

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Propuesta de mejora en la gestión de materialización de beneficios para el departamento de Planeación y Proyectos de la empresa 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:

Alonso Díaz Valverde

San José, septiembre, 2025

## **DEDICATORIA**

*Le dedico mi trabajo de graduación a mi familia y en especial a Mariana y a Macarena por motivarme a concluir mis metas, a pesar de los retos.*

*Gracias por su apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecimiento a mi profesor tutor Johnny Vásquez por compartir su experiencia, conocimiento y por servir de guía en tiempos de aprendizaje.*

*Por último y no menos importante, quiero agradecerme, quiero agradecerme por creer en mí, quiero agradecerme por todo el trabajo hecho, quiero agradecerme por sacrificar días libres, quiero agradecerme por no renunciar y por tratar siempre de ser mejor.*

## EPÍGRAFE

*“Todo lo que tienes que hacer es intentar. Y para mí, el peor tipo de derrota no es el fracaso per se. Es la decisión de no intentarlo”*

*Novak Djokovic*

*“Se que el éxito no llega de una vez, no es algo que se logra de la noche a la mañana. Es el resultado de muchos años de trabajo e intentos de alcanzar metas”*

*Novak Djokovic*

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Empresa ABC.....	4
1.1.2 Empresa ABC en Costa Rica.....	5
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	5
1.1.4 Proyectos en la unidad de Servicios.....	8
<b>1.2 El problema y su impacto</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 Objetivo general.....	20

1.3.2	Objetivos específicos .....	20
<b>1.4</b>	<b>Alcance y limitaciones .....</b>	<b>21</b>
1.4.1	Alcance.....	21
1.4.2	Limitaciones.....	22
<b>Capítulo 2</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestión de materialización de beneficios.....</b>	<b>24</b>
2.1.1	Conceptos clave y elementos de la evolución de la gestión de materialización de beneficios	25
2.1.2	La materialización de beneficios y la estrategia empresarial.....	26
<b>2.2</b>	<b>Gestión de materialización de beneficios de acuerdo con el PMI.....</b>	<b>28</b>
2.2.1	Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa.....	28
2.2.2	Ciclo de vida de la materialización de los beneficios.....	30
2.2.3	Roles y responsabilidades.....	31
<b>2.3</b>	<b>Gestión de materialización de beneficios de acuerdo con Infrastructure and Projects Authority de Reino Unido.....</b>	<b>32</b>
2.3.1	Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa.....	32
2.3.2	Ciclo de vida de la materialización de los beneficios.....	34
2.3.3	Roles y responsabilidades según el Infrastructure and Projects Authority.....	35
<b>2.4</b>	<b>Gestión de materialización de beneficios en entornos ágiles .....</b>	<b>38</b>
2.4.1	Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa en entornos ágiles 39	
<b>2.5</b>	<b>Herramientas para la gestión y trazabilidad de la materialización de resultados de acuerdo con el PMI.....</b>	<b>41</b>
2.5.1	Cuantificación de beneficios.....	41
2.5.2	Plan de materialización de beneficios.....	41

2.5.3	Perfil de beneficio .....	41
2.5.4	Registro de beneficio .....	42
2.5.5	Mapa de beneficio .....	42
2.5.6	Matriz de trazabilidad de beneficios .....	42
2.5.7	Matriz RACI.....	42
2.5.8	Panel de Beneficios.....	42
2.5.9	Manejo de valor.....	43
<b>2.6</b>	<b>Clasificaciones de los beneficios y sus mediciones de acuerdo con el PMI..</b>	<b>43</b>
2.6.1	Clasificación de beneficios .....	44
2.6.2	Medición de beneficios .....	45
<b>Capítulo 3 Marco metodológico .....</b>		<b>48</b>
<b>3.1</b>	<b>Categorías de la investigación .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Población, muestra y sujetos de investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Fuentes de información .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....</b>	<b>55</b>
3.4.1	Técnica de entrevista y herramienta guía de entrevista .....	56
3.4.2	Técnica de encuesta y herramienta cuestionario .....	57
3.4.3	Técnica de revisión documental y guía de revisión documental .....	58
3.4.4	Técnica de revisión bibliográfica y herramienta ficha bibliográfica .....	59
<b>3.5</b>	<b>Procesamiento y productos de la investigación.....</b>	<b>61</b>
3.5.1	Productos esperados de la investigación .....	61
3.5.2	Técnicas de procesamiento .....	64
3.5.3	Métodos de análisis cualitativo.....	65
<b>Capítulo 4 Análisis de Resultados .....</b>		<b>67</b>

<b>4.1</b>	<b>Identificación de las practicas actuales del departamento de Planeación y</b>	
<b>Proyectos</b>	<b>68</b>	
4.1.1	Técnica de entrevista y herramienta guía de entrevista .....	68
4.1.2	Técnica de encuesta y herramienta cuestionario .....	73
4.1.3	Técnica de revisión documental y guía de revisión documental .....	80
4.1.4	Técnica de revisión bibliográfica y herramienta ficha bibliográfica .....	83
<b>4.2</b>	<b>Análisis de brechas, buenas prácticas y la problemática en gestión de</b>	
	<b>materialización de beneficios .....</b>	<b>86</b>
4.2.1	Análisis de brechas y áreas de mejora .....	86
4.2.2	Análisis de buenas prácticas del PMI: facilitadores del éxito de la gestión de	
	materialización de beneficios .....	94
4.2.3	Comparación de prácticas actuales, la problemática y las buenas prácticas del PMI.....	96
<b>4.3</b>	<b>Cuadro resumen de categorías, brechas y requerimientos de solución ....</b>	<b>100</b>
<b>4.4</b>	<b>Mapas conceptuales .....</b>	<b>102</b>
<b>4.5</b>	<b>Análisis descriptivo de la aplicación de las herramientas utilizadas en la</b>	
	<b>recolección de información.....</b>	<b>103</b>
<b>4.6</b>	<b>Resumen de resultados cualitativos y cuantitativos.....</b>	<b>104</b>
	<b>Capítulo 5 Propuesta de Solución.....</b>	<b>106</b>
<b>5.1</b>	<b>Propuestas de solución específicas a las áreas de mejora identificadas ....</b>	<b>106</b>
5.1.1	Etapa inicial para la definición y clasificación de beneficios .....	121
5.1.2	Capacitación y sensibilización .....	122
5.1.3	Integración de gestión de materialización de beneficios en procesos y herramientas	123
5.1.1	Fomento de una cultura de responsabilidad y colaboración.....	123
5.1.2	Estrategia y métricas (KPI) .....	124

