este capítulo también se contempla el plan de implementación de la metodología de gestión de materialización de beneficios considerando aspectos como cronograma, plan de sensibilización, plan de capacitación y estimación de presupuesto.

5.1 Propuesta de Marco de trabajo para la gestión de materialización de beneficios para la empresa “Fantasía ABC”

5.1.1 Objetivo

El propósito de la propuesta es crear un marco de trabajo que facilite la administración y ejecución del proceso de gestión de materialización de los beneficios obtenidos en los proyectos gestionados en el Centro de servicios de Costa Rica con el fin de demostrar que se están generando los beneficios esperados por la empresa “Fantasía ABC”.

5.1.2 Alcance

Este plan se debe de aplicar a todos los proyectos gestionados en el Centro de servicios de Costa Rica, en conjunto con los procesos y actividades de la gestión actual de proyectos. Si se recibe la revisión y aprobación de la PM Council, este plan también debe ser implementado en toda la corporación. Al ser una organización con múltiples Unidades de negocio que cuentan con sus propios lineamientos, este plan se realiza de una forma estandarizada con el fin de que sea adaptable a la realidad existente en la organización.

5.1.3 Roles y Responsabilidades

A continuación, el Cuadro 5.1 describe los roles y responsabilidades alineados a la propuesta del marco de trabajo de la Gestión de materialización de beneficios.

Cuadro 5.1 Roles y Responsabilidades de la propuesta del marco de trabajo

Función	Roles y Responsabilidades
Patrocinador ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrado en la identificación de beneficios. • Confirma la alineación de los beneficios con la estrategia organizacional. • Participa en la priorización de beneficios y asignación de recursos. • Recibe informes sobre el estado de la materialización de beneficios. • Toma decisiones sobre la pertinencia de los beneficios y el control de cambios. • Valida y confirma la obtención de los beneficios. • Comunica los resultados de los beneficios hacia la gerencia corporativa
Propietario del beneficio	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia y coordina las actividades relacionadas con la identificación y cuantificación de los beneficios. • Provee información relevante sobre los indicadores de los beneficios. • Participa activamente de la planeación y el cronograma de beneficios. • Valida y aprueba la información recurrente sobre la medición de los beneficios durante el proceso de sostenimiento. • Apoya la gestión de riesgos asociados con el beneficio. • Forma parte del proceso de transición y transferencia de los beneficios a las operaciones de la empresa. • Comunica los resultados de los beneficios hacia la gerencia corporativa

Función	Roles y Responsabilidades
Gerente de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera las diversas etapas y herramientas de la gestión de materialización de beneficios para asegurar la correcta ejecución de la metodología existente. • Valida y confirma la información obtenida sobre la identificación y cuantificación de beneficios. • Realiza el planeamiento de los beneficios. • Informa y solicita aprobación de cambios necesarios para la ejecución del beneficio. • Responsable de la gestión de comunicaciones y gestión de los interesados del proyecto. • Gestiona los riesgos e incidentes relacionados con el beneficio identificado. • Lidera los procesos para el sostenimiento y medición del beneficio. • Gestiona las actividades para la transición del entregable a los procesos operativos. • Registra lecciones aprendidas de la gestión.
Jefe de equipos de manejo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el cumplimiento de la metodología existente para la gestión de materialización de beneficios. • Confirma la alineación de los beneficios con la estrategia organizacional. • Revisa el contenido y la información de las herramientas de la gestión de materialización de beneficios. • Recibe informes sobre el estado de la materialización de beneficios. • Participa en el proceso de revisión de lecciones aprendidas. • Confirma la obtención de beneficios.
Director de programa	<ul style="list-style-type: none"> • Confirma la alineación de los beneficios con la estrategia organizacional.

Función	Roles y Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la priorización de beneficios y asignación de recursos. • Recibe informes sobre el estado de la materialización de beneficios. • Revisa el contenido y la información de las herramientas de la gestión de materialización de beneficios. • Toma decisiones sobre la pertinencia de los beneficios. • Valida y confirma la obtención de los beneficios.
Jefe de Unidad de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la priorización de beneficios y asignación de recursos. • Involucrado en el planeamiento de los beneficios. • Recibe informes sobre el estado de la materialización de beneficios. • Revisa el contenido y la información de las herramientas de la gestión de materialización de beneficios. • Aprueba las actividades para la transición del entregable a los procesos operativos. • Confirma la obtención de beneficios.
Líder operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la asignación de recursos. • Involucrado en el planeamiento de los beneficios. • Participa en la gestión de los riesgos e incidentes relacionados con el beneficio identificado. • Participa en las actividades para la transición del entregable a los procesos operativos. • Confirma la obtención de beneficios.

5.1.4 Descripción del marco de trabajo

El Cuadro 5.2 muestra el detalle de los principales procedimientos, actividades, entradas, salidas y herramientas necesarias para una apropiada y completa descripción del marco de trabajo de la gestión de la materialización de beneficios según cada una de las etapas requeridas.

Cuadro 5.2 Procedimientos del marco de trabajo

Etapa	Descripción	Entradas	Actividades y Herramientas	Salidas
Identificación	Los líderes corporativos, los jefes de Unidades de negocio, los patrocinadores y propietarios de los beneficios son los encargados de identificar y definir los beneficios que se deben perseguir para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> -Plan estratégico de la corporación. -Evaluación de proyectos. -Proceso de priorización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Categorizar beneficios utilizando las modificaciones al documento de Caso de negocio existente. -Identificar, perfilar, categorizar y registrar beneficios utilizando las herramientas H-01 (Matriz de registro de beneficios y H-02 (Matriz de perfil de beneficios). -Alinear beneficios con los objetivos estratégicos utilizando la herramienta H-04 (Mapa de trazabilidad de beneficios). -Cuantificar beneficios utilizando la herramienta H-03 (Matriz de cuantificación de beneficios). 	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar propietario del beneficio. -Creación del Caso de negocio. -Registro beneficios y de los interesados. -Trazabilidad de beneficios.
Planeación	Se requiere de una planificación detallada de los procesos, actividades y acciones necesarias para alcanzar los beneficios deseados.	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar propietario del beneficio. -Creación del Caso de negocio. -Registro beneficios y de los interesados. -Trazabilidad de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar cronograma de actividades y entregables de beneficios utilizando la herramienta H-05 (Mapa de ruta de beneficios). -Establecer roles y responsabilidades -Definir métricas para la medición de beneficios utilizando la herramienta H-06 (Matriz de medición de beneficios). 	<ul style="list-style-type: none"> -Cronograma de entregables y beneficios. -Documento de roles y responsabilidades del proceso de gestión de materialización de beneficios. -Definición de métricas de los beneficios.

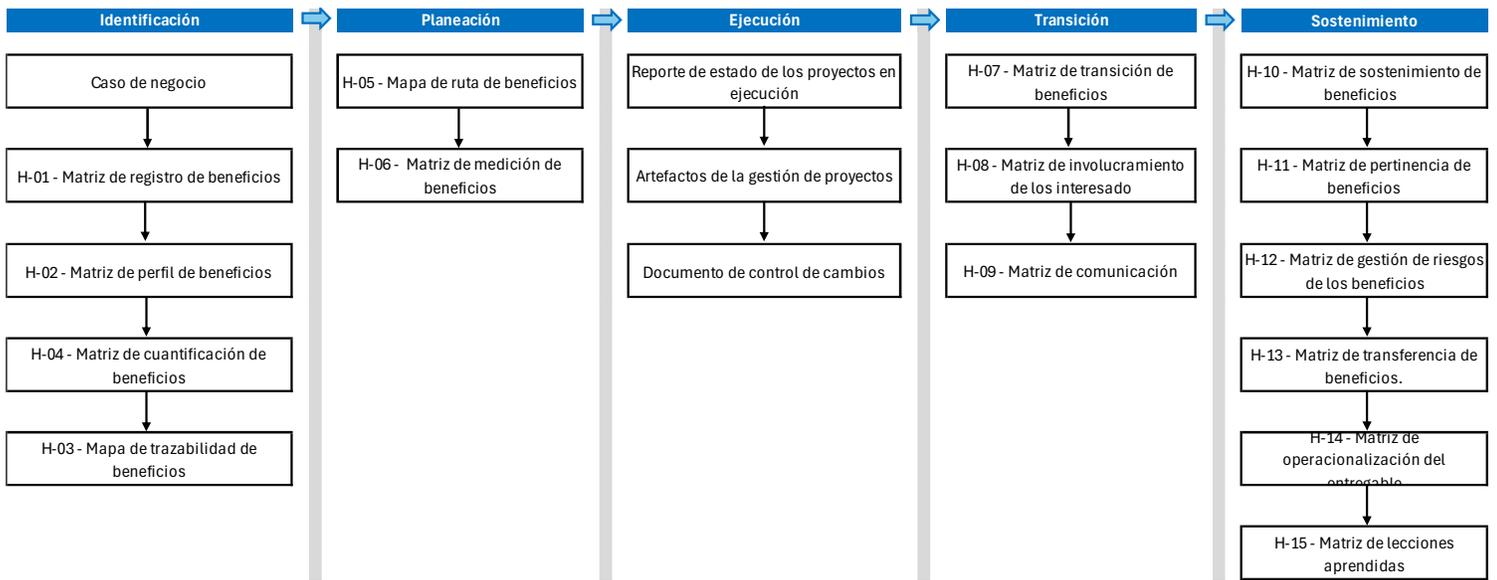
Etapa	Descripción	Entradas	Actividades y Herramientas	Salidas
Ejecución	En esta etapa se realiza la ejecución de las actividades necesarias para lograr la obtención de los resultados esperados.	-Cronograma de entregables y beneficios. -Documento de roles y responsabilidades del proceso de gestión de materialización de beneficios. -Definición de métricas de los beneficios.	-Control y seguimiento de los entregables y beneficios de los proyectos. -Entrega y validación de resultados.	-Evidencia del control y seguimiento de entregables y beneficios. -Documentación de los resultados entregados.
Transición	Una vez obtenidos los entregables de los proyectos, la transferencia de resultados y capacidades hacia la parte operativa de la empresa debe realizarse de manera coordinada con el fin de garantizar un proceso ordenado y correcto.	-Evidencia del control y seguimiento de entregables y beneficios. -Documentación de los resultados entregados.	-Transferencia de beneficios hacia la parte operativa utilizando la herramienta H-07 (Matriz de transición de beneficios). -Gestión de interesados utilizando la herramienta H-08 (Matriz de involucramiento de los interesados). -Gestión de las comunicaciones utilizando la herramienta H-09 (Matriz de comunicación).	-Aprobación de la transferencia de resultados y capacidades a las operaciones. -Transferencia de los beneficios a sus propietarios. -Actualización del plan de sostenimiento.
Sostenimiento	Con el sostenimiento de los beneficios, se busca la continuación, mantenimiento y confirmación de los resultados y de los beneficios a	-Aprobación de la transferencia de resultados y capacidades a las operaciones.	-Realizar el sostenimiento de beneficios utilizando la herramienta H-10 (Matriz de sostenimiento de beneficios).	-Documentación del desempeño de los beneficios. -Plan de Acción de actividades necesarias para sostener los beneficios.