<b>5.2</b>	<b>Propuesta de metodología o procedimiento para la gestión de</b>	
	<b>materialización de beneficios .....</b>	<b>126</b>
5.2.1	Metodología propuesta.....	128
<b>5.3</b>	<b>Plan de implementación .....</b>	<b>137</b>
5.3.1	Cronograma .....	137
5.3.2	Presupuesto para la implementación .....	140
5.3.3	Plan de sensibilización de la propuesta de solución .....	142
5.3.4	Plan de capacitaciones .....	143
5.3.5	Evaluación de los impactos esperados de la implementación de la propuesta.....	144
	<b><i>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....</i></b>	<b><i>146</i></b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>146</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>150</b>
	<b><i>Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....</i></b>	<b><i>153</i></b>
	<b><i>Apéndices.....</i></b>	<b><i>157</i></b>
<b>7.1</b>	<b>Apéndice A:.....</b>	<b>157</b>
<b>7.1</b>	<b>Apéndice B:.....</b>	<b>158</b>
<b>7.2</b>	<b>Apéndice C: .....</b>	<b>159</b>
<b>7.3</b>	<b>Apéndice D:.....</b>	<b>160</b>
<b>7.4</b>	<b>Apéndice E: .....</b>	<b>161</b>
<b>7.5</b>	<b>Apéndice G:.....</b>	<b>162</b>
<b>7.6</b>	<b>Apéndice H:.....</b>	<b>165</b>
<b>7.7</b>	<b>Apéndice I: .....</b>	<b>167</b>

7.8	Apéndice J:.....	169
7.9	Apéndice K:.....	170
<b>Capítulo 8 Anexos.....</b>		<b>171</b>
8.1	Anexo 1:.....	171
8.2	Anexo 2:.....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> Organigrama unidad global de Operaciones y Tecnología de la Empresa ABC .....	6
<b>Figura 1.2.</b> Comunicado sobre plan estratégico 2020 .....	10
<b>Figura 1.3.</b> Comunicado sobre el seguimiento del proyecto Data Lake .....	11
<b>Figura 1.4.</b> Comunicado sobre el nuevo plan estratégico 2021.....	12
<b>Figura 1.5.</b> Herramienta de control, avance y entrega de beneficios .....	13
<b>Figura 1.6.</b> Solicitud de requerimientos adicionales posterior a la fase de planificación.....	14
<b>Figura 1.7.</b> Toma de decisión, retraso e incertidumbre en los costos asociados .....	16
<b>Figura 1.8.</b> Proyecto de implementación del sistema de cuentas por pagar.....	17
<b>Figura 1.9.</b> Número de proyectos por año .....	18
<b>Figura 2.1.</b> Contexto de iniciación del proyecto .....	27
<b>Figura 4.1.</b> Distribución de colaboradores con y sin estudios relacionados a administración de proyectos .....	74
<b>Figura 4.2.</b> Aplicación de una metodología o proceso para gestionar proyectos .....	75
<b>Figura 4.3.</b> Realización de caso de negocios con beneficios esperados.....	76
<b>Figura 4.4.</b> Proceso para la identificación de los beneficios esperados de los proyectos.....	77
<b>Figura 4.5.</b> Proceso existente para medir y dar seguimiento a los beneficios de los proyectos de ahorro trabajados por el departamento.....	78
<b>Figura 4.6.</b> Procedimiento existente para medir y dar seguimiento a los beneficios de los proyectos de transformación trabajados por el departamento .....	79
<b>Figura 4.7.</b> Herramientas utilizadas para gestionar la materialización de los beneficios .....	80
<b>Figura 4.8.</b> Identificación de manuales de procedimientos del departamento de Planeación y Proyectos .....	82
<b>Figura 4.9.</b> Mapa conceptual categoría, hallazgo y propuesta de solución .....	102
<b>Figura 4.10.</b> Mapa conceptual categoría, hallazgo y propuesta de solución .....	102
<b>Figura 4.11.</b> Mapa conceptual categoría tres, hallazgo y propuesta de solución .....	103
<b>Figura 5.1.</b> Lineamientos base para elaborar un Manual de procedimientos incluyendo la política. ....	110
<b>Figura 5.2.</b> Cambios elaborados en el Project Charter para incluir la identificación de los beneficios y el plan de gestión de beneficios. ....	113