Etapa	Descripción	Entradas	Actividades y Herramientas	Salidas
	través del tiempo previsto de su materialización.	<ul style="list-style-type: none"> -Transferencia de los beneficios a sus propietarios. -Actualización del plan de sostenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Confirmar la pertinencia de los beneficios a lo largo del tiempo utilizando la herramienta H-11 (Matriz de pertinencia de beneficios). -Gestionar los riesgos e incidentes asociados al beneficio utilizando la herramienta H-12 (Matriz de gestión de riesgos de los beneficios). -Lograr la transferencia definitiva de los resultados y capacidades utilizando las herramientas H-13 (Matriz de transferencia de beneficios) y H-14 (Matriz de operacionalización del entregable) -Evaluación de los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación de los resultados y del cierre del proceso a los involucrados.

5.1.5 Diagrama del uso de herramientas

Con el propósito de evidenciar de manera visual el orden cronológico del uso de herramientas en la propuesta de plan de gestión de materialización de beneficios para la empresa “Fantasía ABC”, se muestra la siguiente Ilustración 5.1.

Ilustración 5.1 Propuesta de uso de herramientas



5.1.6 Propuesta para la creación y planteamiento de indicadores para la gestión de materialización de beneficios

Un elemento clave para el marco de trabajo es la existencia de indicadores enfocados en la gestión de materialización de beneficios que permitan cuantificar los resultados obtenidos de esa implementación y que permitan contribuir a la trazabilidad y sostenimiento de los beneficios esperados en la organización. El Cuadro 5.3 muestra el detalle de las diversas etapas sugeridas para el diseño y construcción de indicadores.

Cuadro 5.3 Propuesta para la creación y planteamiento de indicadores

Etapa y proceso	Descripción	Roles y responsabilidades
Identificación de los beneficios y su alineamiento con la estrategia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que la organización tenga un proceso activo para la identificación de beneficios de los proyectos y su alineación con la estrategia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Patrocinador ejecutivo -Director de programa -Propietario del beneficio -Jefe de equipos de manejo de proyectos -Líderes organizacionales
Planteamiento inicial del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe establecer lo que se quiere medir y el propósito de uso del indicador. • La forma de medición del indicador debe quedar clara desde su fase inicial. • Debe existir claridad sobre el rol de las partes interesadas en los resultados del indicador. 	<ul style="list-style-type: none"> -Propietario del beneficio -Patrocinador ejecutivo -Jefe de equipos de manejo de proyectos
Diseño del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Se constituye la forma de obtención y cálculo del indicador. • La periodicidad requerida del indicador es determinada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Propietario del beneficio -Gerente de proyectos -Jefe de equipos de manejo de proyectos
Selección de indicadores y obtención de información	<ul style="list-style-type: none"> • Se prioriza los indicadores que se requieran según las necesidades de la organización. • Se establecen procedimientos a seguir para la obtención de información y generación del indicador. • Se verifica la capacidad de seguimiento a los indicadores seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Unidad de negocio -Líder operativo -Gerente de proyectos -Jefe de equipos de manejo de proyectos
Definir uso y presentación del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen foros y espacios para la presentación de los indicadores. • Se confirma la forma de consolidación y registro de los indicadores. • Se toman notas sobre las acciones a seguir con respecto a los datos obtenidos de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Patrocinador ejecutivo -Director de programa -Propietario del beneficio -Jefe de equipos de manejo de proyectos -Líderes organizacionales

Además, con el fin de facilitar la construcción de indicadores relacionados con la gestión de materialización de beneficios, se establece una estructura de tres elementos que debe ser seguida para lograr la estandarización de este proceso:

1. Acción: Definición en verbo de lo que se espera realizar o medir.
2. Objeto: Es el elemento sobre el cual recae la acción definida anteriormente.
3. Descripción: Características adicionales que brinden contexto al indicador para asegurar claridad y entendimiento.

5.1.7 Modificaciones al documento del Caso de Negocios

Con el fin de incorporar el enfoque de gestión de materialización de beneficios en el documento actual de Caso de Negocios que es recomendado para toda la organización, se propone incorporar y modificar ese documento existente con cinco cambios que se detallan en la Figura 5.1 y que actualmente no se contemplan en ese documento organizacional.

Figura 5.1 Modificaciones al documento de Caso de Negocios

Beneficios a perseguir con el proyecto	•Es un espacio para incorporar y enlistar todos los beneficios que se esperan obtener del proyecto.
Categoría del beneficio	•Utilizando las categorías de beneficio existentes en la organización, se debe señalar la categoría particular que mejor describa al beneficio.
Propietario del beneficio	•En caso de ser diferente al patrocinador del proyecto, se debe incluir un responsable y dueño del beneficio a lograr.
Indicador clave de rendimiento (KPI)	•Con el fin de evaluar el impacto de la materialización del beneficio en la organización, se debe describir el indicador que se espera impactar y su meta a lograr.
Valoración y aprobación externa del cálculo del beneficio	•Criterio experto o, de algún colaborador del área financiero-contable, que valide y certifique los números y cálculos del beneficio a percibir.
Supuestos, riesgos conocidos, presunciones y limitaciones de los beneficios	•Sección enfocada a los diversos supuestos, riesgos, presunciones y limitaciones existentes que deben tomarse en cuenta para el proceso de materialización de beneficios.

5.1.8 Propuesta para la categorización de beneficios

Con el fin de apoyar las actividades de identificación y perfilación de beneficios, se propone la utilización de las siguientes categorías de beneficios para su uso estandarizado en el documento de Caso de negocios y las diversas matrices propuestas anteriormente.

Desarrollo de nuevos productos / mercados: Cualquier beneficio que busque la creación o desarrollo de nuevos productos para los clientes externos o la ampliación de los mercados a los que la empresa tiene acceso.

Regulatorios: Debido a la naturaleza de la industria donde se desenvuelve la empresa, cualquier beneficio que se alinee con el cumplimiento de regulaciones internacionales o locales debe ser incluido en esta categoría.

Controles: La empresa requiere altos controles internos para asegurar su credibilidad y cumplimiento de normas internacionales, por lo tanto, existen diversos beneficios enfocados en la creación, mantenimiento y revisión de controles existentes.

Eficiencias: Son beneficios que se enfocan en lograr eficiencias operativas por medio de automatizaciones o mejoras en los procesos actuales de la empresa.

Reducción de personal: Existen beneficios para la reducción de personal con el fin de disminuir los costos operativos y lograr mejor rendimiento financiero.

Tecnología: Son aquellos beneficios que se orientan al mejoramiento de la tecnología existente por medio de implementación de sistemas modernos.

Infraestructura: Al ser una empresa global con alta presencia física en los diversos países del mundo, existen muchos beneficios dirigidos a la creación o mejoramiento de la infraestructura.

Desarrollo de talento humano: Son beneficios que tienen relación con el desarrollo de habilidades y conocimientos del talento humano de la empresa.

Sociales / Imagen: Al ser una empresa reconocida globalmente, existen beneficios de carácter social o de mejoramiento de la imagen.

Otros: Cualquier otro tipo de beneficio que no sea parte de las categorías anteriores.

5.1.9 Propuesta de herramientas

Conforme a las oportunidades de mejora identificadas en el capítulo 4 y al diagrama del flujo del proceso propuesto anteriormente, se propone la implementación de diversas herramientas en la empresa “Fantasía ABC” con el fin de tener un hilo conductor en la solución a proponer

donde exista una secuencia lógica y completa del proceso de gestión de materialización de beneficios. Lo anterior se resumen en el Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4 Resumen de propuesta de herramientas a implementar

Herramienta para implementar o modificar	Descripción de la propuesta	Roles y responsabilidades
Documento de Caso de Negocio	<p>Modificación del documento actual de Caso de Negocios para incorporar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secciones adicionales que orienten la gestión de proyectos a la gestión de materialización de beneficios. • Incorporar las categorías de beneficios. • Nueva sección sobre supuestos, riesgos conocidos, presunciones y limitaciones existentes para la materialización de beneficios. • Indicadores claves de rendimiento (KPIs) a impactar. 	<p>-PM Council se encarga de la modificación, mantenimiento y comunicación de los cambios.</p> <p>-Gerentes de Proyectos se encargan del uso y llenado del nuevo documento.</p> <p>-Patrocinadores y miembros de los proyectos deben proveer la información correcta.</p>
Herramientas para la etapa de identificación de beneficios	<p>Creación y uso de las siguientes matrices para la identificación de beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de registro de beneficios. • Matriz de perfil de beneficios. • Mapa de trazabilidad de beneficios. • Matriz de cuantificación de beneficios. 	<p>-PM Council se encarga de la aprobación, capacitación y disponibilidad de las herramientas.</p> <p>-Gerentes de Proyectos se encargan del uso y llenado de las herramientas.</p> <p>-Patrocinadores y miembros de los proyectos deben proveer la información requerida.</p> <p>-Propietario del beneficio debe validar la información existente y escalar cualquier inquietud.</p>
Herramientas para la etapa de planeación de beneficios	<p>Creación y uso de las siguientes matrices para la planeación de beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de ruta de beneficios. • Matriz de medición de beneficios. 	<p>-PM Council se encarga de la aprobación, capacitación y disponibilidad de las herramientas.</p>

Herramienta para implementar o modificar	Descripción de la propuesta	Roles y responsabilidades
		<p>-Gerentes de Proyectos se encargan del uso y llenado de las herramientas.</p> <p>-Patrocinadores y miembros de los proyectos deben proveer la información requerida.</p> <p>-Propietario del beneficio debe validar la información existente y escalar cualquier inquietud.</p>
Herramientas para la etapa de transición de beneficios	<p>Creación y uso de las siguientes matrices para la transición de beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de transición de beneficios. • Matriz de involucramiento de los interesados • Matriz de comunicación 	<p>-PM Council se encarga de la aprobación, capacitación y disponibilidad de la herramienta.</p> <p>-Gerentes de Proyectos se encargan del uso y llenado de la herramienta.</p> <p>-Patrocinadores y miembros de los proyectos deben proveer la información requerida.</p> <p>-Propietario del beneficio debe validar la información existente y escalar cualquier inquietud.</p>
Herramientas para la etapa de sostenimiento de beneficios	<p>Creación y uso de las siguientes matrices para el sostenimiento de beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de sostenimiento de beneficios. • Matriz de pertinencia de beneficios. • Matriz de gestión de riesgos de los beneficios. • Matriz de transferencia de beneficios. • Matriz de operacionalización de entregables • Matriz de lecciones aprendidas 	<p>-PM Council se encarga de la aprobación, capacitación y disponibilidad de las herramientas.</p> <p>-Gerentes de Proyectos se encargan del uso y llenado de las herramientas.</p> <p>-Patrocinadores y miembros de los proyectos deben proveer la información requerida.</p> <p>-Propietario del beneficio debe validar la información existente y escalar cualquier inquietud.</p>

5.1.9.1 Matriz de registro de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para registrar cualquier beneficio esperado luego de la gestión de proyectos. Esta matriz debe ser uno de los puntos iniciales del proceso de gestión de materialización de beneficios. La herramienta debe utilizarse de manera constante y debe presentarse de manera mensual a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.2 Matriz de registro de beneficios

Identificación		Categorización	Atributos			
ID	Descripción	Categoría	Unidad de Negocio	Propietario	Plazo estimado	Objetivo estratégico
1						
2						
3						
4						

Código de la herramienta: H-01

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Describe el beneficio y sus aspectos que lo diferencian de los demás beneficios.
3. **Categoría:** Indica que tipo de beneficio es y sirve para agrupar los beneficios similares.
4. **Unidad de negocio:** Debido a la naturaleza de la organización y su composición actual, se debe indicar cual Unidad de negocio es la que va a obtener el beneficio.
5. **Propietario:** Es el dueño y principal responsable de la materialización del beneficio.
6. **Plazo estimado:** Es el plazo expresado en días, semanas, meses o años que se espera la materialización total del beneficio.
7. **Objetivo estratégico:** Indica cuál es el objetivo estratégico organizacional al que se encuentra ligado este beneficio.