<b>Figura 5.3.</b> Cambios elaborados en el Project Charter para incluir la identificación de los beneficios y el plan de gestión de beneficios.....	114
<b>Figura 5.4.</b> Propuesta nuevas funciones para la actual gerente de proyectos en gestión de materialización de beneficios.....	117
<b>Figura 5.5.</b> Propuesta creación del nuevo puesto de Gestor de Beneficios .....	119
<b>Figura 5.6.</b> Herramienta propuesta Matriz de Trazabilidad de beneficios para los proyectos de transformación .....	120
<b>Figura 5.7.</b> Etapa inicial de definición y clasificación de beneficios.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1.</b> Indicadores clave del desempeño del departamento en la gestión de materialización de beneficios. ..15	
<b>Tabla 1.2.</b> Perfiles de los colaboradores del departamento de Planeación y Proyectos ..... 19	
<b>Tabla 2.1.</b> Roles y responsabilidades según Infrastructure and Projects Authority .....35	
<b>Tabla 4.1.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 96	
<b>Tabla 4.2.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 97	
<b>Tabla 4.3.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 97	
<b>Tabla 4.4.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 98	
<b>Tabla 4.5.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 98	
<b>Tabla 4.6.</b> Comparaciones mejores prácticas y situación actual..... 99	
<b>Tabla 5.1.</b> Costo por hora estimado para el cálculo del presupuesto ..... 140	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 3.1.</b> <i>Categorías o variables de la investigación.</i> .....	50
<b>Cuadro 3.2.</b> <i>Sujetos de la investigación.</i> .....	52
<b>Cuadro 3.3.</b> <i>Fuentes de información y relevancia.</i> .....	54
<b>Cuadro 3.4.</b> <i>Productos esperados por cada objetivo específico.</i> .....	63
<b>Cuadro 4.1.</b> <i>Preguntas resumen para la entrevista de evaluación del proceso actual de gestión de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos.</i> .....	68
<b>Cuadro 4.2.</b> <i>Síntesis de respuestas para la entrevista de evaluación del proceso actual de gestión de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos.</i> .....	70
<b>Cuadro 4.3.</b> <i>Categorías, brechas y requerimientos de solución.</i> .....	100
<b>Cuadro 5.1.</b> <i>Hallazgo base para la propuesta</i> .....	106
<b>Cuadro 5.2.</b> <i>Definición de los diferentes tipos de beneficios</i> .....	129
<b>Cuadro 5.3.</b> <i>Definición de roles y responsabilidades.</i> .....	130
<b>Cuadro 5.4.</b> <i>Lista de actividades, fecha de inicio, fecha de fin y duración.</i> .....	137
<b>Cuadro 5.5.</b> <i>RACI (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado)</i> .....	138
<b>Cuadro 5.6.</b> <i>Cálculo del presupuesto para la implementación del proyecto</i> .....	140
<b>Cuadro 5.7.</b> <i>Especificaciones del plan de sensibilización</i> .....	142
<b>Cuadro 5.8.</b> <i>Especificaciones del plan de capacitación.</i> .....	143
<b>Cuadro 5.9.</b> <i>Como la propuesta de solución reduce retrasos y garantiza la materialización de beneficios.</i> .....	144

## LISTA DE ABREVIATURAS

**BRM:** *Benefits Realization Management*

**ITIL®:** *Information Technology Infrastructure Library.*

**KPI:** *Key performance indicators*

**L&D:** *Learning and Development.*

**Lag:** métricas que reflejan el rendimiento en el pasado

**Lead:** métricas que anticipan el rendimiento futuro

**MVP:** *Minimum Viable Product*

**NPS:** *Net promoter score*

**OKR:** *Objectives and Key Results*

**PMBok®:** *Project Management Body of Knowledge.*

**PMI®:** *Project Management Institute.*

**PMO:** *Project Management Office.*

**RACI:** *Responsible, Accountable, Consulted and Informed*

**SMART:** *Specific, measurable, achievable, relevant and time bound*

**SRO:** *Senior Responsible Owner*

**TI:** Tecnologías de la información.

## RESUMEN

La Empresa ABC tiene el propósito de mejorar la gestión de materialización de beneficios en su departamento de Planeación y Proyectos, y eliminar la problemática de la entrega tardía de los beneficios de los proyectos. Este departamento, crucial para la implementación de proyectos estratégicos, enfrenta varios desafíos en la entrega efectiva de beneficios, tales como entrega tardía de los beneficios de los proyectos estratégicos para organización. La investigación realizada se centra en identificar brechas y áreas de mejora, con el objetivo de proponer soluciones concretas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI). El análisis inicial reveló que, el departamento cuenta con procesos parcialmente establecidos, existen inconsistencias en la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se observó una falta de seguimiento adecuado de los beneficios esperados, lo que dificulta la evaluación del éxito de los proyectos. Por ejemplo: el 35% de los proyectos del departamento presentan retrasos debido a la gestión actual de los beneficios de los proyectos, lo que genera un impacto promedio de 2,100 horas de retrabajo anuales y afecta la materialización de beneficios estratégicos. Por otra parte, la comunicación entre los equipos de proyecto y las partes interesadas también se identificó como un área crítica que requiere mejoras. Para abordar estas brechas, se recomienda la implementación de un marco o metodología de gestión de beneficios basado en el estándar del PMI (BRM), que incluye la identificación, planificación, monitoreo y evaluación de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Además, se sugiere mejorar la capacitación del personal en técnicas avanzadas de gestión de beneficios y fortalecer la comunicación interna mediante la adopción de herramientas colaborativas. Estas acciones, combinadas con un enfoque en la mejora continua, permitirán al departamento de Planeación de Proyectos de la Empresa ABC optimizar la entrega de beneficios y contribuir de manera más efectiva al éxito organizacional. Finalmente, se recomienda establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para medir el impacto de las mejoras implementadas. Y como resultado final, se elaboró un modelo de solución que incluye la implementación de una matriz de trazabilidad, capacitaciones especializadas y una metodología para su ejecución. Se concluye que estas propuestas permitirán al departamento mejorar la trazabilidad de beneficios, optimizar la toma de decisiones y reducir los retrasos en un 20%, fortaleciendo la alineación estratégica de los proyectos.

**Palabras clave:** materialización, beneficios y proyectos.

## ABSTRACT

Empresa ABC has identified the need to improve the management of benefit realization in its Planning and Projects department, with the purpose of eliminating the late delivery of project benefits. This department, crucial for the implementation of strategic projects, faces several challenges in the effective delivery of benefits, such as the late delivery of benefits from strategic projects for the organization. The research conducted focuses on identifying gaps and areas for improvement, with the aim of proposing concrete solutions based on the best practices of the Project Management Institute (PMI). The initial analysis revealed that the department has partially established processes, with inconsistencies in aligning projects with the company's strategic objectives. Additionally, there is a lack of adequate tracking of expected benefits, making it difficult to evaluate the success of projects. For example, 35% of the department's projects experience delays due to the current management of project benefits, resulting in an average impact of 2,100 hours of rework annually and affecting the realization of strategic benefits. Furthermore, communication between project teams and stakeholders was also identified as a critical area needing improvement. To address these gaps, it is recommended to implement a benefits management framework or methodology based on the PMI standard (BRM), which includes the identification, planning, monitoring, and evaluation of benefits throughout the project lifecycle. Additionally, it is suggested to improve staff training in advanced benefits management techniques and strengthen internal communication through the adoption of collaborative tools. These actions, combined with a focus on continuous improvement, will enable the Planning and Project department of Empresa ABC to optimize benefit delivery and contribute more effectively to organizational success. Finally, it is recommended to establish specific key performance indicators (KPIs) to measure the impact of the implemented improvements. As a result, a solution model was developed that includes the implementation of a traceability matrix, specialized training, and a methodology for its execution. It is concluded that these proposals will allow the department to improve benefit traceability, optimize decision-making, and reduce delays by 20%, strengthening the strategic alignment of projects.

**Key words:** Benefits, realization and project

## INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva de materialización de beneficios es un componente esencial para el éxito de cualquier organización. En el contexto de la Empresa ABC, la necesidad de mejorar la gestión de materialización de beneficios en su departamento de Planeación de Proyectos se ha vuelto una prioridad. Este departamento, fundamental para la implementación de proyectos estratégicos, enfrenta diversos desafíos para alcanzar sus metas por falta de definición de beneficios, ausencia en herramientas de control efectivas y entrega a tiempo de los beneficios. La presente investigación se realiza con el propósito de identificar las brechas y áreas de mejora dentro de este departamento, con el objetivo de proponer soluciones concretas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI).

Este estudio no solo busca contribuir al desarrollo organizacional de la Empresa ABC, la importancia de esta investigación radica en su potencial para optimizar los procesos de gestión de materialización de beneficios, lo cual puede traducirse en una mayor eficiencia y la eliminación de la entrega tardía de los beneficios. Al abordar los desafíos actuales y proponer mejoras fundamentadas en estándares reconocidos internacionalmente, se espera que los hallazgos de este trabajo tengan un impacto significativo tanto en el ámbito académico como en el profesional.

La Empresa ABC se dedica a la consultoría de servicios profesionales en diversas áreas como impuestos, contabilidad, finanzas, legal, gobernanza corporativa y generación de contenido mediante medios de comunicación. Con presencia en 75 países alrededor del mundo, incluyendo Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Colombia, Brasil, Chile y Argentina en el continente americano, y países destacados en Europa, África, Asia y Australia, la empresa ha logrado establecer una red global de servicios. Esta expansión internacional subraya la importancia de una gestión de materialización de beneficios eficiente y efectiva para mantener su competitividad y liderazgo en el mercado.

La historia de la Empresa ABC es un testimonio de su capacidad de adaptación y crecimiento. Nacida de la fusión de dos grandes compañías con un historial en la industria de la información y medios de comunicación, la primera empresa data del siglo XIX y se inició en Europa, mientras que la segunda comenzó en el siglo XX en América del Norte. Esta fusión ha

permitido a la Empresa ABC combinar su experiencia y recursos para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad. Con más de 24,000 colaboradores a nivel mundial y una operación significativa en Costa Rica desde 2012, la empresa continúa evolucionando y expandiendo sus capacidades.

Este contexto resalta la relevancia de la investigación para mejorar la gestión de materialización de beneficios en su departamento de Planeación y Proyectos, asegurando así su capacidad para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Actualmente el departamento trabaja en proyectos relacionados a actividades de transformaciones digitales y proyectos de ahorro de gastos operativos, siendo todas las iniciativas de clientes internos.

La estructura de este trabajo se compone de nueve capítulos, cada uno diseñado para abordar diferentes aspectos de la investigación y proporcionar una visión integral del estudio realizado. El primer capítulo, Generalidades, ofrece una visión general del contexto y la importancia del tema. El segundo capítulo, Marco Teórico, presenta las bases conceptuales y teóricas que sustentan la investigación.

El tercer capítulo, Marco Metodológico, es fundamental para entender el enfoque y los métodos utilizados en la investigación. En este capítulo, se definen las categorías y variables de estudio, se describen las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos. Se identifican los sujetos y fuentes de información, así como los productos y subproductos a obtener de cada objetivo específico. Además, se detallan los métodos y herramientas utilizados en la etapa de análisis y procesamiento. La metodología adoptada tiene un enfoque cualitativo, permitiendo una investigación abierta y flexible que busca alcanzar los objetivos planteados mediante técnicas como la observación no estructurada, la revisión de documentos y las entrevistas abiertas.

El cuarto capítulo, Análisis de Resultados, se centra en el diagnóstico de la situación actual utilizando diversas herramientas de investigación. Este capítulo incluye el análisis de buenas prácticas y el análisis de brechas, proporcionando una comprensión detallada de los desafíos y oportunidades presentes. El quinto capítulo, Propuesta de Solución, presenta soluciones específicas para cada área de mejora identificada. Además, se propone una metodología para la gestión de materialización de beneficios acorde con la situación actual y se elabora un plan de

implementación detallado. El sexto capítulo muestra las Conclusiones, así como sus recomendaciones, séptimo capítulo, las referencias bibliográficas, octavo capítulo apéndices y por último, noveno capítulo que contiene los Anexos.

## Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo de la investigación, se presenta la información relacionada al marco de referencia. Este marco expone los antecedentes de la organización en la cual se realiza el estudio, se define la problemática que enfrenta la empresa y sus negocios, así como su misión, visión y objetivos estratégicos. Asimismo, se incluye los objetivos del estudio, el alcance y sus limitaciones.