5.1.9.2 Matriz de perfil de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para incorporar nueva información relacionada con el beneficio

previamente registrado. Además, debe incluir información clara y relevante sobre los indicadores de desempeño que se esperan impactar con la materialización del beneficio. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe presentarse de manera mensual a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.3 Matriz de perfil de beneficios

Beneficio					Indicador			
ID	Nombre	Elemento activador	Unidad de Negocio	Responsable	Unidad de medida	Fecha de Inicio	Meta	Fecha de entrega estimada
1								
2								
3								
4								

Código de la herramienta: H-02

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Nombre del beneficio:** Nombre único y particular para cada uno de los beneficios identificados.
3. **Elemento activador:** Es el punto de arranque que logra generar el beneficio deseado; va de la mano con algún proyecto o entregable en particular.
4. **Unidad de negocio:** Debido a la naturaleza de la organización y su composición actual, se debe indicar cual Unidad de negocio es la que va a obtener el beneficio.
5. **Responsable:** Es la persona a cargo de la materialización del beneficio.
6. **Unidad de medida:** Criterio específico de medida para analizar y validar el desarrollo y la materialización del beneficio.
7. **Fecha de inicio:** Fecha que indica el inicio estimado de las mediciones del beneficio.
8. **Meta:** Es logro deseado por la empresa derivado de la materialización total del beneficio y que debe ser expresado en relación con la unidad de medida descrita anteriormente.
9. **Fecha de entrega estimada:** Fecha estimada en que se espera la materialización total del beneficio.

5.1.9.3 Mapa de trazabilidad de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para tener una representación visual del impacto que tiene el beneficio en los diversos portafolios y proyectos actuales. Es importante confirmar que todos los beneficios deben alinearse con algún portafolio existente. La herramienta debe de presentarse de manera trimestral a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.4 Mapa de trazabilidad de beneficios

ID Beneficio	Entregables												
	Portafolio A						Portafolio B						
	Proyecto A			Proyecto B			Proyecto C		Proyecto D		Proyecto E		Proyecto F
	Entregable 1	Entregable 2	Entregable 3	Entregable 4	Entregable 5	Entregable 6	Entregable 7	Entregable 7	Entregable 8	Entregable 10	Entregable 11	Entregable 12	
1	X	X	X			X							
2				X	X								
3							X	X					
4							X	X	X	X	X	X	

Código de la herramienta: H-03

1. **ID del Beneficio:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Portafolio:** Indica en cual portafolio se ubica el beneficio según el objetivo estratégico que desea alcanzar.
3. **Proyecto:** Indica en cual proyecto se ubica el beneficio según los entregables necesarios para su materialización.
4. **Entregable:** Se define como un elemento activador derivado de los proyectos y que contribuye a la materialización del beneficio.
5. **Explicación del uso y llenado:** Luego de enlistar todos los beneficios esperados, se debe crear su trazabilidad con respecto a los diversos portafolios, proyectos y entregables de la empresa. El propósito de la herramienta es conocer cuales entregables derivan la materialización del beneficio con el fin de garantizar un monitoreo y control

de la ejecución apropiado de ellos. Un beneficio puede estar ligado a múltiples entregables y proyectos; de la misma forma, todos los entregables, proyectos y portafolios deben generar al menos un beneficio.

5.1.9.4 Matriz de cuantificación de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para lograr información cuantitativa de todos los beneficios esperados con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones para la asignación de los recursos limitados de la empresa. Esta matriz debe ser uno de los principales insumos del proceso de gestión de materialización de beneficios. La herramienta debe actualizarse de forma constante cuando sea requerido y debe de presentarse de manera mensual a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.5 Matriz de cuantificación de beneficios

Beneficio		Evaluación								
ID	Descripción	Beneficio Externo/Interno	¿Es tangible?	Plazo	Costo Estimado	KPI	Retorno de Inversión	Reducción Personal	Eficiencias	Cumplimiento de Regulaciones
1										
2										
3										
4										

Código de la herramienta: H-04

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.
3. **Beneficio Externo/Interno:** Debe indicarse si el beneficio va a impactar hacia clientes externos o clientes internos de la empresa.
4. **¿Es tangible?:** Indica si el beneficio se puede percibir o medir con claridad.
5. **Plazo:** Es el tiempo expresado en semanas, meses o años que se espera la materialización total del beneficio.
6. **Costo Estimado:** Indica los costos previstos que son necesarios incurrir para lograr la materialización total del beneficio.

7. **KPI:** En español se traduce como: Indicador clave de rendimiento. Es un atributo o característica medido a través del tiempo con el fin de confirmar la efectividad del beneficio.
8. **Retorno de Inversión:** Otro criterio de evaluación que indica que tan rentable es el beneficio para la empresa.
9. **Reducción del Personal:** Criterio de evaluación ligado a la disminución de personal debido al impacto positivo de la materialización del beneficio.
10. **Eficiencias:** Mejoras obtenidas en los procesos que significan ahorros y ganancias para la empresa.
11. **Cumplimiento de Regulaciones:** Otro criterio de evaluación muy relevante para la empresa debido a que muchos beneficios tienen estrecha relación con regulaciones internacionales y locales.

5.1.9.5 Mapa de ruta de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para tener un seguimiento y control a través del tiempo sobre las diversas actividades y entregables necesarios para la materialización total del beneficio. La matriz busca una segregación del beneficio total con el fin de aumentar la visibilidad durante su materialización. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y deben presentarse de manera mensual a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.6 Mapa de ruta de beneficios

Mapa de Ruta por beneficio			Tiempo en Semanas									
Número	Descripción	Tipo	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
1		Entregable										
1.1		Operaciones										
1.2		Beneficio Parcial										
2		Entregable										
2.1		Operaciones										
2.2		Operaciones										
2.3		Beneficio Parcial										
ID del Beneficio		Beneficio Total										

Código de la herramienta: H-05

1. **Número:** Es un número consecutivo alineado a cada beneficio parcial esperado.

2. **Descripción:** Breve explicación de la actividad o tarea necesaria para alcanzar el beneficio en cuestión.
3. **Tipo:** Es una categorización de la actividad o tarea según su naturaleza, ya que se deben separar los entregables, las operaciones y los beneficios parciales que componen el beneficio total.
4. **S:** Indica la duración en semanas de la actividad o tarea.
5. **Explicación del uso y llenado:** Es una herramienta que debe ser llenada para cada uno de los beneficios identificados previamente. Muestra un desglose de actividades y tareas requeridas para lograr la materialización total del beneficio e incluye el tiempo requerido para lograr los entregables y la transferencia hacia los procesos operativos. Es de gran ayuda para visualizar el lapso necesario para obtener resultados y para planificar la asignación de recursos a las diversas tareas.

5.1.9.6 Matriz de medición de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para medir cualquier beneficio a lo largo del tiempo. De la misma manera que los proyectos tienen reportes de estado, los beneficios también deben de reportar su estado de manera frecuente. La herramienta debe de actualizarse de manera mensual y cualquier tema de relevancia debe comunicarse con los interesados claves, los jefes de Unidad de negocio y los líderes organizacionales.

Figura 5.7 Matriz de medición de beneficios

Beneficio		Medición					Entrega		Estado actual				
ID	Descripción	Unidad de medición	¿Cómo se va a medir?	Objetivo por lograr	Frecuencia	Comunicación	Foro de medición	Fecha de entrega	Fecha	RAG	Unidad de medida actual	Riesgos	Plan de acción
1													
2													
3													
4													

Código de la herramienta: H-06

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.

3. **Unidad de medición:** Criterio específico de medida para analizar y validar el desarrollo y la materialización del beneficio.
4. **¿Cómo se va a medir?:** Indica las herramientas o métodos a usar para el cálculo a través del tiempo de la unidad de medición.
5. **Objetivo por lograr:** Es la meta que se desea alcanzar por medio de la materialización del beneficio.
6. **Frecuencia:** Muestra la recurrencia en que se debe medir el criterio descrito anteriormente.
7. **Comunicación:** Señala los canales de comunicación para informar sobre la medición de los beneficios.
8. **Foro de medición:** Incluye las personas y los roles a quienes se les debe comunicar e informar sobre el progreso del beneficio.
9. **Fecha de entrega:** Fecha estimada en que se espera la materialización total del beneficio.
10. **Fecha:** Es la fecha actual de medición del beneficio.
11. **RAG:** Es una escala de colores: rojo, amarillo y verde; que indica visualmente el estado actual del beneficio. Los criterios de evaluación para cada color pueden variar entre beneficios o según el juicio experto de los involucrados.
12. **Unidad de medida actual:** Es el valor encontrado luego de aplicar las herramientas o métodos definidos anteriormente.
13. **Riesgos:** Es un evento o situación que puede dañar e impactar de forma negativa a la materialización del beneficio.
14. **Plan de acción:** Cada riesgo debe alinearse con un plan de acción para prevenir o minimizar su impacto.

5.1.9.7 Matriz de transición de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para apoyar el proceso de transición de beneficios hacia la parte operativa de la empresa. Esta matriz contiene los detalles de los entregables realizados en los

proyectos y la información relevante para su incorporación a la operación. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.8 Matriz de transición de beneficios

Beneficio		Entregable						
ID	Descripción	Descripción del entregable	Responsable	Fecha de entrega	Lugar	Nuevo encargado	Estado de entrega	Notas adicionales
1								
2								
3								
4								

Código de la herramienta: H-07

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.
3. **Descripción del entregable:** Detalla el elemento activador del beneficio que fue resultado de la gestión de un proyecto y que va a ser transferido hacia las operaciones diarias de la empresa
4. **Responsable:** Es la persona encargada de transferir el entregable hacia la parte operativa.
5. **Fecha de entrega:** Fecha estimada en que se espera la transición del beneficio hacia la parte operativa de la empresa.
6. **Lugar:** Brinda detalles específicos si existe alguna locación o dirección hacia donde se da la transición del entregable.
7. **Nuevo encargado:** Es la persona encargada de recibir el entregable en la parte operativa de la empresa.
8. **Estado de entrega:** Indica en qué condiciones fue dado el entregable y si existe alguna limitación o detalle que debe ser tomado en cuenta durante la operacionalización.
9. **Notas adicionales:** Cualquier comentario o información relevante durante

5.1.9.8 Matriz de involucramiento de los interesados

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para asegurar el apropiado involucramiento de los interesados al

señalar los roles y responsabilidades del proceso de gestión de materialización de beneficios. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.9 Matriz de involucramiento de los interesados

Beneficio		Interesados						
ID	Descripción	Nombre	Rol	Responsabilidad	Poder	Interés	Participación	Etapas de involucramiento
1								
2								
3								
4								

Código de la herramienta: H-08

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.
3. **Nombre del interesado:** Persona que forma parte de los interesados e involucrados en el proceso de gestión de materialización de beneficios.
4. **Rol:** Describe el papel y función que desempeña el interesado.
5. **Responsabilidad:** Indica la responsabilidad que tiene el interesado dentro del proceso de materialización del beneficio.
6. **Poder:** Describe la facultad y la autoridad que tiene el interesado dentro del proceso.
7. **Interés:** Muestra el grado de valor o provecho que va a obtener el interesado del beneficio.
8. **Participación:** Representa el nivel de involucramiento que se espera del interesado.
9. **Etapas de involucramiento:** Indica en cuales etapas del proceso de gestión de materialización de beneficios va a participar el interesado.