### 1.1 Marco de referencia organizacional

La información relacionada a la Empresa ABC junto con la información del departamento en estudio se presenta a continuación.

#### 1.1.1 Empresa ABC

La Empresa ABC<sup>1</sup> se dedica a la consultoría de servicios profesionales en diversas áreas como impuestos, contabilidad, finanzas, legal, gobernanza corporativa y generación de contenido mediante medios de comunicación. Tiene presencia en 75 países alrededor del mundo entre los que destacan: Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Colombia, Brasil, Chile y Argentina en el continente americano. En Europa destacan: España, Italia, Grecia, Alemania, Suiza, Polonia, República Checa, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Noruega. Suráfrica en el continente africano y China, Corea del Sur y Japón en el suelo asiático. Y, por último, también cuenta con presencia en Australia. La Empresa ABC nace de la fusión de dos grandes compañías con historial en la industria de la información y medios de comunicación. La primera empresa data del siglo XIX e inicia sus operaciones en Europa, en donde logra posicionarse como empresa líder con una gran

---

<sup>1</sup> Por razones de confidencialidad, no se brinda el nombre real de la empresa en donde se realiza la investigación y esta se llamará de ahora en adelante Empresa ABC. Adicionalmente, no se brindará información sensible y/o datos específicos que pudiesen revelar su identidad.

reputación internacional. Su constante crecimiento permitió seguir expandiendo sus operaciones, realizando adquisiciones y lanzando al mercado productos innovadores.

La segunda empresa data del siglo XX con operaciones en América del Norte, como organización enfocada principalmente en los medios de comunicación y posteriormente, evolucionando a la investigación y servicios jurídicos tras varias adquisiciones. Actualmente, la Empresa ABC cuenta con más de 24, 000 colaboradores alrededor del mundo.

### *1.1.2 Empresa ABC en Costa Rica.*

La Empresa ABC abrió operaciones en Costa Rica en el 2012 y actualmente cuenta con 166 colaboradores que trabajan en diversas áreas como, por ejemplo: contabilidad, finanzas, planillas, proveeduría, contenido editorial, recursos humanos, administración de proyectos, servicio al cliente y soporte técnico.

Para efectos de esta investigación, el trabajo se enfoca en el departamento llamado Planeación y Proyectos, el cual cuenta con una Gerente de Proyectos, una Coordinadora y una Coordinadora Junior.

### *1.1.3 Estructura y marco estratégico.*

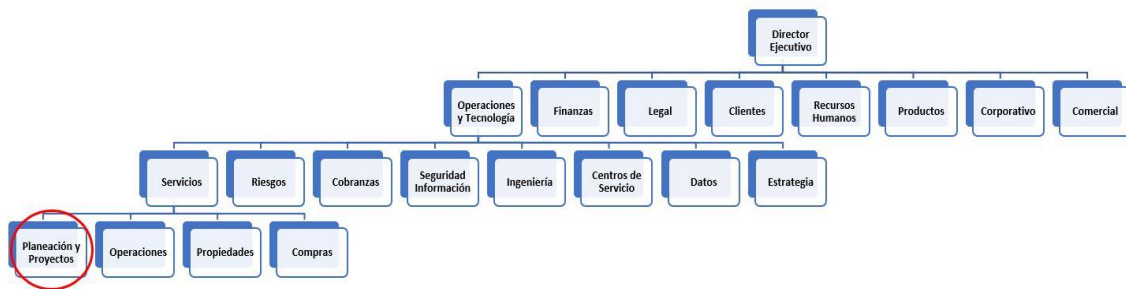
En cuanto al marco estratégico y su estructura organizacional, la Empresa ABC tiene una estructura bastante amplia y el departamento seleccionado para esta investigación, se ubica dentro de la unidad de Servicios, la cual forma parte de la unidad global de Operaciones y Tecnología.

#### **1.1.3.1 Estructura organizacional.**

El departamento donde se va a realizar la investigación se llama Planeación y Proyectos, el cual es responsable de llevar a cabo todos los esfuerzos relacionados a la mejora de los procesos de las cuatro áreas de la unidad de Servicios. Es decir, el departamento de Planeación y Proyectos gestiona sus propios proyectos, más los proyectos de los departamentos de Operaciones,

Propiedades y Compras. En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la línea de reporte de la unidad de Servicios global hacia el departamento de Planeación y Proyectos. A continuación, se detalla el organigrama de la organización

**Figura 1.1.** Organigrama unidad global de Operaciones y Tecnología de la Empresa ABC



*Nota:* Elaborado a partir de datos brindados por el departamento de Planeación y Proyectos

Dentro de la unidad de Servicios, también se encuentra el departamento de Operaciones, que se encarga de mantener los procesos y las herramientas que brindan soporte. El departamento de Administración de Propiedades, que se encarga del buen funcionamiento de los inmuebles de la Empresa ABC a nivel global. Y, por último, el departamento de Compras, responsable de las negociaciones con los proveedores de los bienes y servicios para la operación. Además, el abastecimiento de bienes y servicios de bajo costo no esenciales para la operación.

El departamento de Planeación y Proyectos tiene como responsabilidades adicionales, la gobernanza y administración de proyectos, ejecución de estrategias de comunicación y la creación de sinergias entre áreas. Convirtiéndose en el puente y punto de contacto principal entre la estrategia de la Empresa ABC y los proyectos de la unidad de Servicios.

### **1.1.3.2 Marco estratégico.**

La filosofía medular de la empresa está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos. Por razones de confidencialidad, se presenta la siguiente información de manera resumida.

- ***Misión.***

El propósito de la Empresa ABC es ser el mejor proveedor de fuentes de información confiables y sin sesgos para que sus clientes alrededor del mundo puedan tomar decisiones adecuadas.

- ***Visión.***

La Empresa ABC busca proveer a sus clientes de soluciones inteligentes y tecnológicas; convirtiéndose en un líder mundial que no solo provee datos, sino información confiable.