5.1.9.9 Matriz de comunicación

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para asegurar una comunicación clara y constante del proceso de gestión de materialización de beneficios. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.10 Matriz de comunicación

Beneficio		Comunicación				
ID	Descripción	¿Qué voy a comunicar?	¿A quién voy a comunicarle?	Tipo de comunicación	Frecuencia	Responsable
1						
2						
3						
4						

Código de la herramienta: H-09

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.
3. **¿Qué voy a comunicar?:** Indica el propósito y contenido de la información que va a ser circulada.
4. **¿A quién voy a comunicarle?:** Muestra las personas y roles a quiénes la comunicación debe llegar.
5. **Tipo de comunicación:** Señala los medios y canales a ser usados.
6. **Frecuencia:** Muestra la recurrencia en que se debe emitir las comunicaciones del beneficio.
7. **Responsable:** Indica la persona a cargo de generar y enviar las comunicaciones.

5.1.9.10 Matriz de sostenimiento de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para apoyar el proceso de sostenimiento del beneficio una vez está en el proceso operativo de la empresa. De la misma manera, brinda información relevante sobre el comportamiento actual de los indicadores claves del beneficio y sobre posibles incidentes que impacten su materialización. La herramienta debe de actualizarse de manera mensual y cualquier tema de relevancia debe comunicarse con los interesados claves, los jefes de Unidad de negocio y los líderes organizacionales.

Figura 5.11 Matriz de sostenimiento de beneficios

Beneficio	Verificación de beneficios					Gestión de incidentes				Indicadores KPI		
ID	¿Cuál es el entregable?	¿Cuál es el beneficio previsto?	¿Cuál ha sido el beneficio real?	Tasa de cumplimiento	Fecha de entrega	Tipo de incidente	Nivel de Urgencia	Importancia	Responsable	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
1												
2												
3												
4												

Código de la herramienta: H-10

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **¿Cuál es el entregable?:** Breve descripción del producto del proyecto que es el elemento activador del beneficio a mantener.
3. **¿Cuál es el beneficio previsto?:** Indica la expectativa de beneficios que se tenía al inicio del proceso.
4. **¿Cuál ha sido el beneficio real?:** Muestra los resultados obtenidos en la actualidad.
5. **Tasa de cumplimiento:** Es una operación matemática que se obtiene de la división entre el beneficio previsto y el beneficio real para conocer cuánto se ha obtenido.
6. **Fecha de entrega:** Fecha estimada en que se espera la materialización total del beneficio.
7. **Tipo de incidente:** Se registra cual tipo de incidente que impacte los resultados y el mantenimiento de los beneficios ya que debe gestionarse para evitar un impacto negativo.
8. **Nivel de urgencia:** Muestra el grado de atención inmediata que requiere el incidente.
9. **Importancia:** Señala la relevancia del incidente para el sostenimiento del beneficio.
10. **Responsable:** Es la persona a cargo del incidente y de su resolución.
11. **Criterio 1, 2 y 3:** Para confirmar el sostenimiento del beneficio, se deben agregar los criterios de medición para monitorear y controlar el estado actual de los indicadores.

5.1.9.11 Matriz de pertinencia de beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para confirmar la pertinencia de los beneficios a lo largo del tiempo y su relación con la estrategia organizacional. La herramienta debe de actualizarse y presentarse

de manera trimestral a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.12 Matriz de pertinencia de beneficios

Beneficio			Preguntas para validar pertinencia						
ID	Descripción	Responsable	¿El objetivo estratégico sigue vigente?	¿El beneficio sigue alineado con la estrategia organizacional?	¿El impacto generado ha sido el esperado?	¿Es necesario modificar aspectos del beneficio?	¿Debe seguir siendo prioritario este beneficio?	¿Es necesario continuar con el sostenimiento del beneficio?	¿Existe algún cambio previsto en el corto plazo que impacte este beneficio?
1									
2									
3									
4									

Código de la herramienta: H-11

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.
3. **Responsable:** Es la persona a cargo de la revisión de pertinencia de los beneficios.
4. **¿El objetivo estratégico sigue vigente?:** Debe revisarse los objetivos estratégicos actuales de la empresa para confirmar que el objetivo inicial sigue siendo vigente.
5. **¿El beneficio sigue alineado con la estrategia organizacional?:** Es un análisis que se realiza para validar si el beneficio sigue en concordancia con la estrategia organizacional que puede cambiar constantemente.
6. **¿El impacto generado ha sido el esperado?:** Es una evaluación objetiva del impacto del beneficio y sus metas planteadas al inicio.
7. **¿Es necesario modificar aspectos del beneficio?:** Luego del anterior análisis, se debe confirmar si es necesario cambiar algunos aspectos del beneficio.
8. **¿Debe seguir siendo prioritario este beneficio?:** El propietario del beneficio debe confirmar con los líderes organizacionales si la priorización del beneficio se debe mantener.
9. **¿Es necesario continuar con el sostenimiento del beneficio?:** Pregunta clave que se obtiene de las respuestas de las preguntas anteriores.
10. **¿Existe algún cambio previsto en el corto plazo que impacte este beneficio?:** Se busca registrar cualquier evento o situación cercana que pueda impactar la materialización del beneficio.

11. **Explicación del uso y llenado:** Para la realización de esta matriz, el propietario del beneficio debe responder a las preguntas de manera objetiva y recopilando información de diversas fuentes para tener un criterio amplio sobre el contexto actual para asegurar la pertinencia del beneficio con respecto a la estrategia organizacional. Según los resultados obtenidos, se debe continuar con el proceso de sostenimiento o debe concluir el proceso en ese instante.

5.1.9.12 Matriz de gestión de riesgos de los beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para tener un seguimiento y control de los riesgos que puedan afectar la materialización del beneficio. La matriz busca un adecuado registro de los riesgos junto con el plan de mitigación esperado para reducir su impacto. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y deben presentarse de manera mensual a los interesados claves, a los jefes de Unidad de negocio y a los líderes organizacionales.

Figura 5.13 Matriz de gestión de riesgos de los beneficios

Riesgo						Estado					Beneficio	
ID	Descripción	Categoría	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Plan de mitigación	Responsable	Inicio	Final	RAG	ID	Descripción
1												
2												
3												
4												

Código de la herramienta: H-12

1. **ID del Riesgo:** Número de identificación único del riesgo.
2. **Descripción del Riesgo:** Es un breve comentario o explicación de la situación que genera un riesgo para el beneficio.
3. **Categoría del Riesgo:** Establece una categorización del riesgo con el fin de agrupar similares.
4. **Impacto:** Muestra el efecto que puede provocar el riesgo en la materialización del beneficio.
5. **Probabilidad:** Describe lo probable que es la ocurrencia y realización del riesgo.

6. **Nivel de Riesgo:** Se define como la magnitud del riesgo y se obtiene de la multiplicación del impacto y su probabilidad.
7. **Plan de mitigación:** Señala las diversas acciones, decisiones y procesos a realizar con el fin de reducir el posible el impacto del riesgo.
8. **Responsable:** Es la persona a cargo del seguimiento del riesgo.
9. **Inicio:** Es la fecha donde el riesgo fue identificado.
10. **Final:** Fecha estimada de conclusión del riesgo.
11. **RAG:** Es una escala de colores: rojo, amarillo y verde; que indica visualmente el estado actual del riesgo. Los criterios de evaluación para cada color pueden variar entre riesgos o según el juicio experto de los involucrados
12. **ID del beneficio:** Número de identificación único del beneficio.
13. **Descripción del beneficio:** Es un breve comentario o explicación de lo que se busca con el beneficio en particular.

5.1.9.13 Matriz de transferencia de recursos generados por los beneficios

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para apoyar la transferencia de los recursos generados por los beneficios a la parte operativa por medio del registro de diversos materiales e información de apoyo que pueda ser requerida en cualquier instante. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.14 Matriz de transferencia de beneficios

Beneficio	Lista de recursos					
	Manuales	Entrenamientos	Pruebas	Equipos	Infraestructura	Información
1						
2						
3						
4						

Código de la herramienta: H-13

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.

2. **Manuales:** Muestra documentación de aspectos básicos y detallados de algún proceso o actividad a seguir.
3. **Entrenamientos:** Detalla capacitación e información relevante para la ejecución de tareas o la adquisición de nuevo conocimiento.
4. **Pruebas:** Indica resultados obtenidos de la aplicación de un nuevo proceso o método y que debe ser replicado por la parte operativa.
5. **Equipos:** Incluye diversas herramientas o activos nuevos que son entregados a las operaciones diarias de la empresa.
6. **Infraestructura:** Muestra nuevos recursos de infraestructura que fueron transferidos luego de la materialización del beneficio.
7. **Información:** Cualquier nuevo grupo de datos o conocimientos que fueron generados por el beneficio.

5.1.9.14 Matriz de operacionalización del entregable

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para apoyar la operacionalización y transferencia del producto de valor o entregable hacia la parte operativa. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.15 Matriz de operacionalización del entregable

Beneficio		Lista de verificación								
ID	Responsable	Producto de valor/Entregable	Encargado operativo	¿El recurso humano fue debidamente capacitado?	¿La capacidad está lista para ser operacionalizada?	¿Se cuenta con los procedimientos adecuados para la operación?	¿Están documentados los roles y responsabilidades?	¿Existe personal capacitado para supervisar las actividades?	Problemas identificados	Riesgos identificados
1										
2										
3										
4										

Código de la herramienta: H-14

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Responsable:** Es la persona a cargo del beneficio.

3. **Producto de valor/Entregable:** Describe en detalle el producto generado del proyecto y es el elemento que será traspasado a la parte operativa.
4. **Encargado operativo:** Es la persona a cargo de la operación del producto de valor o entregable.
5. **¿El recurso humano fue debidamente capacitado?:** Se debe confirmar si los colaboradores del área operativa se encuentran debidamente capacitados para aprovechar el nuevo producto de valor.
6. **¿La capacidad está lista para ser operacionalizada?** Pregunta que busca conocer si existe suficiente capacidad instalada para absorber las nuevas tareas, actividades o procesos necesarios para la transferencia del entregable.
7. **¿Están documentados los roles y responsabilidades?** Antes de iniciar la operación, los roles y responsabilidades de las distintas partes involucradas deben ser documentadas y aprobadas.
8. **¿Existe personal capacitado para supervisar las actividades?** Además del personal que ejecuta la operación, el personal que supervisa las actividades también debe estar capacitado para confirmar la ejecución correcta de las actividades.
9. **Problemas identificados:** Cualquier problema que haya sido identificado en esta etapa del proceso debe ser registrado para su posterior resolución.
10. **Riesgos identificados:** Si surge algún nuevo riesgo no capturado en la matriz de riesgos, debe identificarse e incorporarse en los diversos documentos del proceso de gestión de materialización de beneficios.
11. **Explicación del uso y llenado:** Para la realización de esta matriz, el encargado operativo del entregable debe responder a las preguntas de manera objetiva y recopilando información de diversas fuentes para tener un criterio amplio sobre el contexto actual para asegurar la correcta transferencia del producto de valor hacia la parte operativa. Además, se deben enlistar los problemas o riesgos encontrados durante esta actividad del proceso.