- ***Valores.***

Los valores de la Empresa ABC se basan en sus actuaciones integrales y centradas en la confianza: buscando causar impactos positivos en todo lo que hacen en el mundo entero.

- ***Objetivos Estratégicos.***

Los objetivos estratégicos de la división de Operaciones y Tecnología se enfocan en ofrecer al cliente una experiencia de primera clase y hacer crecer el negocio. Crear el mejor equipo de análisis de datos de la industria. Y, por último, proveer a la industria plataformas de información y análisis líderes en el sector.

#### 1.1.4 *Proyectos en la unidad de Servicios.*

La compañía tiene con presencia a nivel global y por tal motivo, cuenta con una estructura organizacional muy robusta y compuesta de varias unidades; las cuales poseen sus propias estructuras y objetivos específicos, operando como pequeñas empresas. En relación con la gestión de proyectos, cada unidad dispone de un grupo responsable de llevar a cabo exitosamente los proyectos, sin contar necesariamente, con una Oficina de Proyectos y Portafolios (PMO).

La empresa tiene una estructura organizacional funcional y es por este motivo que los equipos responden a un líder operacional/funcional y no a un Gerente de Proyectos. Asimismo, no existen recursos o talento profesional con dedicación exclusiva en la gestión de proyectos.

Específicamente en la unidad de Servicios, el equipo responsable de gerenciar los proyectos se llama Planeación y Proyectos. Este grupo aplica una metodología predictiva en la gestión profesional de proyectos, con algunas excepciones en donde aplica la metodología ágil.

Dentro de los proyectos que se gestionan en la unidad de Servicios se encuentran los siguientes:

- Implementaciones de nuevas tecnologías y proyectos de identificación, estos esfuerzos consisten en proyectos en donde la compañía adopta un *software* nuevo o una solución tecnológica nueva, con el propósito de generar un impacto positivo sobre los empleados, los procesos y la empresa en general.
- Mejora de procesos y automatizaciones, mediante la búsqueda e identificación de soluciones tecnológicas, estos son proyectos en donde la empresa busca automatizar su sistema de pagos por ejemplo y requiere de una solución de automatización. Esta solución hace que la empresa tenga un proceso automatizado para que los clientes puedan realizar sus consultas de un modo fácil.

- Transformaciones digitales, brindando propuestas de solución y optimizando ineficiencias, son proyectos para realizar transiciones dentro de la misma empresa para cambiar métodos de trabajo y sistemas informáticos desactualizados. Por ejemplo, si un negocio dentro de la unidad organizacional no tiene un sitio web, y requiere disponer de uno, el proyecto se encarga de la transformación digital.
- Reducción de costos a nivel de gastos operativos en colaboración con otros departamentos, son proyectos que tienen como objetivo reducir los gastos operativos dentro de su negocio. Por ejemplo, reducción de gastos operativos mediante la reducción en el gasto por electricidad o reducción por gastos asociados a los empleados mediante una solución tecnológica.

## 1.2 El problema y su impacto

El problema que presenta el departamento de Planeación y Proyectos es que sus proyectos generan una entrega tardía de los beneficios planeados a la organización.

Esto se demuestra en los objetivos establecidos en el plan estratégico de la compañía representado en la figura 1.2, en donde se puede observar las metas propuestas a alcanzar para el 2020. Dentro de los proyectos relacionados a *Shift to Platform*, se puede observar que la entrega del proyecto *Data Lake*, se encuentra como uno de los proyectos de mayor importancia a nivel organizacional, así como sus beneficios derivados.

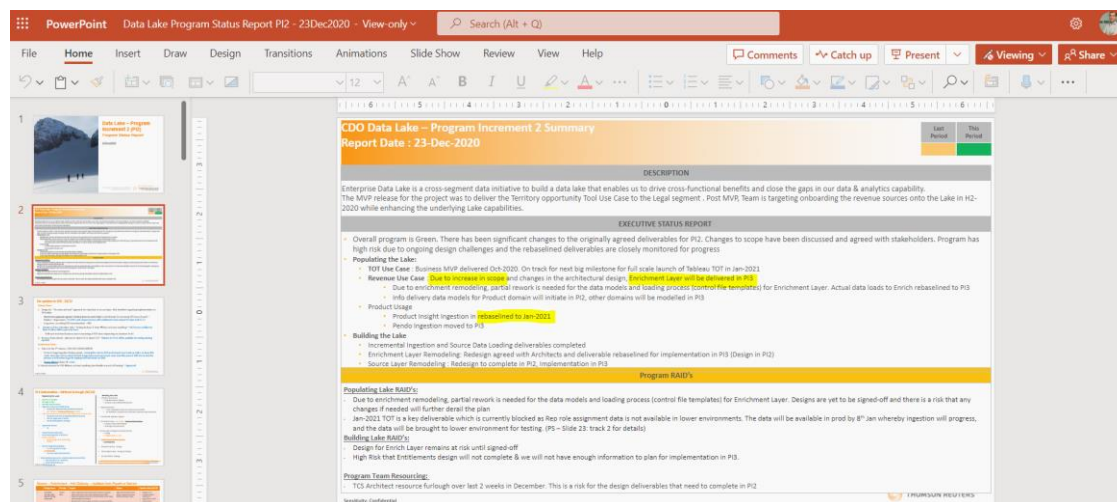
Figura 1.2. Comunicado sobre plan estratégico 2020



Nota: Información obtenida en las bases de datos de la compañía

Sin embargo, en la figura 1.3, se evidencia en el reporte de estatus del proyecto del 23 de diciembre del 2020, que este no se había concluido tal y como estaba planificado. Y de acuerdo con el criterio experto dentro del departamento y al análisis de causa, los retrasos se debieron a que el proyecto inició su marcha sin una clara definición de los beneficios esperados, lo que generó retrasos en el redireccionamiento de los esfuerzos. Siendo la entrega del proyecto interno de *Data Lake* un objetivo estratégico propuesto para ser concluido durante el mismo año según la anterior figura 1.2, así como la entrega de los beneficios asociados a este. Los beneficios del proyecto tienen un impacto transversal en la organización ya que es un esfuerzo que involucra diferentes unidades dentro de la compañía y se miden mediante el número de unidades de negocio que reciben los beneficios y los ahorros generados en la operación. De acuerdo con la evidencia, la nueva línea base es en enero 2021 a nivel de cronograma para la entrega de los beneficios.

**Figura 1.3.** Comunicado sobre el seguimiento del proyecto *Data Lake*



Nota: Información obtenida en las bases de datos de la compañía

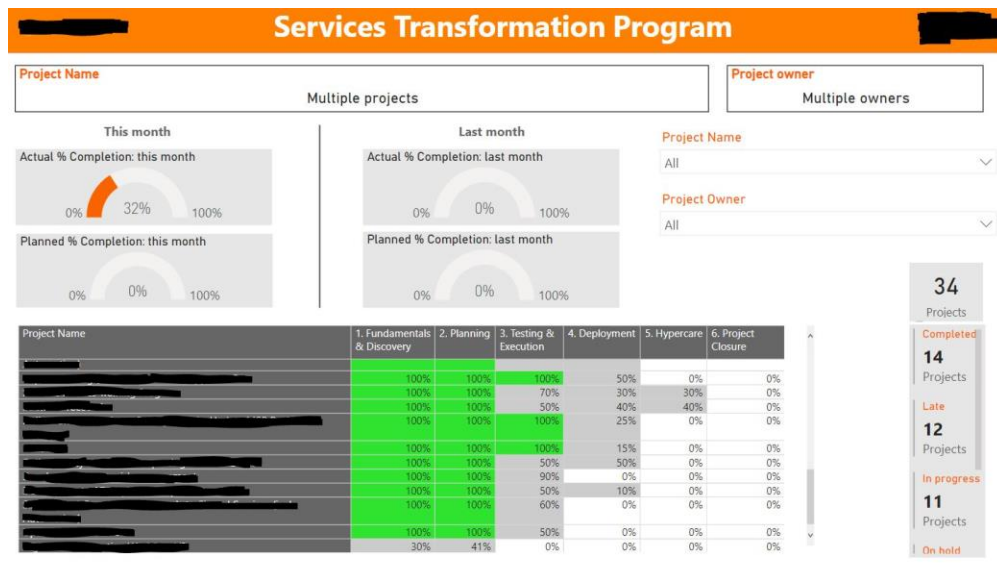
Asimismo, en la figura 1.4, se puede evidenciar que, para el nuevo plan estratégico del 2021, se incluye nuevamente el proyecto de *Data Lake* como objetivo estratégico. Y es que, al ser un esfuerzo transversal entre diversas unidades de la organización, la transición para operacionalizar los beneficios del proyecto en las demás áreas de la compañía muestra una brecha en la materialización y como consecuencia se requiere incluir nuevamente el proyecto en el plan estratégico del nuevo año.

**Figura 1.4.** *Comunicado sobre el nuevo plan estratégico 2021*



Adicionalmente, la herramienta utilizada por el departamento para llevar el control sobre los proyectos y la entrega de sus beneficios, representada en la figura 1.5, evidencia 12 proyectos con retraso y 11 en progreso, siendo la sumatoria de los proyectos sin concluir el equivalente al 67% del total del portafolio de proyectos. De los cuales, varios de estos proyectos son clave para la consecución de la estrategia organizacional que involucran implementaciones de *software*, optimizaciones de procesos y proyectos relacionados al ahorro de costos operativos.

**Figura 1.5.** Herramienta de control, avance y entrega de beneficios



Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

A partir de lo anterior, es posible que se enfrenten desafíos en el logro de los objetivos organizacionales con alcance global, así como daños en la imagen del departamento de Planeación y Proyectos, frente a su unidad funcional de Servicios, en relación con los proyectos que gestiona, a nivel de implementación de nuevas tecnologías, automatizaciones de procesos y transformaciones digitales.

El problema genera insatisfacción del cliente interno al sentirse frustrado y por ende afectar la reputación del departamento, así como incrementos en costos por horas extras y la necesidad de recursos adicionales para acelerar el proyecto. Como ejemplo, se puede observar que en el proyecto de la figura 1.6, se generó un retraso debido a la solicitud adicional para evaluar nuevamente si la solución tecnológica propuesta se adapta a la arquitectura de la estructura empresarial y por ende si la propuesta generará los beneficios esperados.

**Figura 1.6.** *Solicitud de requerimientos adicionales posterior a la fase de planificación*

From: [REDACTED]  
Sent: Monday, February 22, 2021 4:23 PM  
To: [REDACTED]  
Subject: RE: Travel RFP: architecture requirements

Hi [REDACTED],

Just so we're aligned, I'm not only looking at the security aspects of the solution; actually, there is an assessment by a security architect that will be required at some point (likely after a vendor is selected). My interest is in making sure that the solution fits into our enterprise architectural model and provides integration capabilities that can later be used to integrate into upstream or downstream systems.

As such, I need to understand the capabilities provided by the solution, what integration points are available in general, what integrations are considered for this implementation, and the details of the proposed integrations. For instance, when you say "HR/[REDACTED]" integration, I would like to know what data will need to be exchanged with [REDACTED], what method of integration is proposed by the vendor, etc.

If none of the above information is available in their RFP responses, then you're correct, I don't need to see the full RFP.

Also, I'm not sure what you are referring to when you say "low-level design." I see their implementation approach document, which is helpful and is required but is not low-level design. Low-level design will commonly be provided by the vendor during the implementation project.

Maybe we can arrange a meeting with the vendors to discuss the above.