5.1.9.15 Matriz de lecciones aprendidas

Al no existir un documento o plantilla similar en la organización, se propone una herramienta en *Excel* diseñada para llevar un proceso de lecciones aprendidas. La herramienta debe de utilizarse de manera constante y debe ser accesible en cualquier momento.

Figura 5.16 Matriz de lecciones aprendidas

Beneficio	Lecciones Aprendidas				
ID	Responsable	Situación	Acciones	Puntos de mejora	Documentación
1					
2					
3					
4					

Código de la herramienta: H-15

1. **ID:** Número de identificación único del beneficio.
2. **Responsable:** Es la persona a cargo del registro de lecciones aprendidas para el beneficio específico.
3. **Situación:** Describe el contexto de un evento de relevancia para la materialización del beneficio.
4. **Acciones:** Detalla cuáles decisiones y actividades se realizaron para atender la situación descrita anteriormente.
5. **Puntos de mejora:** Es un análisis que se realiza tiempo después de la situación dada para encontrar diversas soluciones o diversas prácticas que se pudieron realizar de mejor manera.
6. **Documentación:** Incluye cualquier tipo de información adicional que sirve como referencia para las lecciones aprendidas.

5.2 Plan de implementación

Se desarrolla a continuación, un plan de implementación de la propuesta de solución elaborada anteriormente por medio de un plan de capacitación y un plan de sensibilización que muestre las actividades necesarias. Además, se desarrolla un cronograma y un presupuesto estimado para el plan de implementación.

5.2.1 Cronograma de actividades

La propuesta del plan de Gestión de materialización de beneficios para la empresa “Fantasía ABC” se enfoca en seis actividades claves que deben realizarse con el fin de lograr una implementación adecuada de la metodología que se adapte a la gobernanza existente en la organización. Se sugiere un corto tiempo y una intervención de alto impacto organizacional con el propósito de evitar perder fuerza, presupuesto y apoyo gerencial. Debido a lo anterior, se detallan las actividades sugeridas en el Cuadro 5.5.

Cuadro 5.5 Listado de actividades por implementar

# de actividad	Descripción de la actividad	Duración	Responsable
1	Creación de propuesta del marco de trabajo de la gestión de materialización de beneficios que incluya todas las actividades y herramientas a implementar	30 días	Gerentes de Proyectos
2	Revisión de la propuesta a presentar a la PM Council	15 días	Jefes de equipos de manejo de proyectos y expertos en Gerencia de Proyectos
3	Presentación y aprobación de la propuesta con la PM Council	15 días	Gerentes de Proyectos y líderes de la PM Council
4	Propuesta de capacitación y sensibilización (a detallarse más adelante)	30 días	PM Council
5	Implementación del marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios	45 días	Gerentes de Proyectos y jefes de equipos de manejo de proyectos
6	Revisión y análisis de la implementación realizada	15 días	PM Council

En la Ilustración 5.2 se desarrolla el cronograma de implementación de las actividades propuestas, contemplando el hecho de que la organización cuenta con una PMO llamada “PM Council”, que lidera los procesos de gestión de proyectos y es la encargada de aprobar e implementar cambios en las metodologías del proceso, pero los cambios solamente se aprueban cada mes de mayo.

Ilustración 5.2 Cronograma de la propuesta

Actividad	Duración en días	2024			
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
1- Creación de propuesta del Plan de gestión	30	1			
2- Revisión de la propuesta	15		2		
3- Presentación y aprobación de la propuesta con la PM Council	15		3		
4- Propuesta de capacitación y sensibilización	15			4	
4.1 Crear una estrategia de comunicación	7			4.1	
4.2 Efectuar modificaciones y actualizaciones a los procedimientos	15			4.2	
4.3 Establecer entrenamientos y capacitaciones sobre las herramientas	14			4.3	
4.4 Crear un curso global sobre gestión de materialización de beneficios.	7			4.4	
4.5 Revisar y generar métricas	7				4.5
4.6 Realizar encuestas y grupos focales	8				4.6
5- Implementación de actividades aprobadas	45			5	
6- Revisión y análisis de la implementación	15				6

Según el cronograma propuesto, la implementación de la propuesta de solución se estima que se logre completar totalmente en cuatro meses para finalizar en noviembre del año 2024. Es importante señalar que la propuesta plantea que los cambios en los procesos de gestión de proyectos inicien desde octubre, pero se da mes y medio de plazo de implementación para que todas las Unidades de negocio se acoplen a la nueva metodología en este lapso. Además, se sugiere que los cambios de metodología se apliquen a todos los proyectos que iniciaron desde el 1ero de enero del 2024 y a todos los proyectos nuevos que inicien de aquí en adelante.

5.2.2 Propuesta de capacitación y sensibilización

El Cuadro 5.6 plantea un detallado plan de capacitaciones y sensibilización del personal con enfoque en gestión de la materialización beneficios, donde se definen acciones puntuales, objetivo a alcanzar, el detalle del público meta, el listado del contenido, el costo, la metodología a utilizar y método de evaluación.

Cuadro 5.6 Propuesta de capacitación y sensibilización

Acción propuesta	Objetivos por lograr	Contenido	Metodología por utilizar	Público meta	Duración en horas	Costo en \$	Método de evaluación
Crear una estrategia de comunicación con un enfoque de gestión de materialización de beneficios.	1- Crear un esquema de cómo se comunicará, integrantes clave, información importante y los medios que se utilizarán para aumentar el conocimiento del tema. 2- Realizar un despliegue a nivel local y organizacional para comunicar información relevante del proceso.	1- Esquema de comunicación que incluye contenidos a divulgar. 2- Campaña de comunicación. 3- Accesibilidad al plan de comunicación por todos los interesados.	1- Canales de comunicación oficiales de la empresa.	-Gerentes de proyectos. -Jefes de equipos de manejo de proyectos. -Propietarios de beneficios. -Patrocinadores de proyectos. -Jefes de Unidad de negocio. -Líderes operativos. -Colaboradores interesados en Gestión de proyectos	100	3,000	1- Creación y aprobación del esquema de comunicación. 2- Medición de la aplicación práctica de los lineamientos y actividades definidas en la campaña de comunicación.
Efectuar modificaciones y actualizaciones a los procedimientos existentes de gestión de proyectos de la PM Council.	1- Actualizar toda la documentación existente de la gestión de proyectos para incluir los temas sugeridos de la gestión	1- Documentación y procedimientos de la PM Council. 2- Artefactos y guías existentes.	1- Revisión documental. 2- Uso de SharePoint y sitios oficiales. 3- Aprobación del material por parte de la PM Council.	-Gerentes de proyectos. -Jefes de equipos de manejo de proyectos.	200	6,000	1- Revisión semestral de los procedimientos existentes para confirmar validez. 2- Medición de la aplicación práctica de

Acción propuesta	Objetivos por lograr	Contenido	Metodología por utilizar	Público meta	Duración en horas	Costo en \$	Método de evaluación
	de materialización de beneficios. 2- Mantenimiento de un repositorio al alcance de la población interesada.			-Propietarios de beneficios. -Patrocinadores de proyectos. -Jefes de Unidad de negocio. -Líderes operativos.			los procedimientos existentes.
Establecer entrenamientos y capacitaciones sobre las herramientas de la gestión de materialización de los beneficios.	1- Crear materiales de referencia y conocimiento sobre el uso práctico de las herramientas de la gestión de materialización de beneficios. 2- Mantenimiento de un repositorio de herramientas al alcance de la población interesada.	1- Explicación y uso práctico de las herramientas creadas.	1- Entrenamientos por medio de la herramienta Zoom con grabación de la sesión. 2- Uso de la plataforma organizacional de entrenamientos para mantener los materiales vigentes y disponibles en cualquier momento. 3- Uso de SharePoint y sitios oficiales. 4- Aprobación del material por parte de la PM Council.	-Gerentes de proyectos. -Jefes de equipos de manejo de proyectos. -Propietarios de beneficios. -Patrocinadores de proyectos. -Jefes de Unidad de negocio.	180	5,400	1- Revisión semestral de las herramientas existentes para confirmar validez. 2- Medición de la aplicación práctica de las herramientas. 3- Revisión semestral de los materiales de entrenamiento para confirmar validez. 4- Pruebas de comprobación de conocimientos para validar las capacitaciones.
Crear un curso global sobre gestión de	1. Desarrollar un curso destinado a la	1- Explicar la integración y la	1- Entrenamientos por medio de la	-Cualquier colaborador	100	3,000	1- Revisión semestral de los materiales de

Acción propuesta	Objetivos por lograr	Contenido	Metodología por utilizar	Público meta	Duración en horas	Costo en \$	Método de evaluación
materialización de beneficios.	<p>explicación de gestión de materialización de beneficios y las mejores prácticas que se aplican en la organización.</p> <p>2- Crear una cultura organizacional sobre este tema.</p>	<p>importancia de la gestión de materialización de beneficios dentro de la gestión de proyectos.</p> <p>2- Nuevos procedimientos y herramientas existentes.</p>	<p>herramienta Zoom con grabación de la sesión.</p> <p>2- Uso de la plataforma organizacional de entrenamientos para mantener los materiales vigentes y disponibles en cualquier momento.</p> <p>3- Aprobación del material por parte de la PM Council.</p>	interesado en el tema.			<p>entrenamiento para confirmar validez.</p> <p>2- Medición de la tasa de participación del curso.</p> <p>3- Prueba de comprobación de conocimientos para aprobar el curso.</p>
Revisar y generar métricas sobre la cuantificación y materialización de beneficios.	<p>1- Desarrollar nuevas métricas que permitan demostrar el valor de los proyectos ejecutados en el Centro de Servicios de Costa Rica.</p> <p>2- Evaluar y revisar los resultados de la aplicación de las métricas con el fin de verificar su relevancia y efectividad para la demostración de valor de los beneficios de los proyectos.</p>	<p>1- Definición de métricas nuevas y ajuste de métricas actuales.</p> <p>2- Recolección y análisis de datos.</p> <p>3- Revisión de los resultados con involucrados y líderes organizacionales.</p> <p>4- Confirmar la demostración de valor de los beneficios con los líderes corporativos.</p>	<p>1- Sesiones de trabajo con expertos y personas involucradas en el proceso.</p> <p>2- Revisión y aprobación de las métricas por parte de la PM Council.</p> <p>3- Presentación de resultados a líderes corporativos.</p>	<p>-Gerentes de proyectos.</p> <p>-Jefes de equipos de manejo de proyectos.</p> <p>-Propietarios de beneficios.</p> <p>-Patrocinadores de proyectos.</p> <p>-Jefes de Unidad de negocio.</p> <p>-Líderes corporativos.</p>	100	3,000	<p>1- Comprobación del número de métricas creadas.</p> <p>2- Creación y distribución mensual de un tablero de métricas que muestre los resultados recientes.</p> <p>3- Cálculo de la efectividad de las métricas generadas (Número de Métricas Efectivas/ Total de Métricas existentes).</p>

Acción propuesta	Objetivos por lograr	Contenido	Metodología por utilizar	Público meta	Duración en horas	Costo en \$	Método de evaluación
Realizar encuestas y grupos focales para obtener retroalimentación sobre los cambios implementados y sugerencias al proceso.	1- Conocer la valoración que tienen las personas involucradas sobre la ejecución de los nuevos procesos y herramientas con el fin de aplicar mejoras sugeridas.	1- Creación de las herramientas y técnicas a usar. 2- Selección del grupo de personas para obtener información. 2- Recolección y análisis de datos.	1- Encuestas periódicas. 2- Grupos focales realizados de manera anual. 3- Uso de SharePoint y sitios oficiales.	-Gerentes de proyectos. -Jefes de equipos de manejo de proyectos. -Propietarios de beneficios. -Patrocinadores de proyectos. -Jefes de Unidad de negocio. -Líderes operativos.	120	3,600	1- Aplicación de técnicas de obtención de retroalimentación según la periodicidad sugerida. 2- Entrega de resumen de resultados y comentarios recibidos.

5.2.1 Estimación de presupuesto

Para la implementación de la solución propuesta se consideran como únicos costos asociados, el tiempo invertido de los colaboradores existentes que es necesario para la realización de actividades de las fases de implementación y de las acciones del plan la sensibilización y capacitación de la propuesta de gestión de materialización de beneficios. Considerando la experiencia, las calificaciones, habilidades y conocimientos de los colaboradores que deben participar de estas actividades, se utiliza un costo de 30 dólares por hora para estimar el monto total del presupuesto.

Se utiliza el Cuadro 5.7 para mostrar la distribución del presupuesto necesario por las diversas actividades propuestas.

Cuadro 5.7 Estimación de presupuesto de la propuesta del marco de trabajo

Actividad	Costo en dólares	Responsable
1- Creación de propuesta del Plan de gestión de materialización de beneficios que incluya todas las actividades y herramientas a implementar	1,500	Gerentes de Proyectos
2- Revisión de la propuesta a presentar a la PM Council	500	Jefes de equipos de manejo de proyectos y expertos en Gerencia de Proyectos
3- Presentación y aprobación de la propuesta con la PM Council	500	Gerentes de Proyectos y líderes de la PM Council
4- Propuesta de capacitación y sensibilización	24,000 (costo total del punto 4)	PM Council
4.1- Crear una estrategia de comunicación	3,000	PM Council
4.2- Efectuar modificaciones y actualizaciones a los procedimientos	6,000	PM Council
4.3- Establecer entrenamientos y capacitaciones sobre las herramientas	5,400	PM Council
4.4- Crear un curso global sobre gestión de materialización de beneficios.	3,000	PM Council
4.5- Revisar y generar métricas	3,000	PM Council
4.6- Realizar encuestas y grupos focales	3,600	PM Council

Actividad	Costo en dólares	Responsable
5- Implementación del Plan de gestión de materialización de beneficios	1,500	Gerentes de Proyectos y jefes de equipos de manejo de proyectos
6- Revisión y análisis de la implementación realizada	1,000	PM Council
Total	29,000	

Para las actividades del cronograma de la propuesta del marco de trabajo de la gestión de materialización de beneficios, la gran mayoría de tareas ya se encuentran presentes en la propuesta de capacitación y sensibilización, por lo tanto, se utiliza un costo aproximado adicional que represente los esfuerzos necesarios de coordinación, seguimiento y liderazgo requeridos para garantizar el cumplimiento del cronograma.

Es importante aclarar que actividades como: la implementación de nuevos procesos, la modificación de procesos actuales y la inclusión de nuevas herramientas para mejora de procesos; se encuentran entre los roles y responsabilidades de los colaboradores actuales, pero esto implica un costo a la organización ya que este tiempo se puede invertir en otras tareas u oportunidades de negocio, y con el fin de tomar la decisión, este costo de oportunidad debe ser calculado por el Centro de servicios de Costa Rica.

Se estima entonces un total de 29,000 dólares para la implementación de la solución propuesta.

5.3 Validación de las prioridades definidas por la organización

Como resultado de la aplicación del cuestionario basado en el marco de trabajo de gestión de materialización de beneficios del PMI, que brinda información sobre la situación deseada por la organización (ver Anexo 1), se obtuvieron diversas prácticas prioritarias que la organización desea mejorar con el fin de llegar a ese estado futuro deseado, lo anterior se encuentra detallado en los siguientes cuadros: Cuadro 4.3, Cuadro 4.4, Cuadro 4.5, Cuadro 4.6, Cuadro 4.7 y Cuadro 4.8. Con el fin de validar que las primeras dos prácticas prioritarias en cada una de las etapas de la gestión de materialización de beneficios fueron atendidas en esta propuesta, se realiza el Cuadro 5.8.

Cuadro 5.8 Validación de atención de prioridades

Etapa	Práctica prioritaria	Acción realizada
Concientización y promoción	Dotar de herramientas y tecnología para la BRM.	Se proponen 15 herramientas para diversos procesos de la BRM.
Concientización y promoción	Informar y difundir continuamente del BRM.	Como parte del plan de capacitación y sensibilización, se estableció una acción de crear una estrategia de comunicación.
Identificación	Establecer categorías de beneficios	Se proponen diez categorías de beneficios a ser utilizadas en la organización.
Identificación	Identificar y describir beneficios	Las herramientas H-01 y H-02 ofrecen soluciones para identificar y describir beneficios.
Planeación	Priorizar beneficios	La herramienta H-04 ayuda a cuantificar y priorizar entre los beneficios existentes.
Planeación	Mapear de beneficios	La herramienta H-03 brinda la solución para mapear los beneficios entre los diversos proyectos y portafolios.
Ejecución	Llevar a cabo el control y seguimiento a los beneficios	La herramienta H-05 establece un punto de control y seguimiento para el cumplimiento total del beneficio.
Ejecución	Entregar los resultados	La herramienta H-05 valida la entrega de resultados durante la etapa de ejecución del entregable.
Transición	Ejecutar el plan de transición	La herramienta H-07 brinda apoyo a la transición de los beneficios hacia la operación de la empresa.
Transición	Realizar seguimiento y control	Las herramientas H-13 y H-14 brindan seguimiento y control al proceso de transición de beneficios.
Sostenimiento	Informar del desempeño de la materialización de los beneficios	Toda la propuesta de Plan de Gestión de materialización de beneficios busca la mejora integrar del desempeño de este proceso organizacional.
Sostenimiento	Realizar plan de sostenimiento de beneficios	La herramienta H-10 tiene como objetivo el sostenimiento de los beneficios a lo largo del tiempo.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

6.1 Conclusiones.

Se presentan a continuación las conclusiones del proyecto por objetivo específico de estudio:

Objetivo uno: Analizar las prácticas actuales de la gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios de los proyectos en el CSC de Costa Rica, mediante métodos de campo y revisión de los procedimientos y documentación existentes, con el fin de la obtención de un diagnóstico de la situación actual.

Con base a los resultados obtenidos por medio del uso de herramientas y técnicas de obtención de información, se logra concluir que la situación actual de la empresa “Fantasía ABC” es que cuenta con un proceso robusto para la gestión de proyectos, pero no tiene orientación ni cultura centrada a la gestión de materialización de beneficios y no posee herramientas o guías que apoyen este concepto. Para las etapas de la gestión de materialización de beneficios, la mayoría de los procesos se encuentran en estado orgánico o inexistente. Como resultado de lo anterior, se concluye también que la empresa “Fantasía ABC” tiene bastantes oportunidades de mejora en todas las etapas del proceso mencionado.

Objetivo dos: Determinar las oportunidades de mejora del CSC de Costa Rica en la gestión de materialización de beneficios mediante el análisis de la situación actual y las buenas prácticas aplicables a la resolución de la problemática existente, para crear una base de solución del problema.

Se concluye la identificación de 32 oportunidades de mejora con prácticas aplicables a la organización y que se enfocan en resolver la problemática planteada. Para mejor entendimiento, las oportunidades de mejora fueron divididas en quince oportunidades de mejora relacionadas a herramientas, catorce relacionadas con procesos y tres enfocadas en recursos humanos.

Objetivo tres: Desarrollar un marco de trabajo de gestión de proyectos con enfoque en materialización de beneficios aplicando las buenas prácticas identificadas para la mejora integral de la gestión en función de los resultados de los proyectos.

Se plantea una solución que incluye la modificación del documento existente del caso de negocios, la implementación de quince herramientas enfocadas en distintas actividades del proceso

de gestión de materialización de beneficios, la creación de un enfoque metodológico que facilite la administración y ejecución del proceso de gestión de materialización de los beneficios por medio de un proceso estandarizado para toda la organización, la creación de un cronograma de implementación y la elaboración de un plan de capacitación y sensibilización del personal. De igual manera, del presente trabajo se concluye que la problemática planteada fue abordada, lo cual se demuestra por medio de los entregables realizados que generan visibilidad sobre los beneficios obtenidos de los proyectos gestionados y ejecutados en el Centro de servicios de Costa Rica y además de la creación de una propuesta que plantea un proceso de comunicación sistemático, transparente y efectivo que asegure que la información relevante sea recibida por los líderes corporativos. Queda pendiente la implementación y ejecución de la propuesta para verificar su efectividad.

Objetivo cuatro: Elaborar un plan de implementación, considerando los recursos actuales de la empresa, de la solución desarrollada para la gestión de materialización de beneficios que permita su puesta en operación.

Se concluye que la propuesta de Plan de Gestión de materialización de beneficios para la empresa “Fantasía ABC” se dividirá en seis actividades con una duración total de cuatro meses y un costo total estimado de 29,000 dólares.

6.2 Recomendaciones

Todo aquel trabajo que está fuera del alcance del proyecto se detalla a continuación como recomendación:

Se recomienda al Gerente General del Centro de servicios de Costa Rica que durante los próximos 12 meses se incluya el tema de la gestión de materialización de beneficios de los proyectos como una de las prioridades de la organización ya que se debe demostrar a la alta gerencia corporativa el valor agregado que se brinda a los proyectos ejecutados y gestionados desde el Centro de servicios de Costa Rica.

Se recomienda al Gerente General del Centro de servicios de Costa Rica que, desde Costa Rica y durante todo el tiempo que tome su implementación, se lidere la propuesta de plan de gestión de materialización de beneficios antes los líderes corporativos y la PM Council ya que se puede demostrar el liderazgo y las capacidades existentes de los colaboradores locales. Esto tiene

un alto impacto corporativo ya que los beneficios justifican que la organización utilice recursos para alcanzar las metas estratégicas.

Se recomienda al departamento de Recursos Humanos que, durante los próximos 2 meses, se realice una revisión de la descripción de puestos, los roles y las responsabilidades de todos los colaboradores involucrados en la gestión de proyectos con el fin de evaluar si el talento humano posee las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo una correcta gestión de proyectos que incorpore la metodología de materialización de beneficios.

Se recomienda a la PM Council que, por los próximos 2 años, incentive y promueva una cultura de gestión de materialización de beneficios como un parte adicional y clave en la gestión de proyectos. Estos esfuerzos deben impactar a todos los involucrados en los procesos de gestión de proyectos y permitan facilitar la puesta en marcha de la solución propuesta.

Se recomienda a la PM Council que, en un plazo máximo de 3 meses, utilice la propuesta de plan de gestión de materialización de beneficios planteada en esta investigación y que, además, aporte sus conocimientos y experiencia para una correcta aplicación.

Se recomienda que, en los próximos 12 meses, la PM Council y las iniciativas corporativas y locales de desarrollo de talento humano, hagan un énfasis en capacitar a los gerentes de proyectos y a los involucrados en la gestión de proyectos, en la metodología de gestión de materialización de beneficios para aumentar las competencias del personal y se encuentren mejor preparados para realizar las nuevas actividades y procesos requeridos.

Se recomienda a la PM Council que, en un plazo de 2 meses, revise diversos procesos relacionados con la gestión de proyectos y la gestión de portafolios, ya que algunos no se realizan de manera estandarizada y quedaron por fuera del alcance del presente trabajo que se definió en la gestión de materialización de beneficios. Un ejemplo de esto es el proceso para priorizar proyectos que no se encuentra estandarizado entre las diversas Unidades de negocio.

Se recomienda a la PM Council que, en un plazo de 4 meses, aborde el seguimiento de los beneficios a nivel de los portafolios ya que pueden existir beneficios adicionales a este nivel que puedan quedar fuera del alcance de este trabajo.

Se recomienda a la PM Council que, en un plazo de 2 meses, genere herramientas y procesos para mejorar la gestión de portafolios existentes ya que la cultura actual se enfoca altamente en proyectos únicamente.

Se recomienda al Gerente General del Centro de servicios de Costa Rica que, durante los próximos 6 meses, realice una comparación con los otros Centros de Servicios que tiene la organización, con el fin de conocer los procesos y actividades que se ejecutan para el tema de la gestión de materialización de beneficios.

Se recomienda a la PM Council que, en un plazo de 2 meses, revise y mejore algunos fallos identificados en la actual gestión de proyectos que se describen en el Cuadro 4.2, ya que no tienen relación con el alcance del presente trabajo de investigación, pero si es necesario resolverlos con el fin de optimizar los procesos existentes. Dentro de estos se encuentran: la desorganización existente que genera poco tiempo para la adecuada planeación, la falta de priorización y definición de presupuestos debido a las cambiantes prioridades y la excesiva presión por cumplir las fechas límites sin importar la calidad del resultado.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- Acero, J., Coy, L. & González, J. (2017). Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos. Escuela colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Bogotá, Colombia.
- Bradley, G. (2a Ed.) (2016). *Benefit Realisation Management. A practical guide to achieving benefits through change.* Routledge.
- Campos, F (3 de octubre del 2021): Costa Rica: destino preferido para establecer Centros de Servicios Compartidos. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/opinion/costa-rica-destino-preferido-para-establecer/EWRGA3FRLBDNFL4GNSHZKV5OP4/story/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (6ta Ed.) (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.
- Jaén, L. (2019). *Fuentes de información para la investigación en Archivística y Bibliotecología.* Editorial UCR.
- Kerzner, H. (2018). *Project Management Best Practices. Achieving Global Excellence.* International Institute for Learning. Inc.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (14a Ed.) (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial.* McGraw Hill
- Martins, C. (2017). *Benefit Realization Management. Strategic value from Portfolios, Programs, and Projects.* Taylor & Francis Group
- Piney, C. (2018). *Earned Benefit Program Management. Aligning, realizing, and sustaining strategy.* Taylor & Francis Group
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos cómo lograr la ventaja competitiva.* Pearson
- Porter, M. (2000) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada).* Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V
- Porter, M. (2016) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo Editorial Patria
- Project Management Institute. (2016). *Thought Leadership Series: Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios.* Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide) (6th ed.).* Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2019). *Benefit Realization Management: a practice guide*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2022). Medir lo importante: Por qué necesita cambiar su perspectiva sobre el éxito del proyecto Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635>
- Ruiz-Healy Times. (Agosto 2017) ¿Por qué es importante generar un valor agregado en los negocios? <https://ruizhealytimes.com/sin-categoria/por-que-es-importante-generar-un-valor-agregado-en-los-negocios/>
- Sanabria, D., Valdés, J. & Zamora, N. (2021). *Marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)*. Revista IDGIP
- Santos Miranda, M (5 de octubre del 2021) Los centros de servicios compartidos: ventajas y características de este modelo organizativo. *Escuela de Negocios y Dirección*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/finanzas/los-centros-de-servicios-compartidos-ventajas-y-caracteristicas-de-este-modelo-organizativo/>
- Scaled Agile Inc. (10 de febrero del 2024). <https://scaledagile.com/what-is-safe/>
- Stefanni Group. (Abril 2023) 6 tendencias para la industria financiera en el 2023. <https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/6-tendencias-para-la-industria-financiera-en-2023>
- Sydle. (Abril 2023) Centro de Servicios Compartidos: ¿qué es un CSC y cómo funciona? <https://www.sydle.com/es/blog/centro-de-servicios-compartidos-607605699b901904c44d8dc5/>
- Thiry, Michel. (Mayo 2020) Potential Applications of Scaled Agile in Value, Benefits and Risk. <https://www.linkedin.com/pulse/potential-applications-scaled-agile-value-benefits-risk-michel-thiry>

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A: Encuesta

Objetivo:

El presente cuestionario tiene como objetivo la obtención de información sobre la gestión de proyectos y la gestión de materialización de beneficios de los proyectos gestionados en el Centro de servicios de Costa Rica de la empresa “Fantasía ABC”. Tiene propósito de obtener información para el proyecto de graduación para optar por el Título de Maestría en Gerencia de Proyectos en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Instrucciones generales:

- Se cuenta con autorización de la organización.
- El nombre de la empresa y la información compartida se mantendrá bajo confidencialidad.
- No se le solicita información sensible o confidencial.
- Ninguna información obtenida se usará en evaluaciones de desempeño personales.
- El cuestionario está compuesto por preguntas abiertas y deben ser respondidas de acuerdo con su experiencia y conocimiento.
- Se utiliza un método de encuesta donde la participación es de cada integrante es libre y por separado para la formulación de las respuestas.
- Aplicable a todos los sujetos de la investigación.

Preguntas:

1. ¿En cuál rol se desempeña? Jefe de Unidad de Negocio, Líder de equipo, Gerente de Proyectos o jefe de equipo de manejo de proyectos.
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización? 0 a 2 años, 2 a 5 años o más de 5 años.
3. ¿Tiene alguna formación en administración de proyectos?
4. ¿Indique la interacción de su rol con los proyectos? Alta, media, baja o nula.
5. ¿Cómo puede describir la cultura de gestión de proyectos, tanto a nivel corporativo, como a nivel del centro de servicios?
6. ¿Tiene conocimiento sobre la estrategia organizacional de la empresa? Si o No.
7. ¿Tiene claro su participación y rol para contribuir a alcanzar los objetivos de la estrategia organizacional? Si o No.
8. ¿En qué medida considera que los proyectos en que trabaja contribuyen a las metas de la institución? Alta, media, baja o nula.

9. ¿Existen procesos y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos?
10. Cuando los proyectos son gestionados bajo su responsabilidad, ¿qué elementos y aspectos se piden como requisitos? Si no aplica, continúe con la siguiente.
11. ¿Qué elementos puede destacar como aciertos y como fallos de la gestión de proyectos actual que existe?
12. ¿Qué tipo de resultados usualmente se obtienen de los proyectos gestionados? Excelentes, buenos, regulares o malos.
13. Una vez concluidos los proyectos, ¿Qué tipo de actividades, procesos, documentaciones son realizadas a nivel de centro de servicios? ¿Existe alguna exigencia de parte de la corporación luego de completo el entregable?
14. ¿Existe un proceso de lecciones aprendidas? ¿Cómo lo describe?
15. ¿Qué información se agrega en los informes finales luego de finalizado los proyectos? En caso de que no existan informes finales, ¿nunca se ha solicitado desde la corporación y los patrocinadores?
16. ¿Cuáles son los comentarios y feedback más recurrentes que se reciben de los clientes/patrocinadores de los proyectos?
17. ¿Existe algún documento o guía para explicar cómo gestionar los beneficios para los proyectos?
18. ¿Cuáles son los beneficios comunes que tienen los proyectos que ha manejado?
19. En la gestión de proyectos, ¿existe una visión hacia los beneficios de los proyectos y sus entregables?
20. ¿Conoce quién tiene la responsabilidad de medir los beneficios de los proyectos?
21. ¿Conoce usted de la aplicación actual de las siguientes herramientas de gestión de beneficios? Cuantificación de beneficios, Plan de gestión de materialización de beneficios, Perfil de beneficios, Registro de beneficios, Mapa de beneficios o Matriz de trazabilidad de beneficios. Todas, la mayoría, algunas o ninguna.
22. ¿Tiene usted claro los roles y responsabilidades de los equipos que integran la gestión de materialización de beneficios de los proyectos?
23. ¿Se han recibido entrenamientos o capacitaciones enfocados en la gestión de beneficios?
24. ¿Considera que existen oportunidades de mejora en la gestión de materialización de beneficios que existe actualmente?

8.2 Apéndice B: Entrevista personal

Objetivo:

El presente cuestionario tiene como objetivo la obtención de información sobre la Gestión de materialización de Beneficios de los proyectos gestionados en el Centro de servicios de Costa Rica. Tiene propósito de obtener información para el proyecto de graduación para optar por el Título de Maestría en Gerencia de Proyectos en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Instrucciones generales:

- Se cuenta con autorización de la organización.
- El nombre de la empresa y la información compartida se mantendrá bajo confidencialidad.
- No se le solicita información sensible o confidencial.
- Ninguna información obtenida se usará en evaluaciones de desempeño personales.
- El cuestionario está compuesto por preguntas abiertas y deben ser respondidas de acuerdo con su experiencia y conocimiento.
- Aplicable a jefe de Unidad de Negocio y jefes de Departamento de Proyectos de una Unidad de Negocio.

Preguntas:

1. En términos de proyectos, ¿cómo es el proceso de asignación de un proyecto desde la corporación hacia el Centro de servicios?
2. Cuando los proyectos son asignados al Centro de servicios, ¿qué elementos y aspectos se piden como requisitos para su gestión?
3. ¿Cuál es el grado de involucramiento de la corporación a la hora de la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de los proyectos?
4. ¿Cómo mide la empresa los beneficios que dan los proyectos?
5. ¿Cuál es la visión actual de los proyectos y cuál es la visión a largo plazo?
6. Una vez concluidos los proyectos, ¿Qué tipo de actividades, procesos, documentaciones son realizadas a nivel de centro de servicios? ¿Existe alguna exigencia de parte de la corporación luego de completo el entregable?
7. ¿Ha sido usted entrenado en la gestión de beneficios?
8. ¿Existe una visión hacia los beneficios de los proyectos y sus entregables?
9. ¿Qué elementos valora la corporación en términos de beneficios a lo largo del tiempo de los entregables y como la corporación percibe valor de la gestión de proyectos y sus entregables?

10. ¿Qué elementos usan los jefes de Unidad de negocio para mostrar los resultados de los proyectos?
11. ¿Cuáles elementos serían importantes para mostrar los beneficios de los proyectos?
12. ¿Cuáles son los beneficios que comúnmente conforman los proyectos que actualmente se ejecutan?
13. ¿Cómo se validan los beneficios obtenidos al finalizar los proyectos?
14. ¿Es la validación de beneficios una práctica frecuente y requisito para todos los proyectos?
15. ¿Existe la aplicación de herramientas para la gestión de materialización de beneficios de los proyectos?
16. ¿Cuáles son las principales métricas, indicadores y controles que se realizan en la gestión de beneficios?
17. ¿Cuáles indicadores de desempeño se manejan a nivel de centro de servicios para la gestión de proyectos? ¿Existen indicadores o formas de consolidar los beneficios de todos los proyectos?
18. ¿Si la estrategia de la compañía cambia, es común que el alcance de los proyectos cambie o se cancelen una vez aprobados?
19. ¿Quién está encargado de los protocolos y procedimientos de la gestión de proyectos en la organización?
20. ¿Cómo se realiza la implementación de nuevas metodologías en la empresa?
21. ¿Cuáles medios y metodologías se utilizan para la capacitación de nuevos procedimientos o metodologías?
22. ¿Cómo se realiza el entrenamiento y capacitación al equipo de proyectos?

8.3 Apéndice C: Lista de verificación

Lista de verificación - Proceso actual de gestión de proyecto y gestión de materialización de beneficios				
Objetivo:	Identificar y analizar plantillas, procesos y herramientas existentes en la organización que sean relacionados con la gestión de proyectos y la gestión de materialización de beneficios.			
		Existe		
#	Lista y de chequeo	Sí	No	Observaciones
1	Proceso estandarizado y aprobado para priorizar proyectos.			
2	Proceso estandarizado y aprobado para gestionar proyectos.			
3	Manual de roles y responsabilidades para la gestión de proyectos.			
4	Plantilla y procedimiento para registrar las lecciones aprendidas del manejo de proyectos.			
5	Políticas implementadas para la gestión de materialización de beneficios.			
6	Plantilla y procedimiento para registrar la aprobación o rechazo de proyectos.			
7	Documentación para el registro de beneficios por proyecto.			
8	Proceso estandarizado para la gestión de materialización de beneficios.			
9	Método o herramienta para el cálculo económico de beneficios.			
10	Método o herramienta para el seguimiento de los beneficios.			
11	Método o herramienta para la cuantificación de beneficios.			
12	Proceso de seguimiento de beneficios posteriores al cierre del proyecto.			
13	Manual de roles y responsabilidades para la gestión de materialización de beneficios.			
14	Plan estratégico de la institución en correspondencia a los proyectos del portafolio.			
15	Planes de capacitación o entrenamiento para la gestión de proyectos			
16	Planes de capacitación o entrenamiento para la gestión de materialización de beneficios			

8.4 Apéndice D: Ficha documental

Ficha Documental	
Nombre:	
Responsable:	
Tema:	
Resumen	
Principales hallazgos	
Citas destacadas	

8.5 Apéndice E: Ficha Bibliográfica

Ficha Bibliográfica	
Título:	
Autor(es):	
Año:	
Dirección URL:	
Resumen	
Palabras clave	
Principales hallazgos	
Citas destacadas	

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1: Cuestionario para definir situación actual y situación deseada

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica Maestría en Gerencia de Proyectos

Lista de verificación documental – Proceso actual de gestión de beneficios

Objetivo:

El presente cuestionario es para la obtención de información sobre la Gestión de materialización de beneficios para los proyectos de crecimiento que se ejecutan en la empresa en la que usted colabora, para el proyecto de graduación para optar por el Título de Maestría en Gerencia de Proyectos en el Tecnológico de Costa Rica.

Instrucciones generales y consideraciones:

1. Se cuenta con autorización de la organización para aplicar el cuestionario a aquellas personas que el investigador considere como sujetos de interés en el estudio.
2. El nombre de la empresa y la información compartida se mantendrá bajo confidencialidad. Es por este motivo, que no verá el nombre de la empresa en la que usted colabora presente en este documento.
3. En ningún momento se le solicitará información sensible o confidencial.
4. Ninguna información obtenida de este instrumento se usará en evaluaciones de desempeño de la organización.
5. El cuestionario está compuesto por preguntas donde se respuesta simple. Seleccione o anote la respuesta que considere refleje la actualidad en la organización. No hay respuestas buenas o malas.
5. BRM es la abreviatura de Benefits Realization Management o Gestión de Materialización de Beneficios
7. Las preguntas deben de contestarse con un número del 0 al 5. Abajo se detalla el significado de cada puntuación:

0-No Existe

No se presenta en la organización, no hay evidencia alguna de que se realice.

"El control, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica administrada. Las características de un proceso controlado incluyen plan de control desarrollado, plan de control implementado y estabilidad lograda.

1-Orgánico

El proceso de control es el acto de comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para efectuar mejoras en los procesos, evaluar posibles alternativas y recomendar la acción correctiva apropiada según sea necesario.

Una vez que se mide el proceso, la organización puede recopilar datos de tendencias para determinar si está bajo control. Para lograr el control de las ""Mejores Prácticas"", la organización necesita:

- Cree un plan de control de procesos con límites de control superior e inferior.
- Implementar el plan de control del proceso.
- Observar el proceso que opera dentro de los límites del plan consistentemente con el tiempo."

Estandarizar, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica repetible y consistente. Las características de un proceso estandarizado incluyen un cuerpo gobernante para manejar el proceso y los cambios asociados, un proceso claramente documentado y comunicado a aquellos que ejercen el proceso y la adherencia que se evidencia por los artefactos producidos.

Hay cuatro pasos clave para estandarizar un proceso:

2- Estandarizar

- Existe un órgano directivo o rol que tiene la autoridad en la organización y que puede ser el propietario del proceso.
- Proceso documentado. Desarrolle y documente el proceso: puede ser comprado o escrito por alguien dentro de la organización.
- Comunicar el proceso. Comunicar el proceso a los responsables de ejecutar el proceso.
- Adherencia al proceso. Aplique el proceso de forma coherente en toda la organización.

Sin los cuatro pasos, no existe un proceso estandarizado ni sostenible.

Medir, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica cuantificada. Las características de un proceso medido que incluyen requisitos del cliente incorporados en las mediciones, características críticas identificadas, características críticas medidas, entradas relacionadas con los resultados y parámetros críticos medidos. Estas características aclaran los requisitos del cliente y las entradas y salidas clave.

3-Medir

Una vez que los procesos están estandarizados, seleccione aquellos procesos que pueden medirse para ver cuán efectivos son para la organización. La etapa de 'Medir' cuantifica la calidad de los procesos y de los insumos del proceso. Hay cinco actividades clave involucradas en el paso de medición:

- Identificar medidas críticas centradas en el cliente del proceso.
- Identificar las características críticas del proceso.
- Medir las características críticas del proceso.
- Identificar las medidas importantes.
- Medir entradas críticas.

El control, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica administrada. Las características de un proceso controlado incluyen plan de control desarrollado, plan de control implementado y estabilidad lograda.

El proceso de control es el acto de comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para efectuar mejoras en los procesos, evaluar posibles alternativas y recomendar la acción correctiva apropiada según sea necesario.

4- Controlar

Una vez que se mide el proceso, la organización puede recopilar datos de tendencias para determinar si está bajo control. Para lograr el control de las "Mejores Prácticas", la organización necesita:

- Cree un plan de control de procesos con límites de control superior e inferior.
- Implementar el plan de control del proceso.
- Observar el proceso que opera dentro de los límites del plan consistentemente con el tiempo.

Mejorar, cuando se aplica a un proceso, produce una Mejora Continua. Las características de un proceso mejorado incluyen problemas identificados, mejoras implementadas y mejoras sostenidas.

Una vez que un proceso ha sido estandarizado, medido y controlado, las organizaciones pueden mejorar continuamente. La mejora continua es más que una actualización del proceso. Se basa en tres conceptos clave:

5- Mejorar

- Identifico los problemas raíz del proceso; Determinar la causa raíz de por qué el proceso no se está realizando en el nivel que debería ser.
- Tener un esfuerzo enfocado en la mejora de procesos con posibles soluciones.
- Una vez que se ha definido una solución, integre la mejora del proceso en la forma en que la organización realiza el trabajo.

No.	Práctica	0. No exis te	1. Orgáni co	2. Estan dar	3. Me dir	4. Contro lar	5. Mejor ar	Punt aje (Situ ac Actu al)	Punt aje (Situ ac Meta)	Ob s	Priorid ad	Accion es
0. Etapa de concientización y promoción												
BC 01	Educar a los ejecutivos sobre gestión de materialización de beneficios											
BC 02	Desarrollar una cultura de proyectos con enfoque en BRM.											

- BC 03 Incluir en roles y perfiles relacionados con proyectos la atención de BRM.
- BC 04 Dotar de herramientas y tecnología para la BRM.
- BC 05 Informar y difundir continuamente del BRM.

1. Etapa de identificación.

- B10 1 Establecer categorías de beneficios
- B10 2 Identificar y describir beneficios.
- B10 3 Revisar el alineamiento de los beneficios con la estrategia.
- B10 4 Perfilar los beneficios
- B10 5 Registrar beneficios.
- B10 6 Cuantificar los beneficios
- B10 7 Construir el caso de negocios.
- B10 8 Plantear las expectativas de los interesados versus beneficios

2. Etapa de planificación.

- BP 01 Identificar supuestos y elementos habilitantes.
- BP 02 Definir métricas
- BP 03 Priorizar beneficios.
- BP 04 Mapear de beneficios
- BP 05 Planificar la gestión de materialización de beneficios
- BP 06 Establecer el cronograma de beneficios.
- BP 07 Establecer roles y perfiles incluyendo los propietarios de los beneficios
- BP 08 Asignar roles y responsabilidades.
- BP 09 Matriz de trazabilidad de los beneficios
- BP 10 Planear la entrega o los productos del proyecto.
- BP 11 Establecer el proceso de seguimiento y reporte de los beneficios.
- BP 12 Establecer el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios
- BP 13 Llevar a cabo el plan de gestión de realización de beneficios.
- BP 14 Realizar el cierre de la planeación.

3. Etapa de ejecución

- BE 01 Asegurar relevancia/alineación/pertinencia
- BE 02 Entregar productos, servicios o nuevas capacidades
- BE 03 Generar los entregables que serán el puente para conseguir los beneficios
- BE 04 Llevar a cabo el control y seguimiento a los beneficios
- BE 05 Entregar los resultados

4. Etapa de transición

- BT0 1 Ejecutar el plan de transición
- BT0 2 Realizar seguimiento y control
- BT0 3 Transferir resultados/ capacidades a operaciones, mantenimiento, nuevos proyectos o programas, u otros esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los beneficios
- BT0 4 Actualizar plan de sostenimiento
- BT0 5 Ejecutar procesos de comunicación

5. Etapa de sostenimiento de los beneficios

- BS 01 Realizar plan de sostenimiento de beneficios
- BS 02 Gestionar los riesgos transferidos
- BS 03 Realizar seguimiento y control
- BS 04 Implementar y mantener nuevas actividades de apoyo, soporte, operaciones o proyectos
- BS 05 Realizar evaluación de impacto de los beneficios o ex-post (proyectos, programas y portafolios)
- BS 06 Registrar lecciones aprendidas.
- BS 07 Informar del desempeño de la materialización de los beneficios