Regards,  
[REDACTED]  
Senior Architect, Enterprise Architecture

Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

Esta situación impacta el cronograma de los entregables, afectando la entrega oportuna de los productos del proyecto, lo que puede posponer la obtención de los beneficios esperados. En cuanto a beneficios, este retraso reduce la ventana de tiempo para que los mismos beneficios puedan ser realizados, afectando la rentabilidad y el valor del proyecto. De acuerdo con la información obtenida, el departamento se retrasa en el 35% de sus proyectos, generando un total de 2,100 horas de retrabajo anuales en el portafolio y como consecuencia sobre costos por concepto de horas extras, considerando sus tres colaboradores. El retrabajo implica que los recursos se

dediquen a corregir errores en lugar de avanzar en nuevas tareas, lo que incrementa los costos operativos y el aumento de horas de retrabajo puede disminuir la eficiencia del proyecto, reduciendo la capacidad de generar beneficios adicionales y afectando la moral del equipo. Adicionalmente, los sobrecostos por horas extras incrementan el presupuesto del proyecto, desviando fondos que podrían haberse utilizado para otras iniciativas. Los sobrecostos pueden reducir el margen de beneficio del proyecto, afectando la percepción de éxito y la satisfacción de los interesados.

A continuación, se detalla mediante la tabla 1.1 el impacto de los retrasos en la entrega de beneficios planificados en los proyectos del departamento de Planeación y Proyectos. Se han identificado tres indicadores clave: Tiempo de Retraso en la Entrega de Beneficios (TREB), Costo de Retrabajo (CR) e Índice de Cumplimiento de Beneficios (ICB). Y la siguiente tabla presenta estos indicadores para varios proyectos, proporcionando una visión cuantitativa de cómo los retrasos y el retrabajo afectan la materialización de los beneficios esperados.

El TREB mide el tiempo adicional necesario para entregar los beneficios debido a retrasos en el proyecto, el CR calcula el costo adicional incurrido por el retrabajo, y el ICB refleja el porcentaje de beneficios planificados que se han materializado en el tiempo esperado. Estos indicadores permiten una comprensión más profunda de las ineficiencias y su impacto en la rentabilidad y éxito de los proyectos.

**Tabla 1.1.** *Indicadores clave del desempeño del departamento en la gestión de materialización de beneficios.*

Proyecto	Fecha Entrega Planificada	Fecha Entrega Real	TREB (días)	Horas de Retrabajo	Costo por Hora	CR (USD)	Beneficios Planificados (USD)	Beneficios Materializados (USD)	ICB (%)
A	2/1/2023	16/01/2023	14	50	30	1,500	\$ 10,000	\$ 8,000	80%
B	1/2/2023	10/2/2023	9	30	25	750	\$ 15,000	\$ 12,000	80%
C	1/3/2024	20/03/2024	19	70	35	2,450	\$ 20,000	\$ 15,000	75%
						4,700	\$ 45,000	\$ 35,000	

Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

De igual manera, la entrega tardía de los beneficios a la organización por parte del departamento de Planeación y Proyectos posiblemente genere impactos en la toma de decisiones de los involucrados sobre la gestión de adquisiciones. Ejemplo de esto se puede observar en la figura 1.7, en donde en el proyecto se tomó la decisión de cambiar al proveedor por falta de cumplimiento de objetivos en proyectos anteriores, con la consecuencia de haber retrasado el inicio de la implementación y del cronograma en general. Además, provocó incertidumbre en la estimación de los nuevos costos por los servicios del nuevo proveedor y los costos totales finales del proyecto.

**Figura 1.7.** *Toma de decisión, retraso e incertidumbre en los costos asociados*

---

From: [REDACTED]  
Sent: Monday, January 10, 2022 10:21 AM  
To: [REDACTED]  
Subject: RE: [REDACTED] transition - update

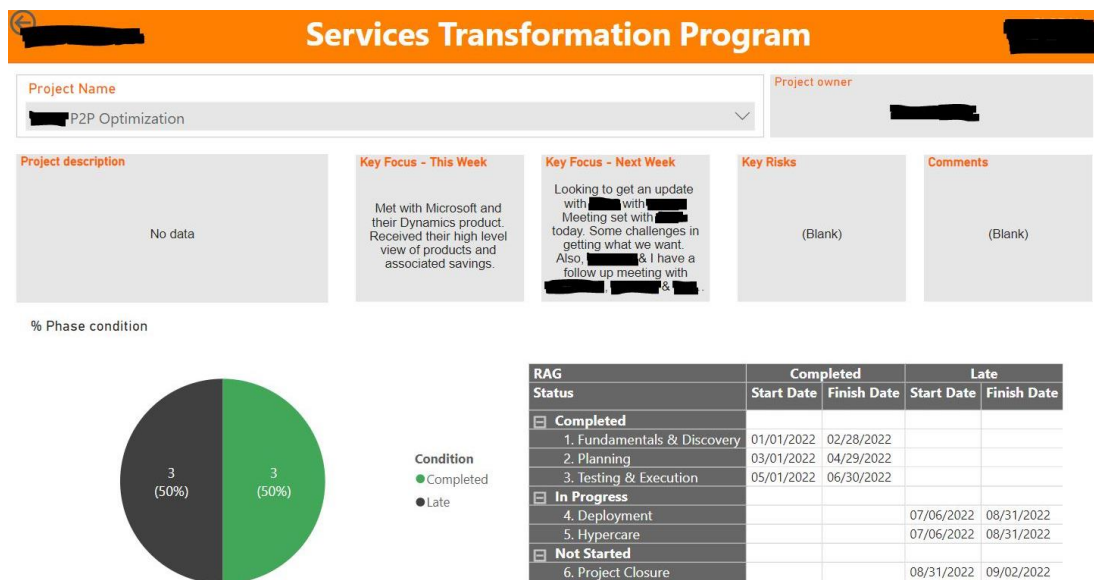
Hi [REDACTED]  
Due to vacation, I have only been able to find time to communicate to the [REDACTED] Account Director our decision to pause on the transition to a new [REDACTED] provider this week. I will be doing so tomorrow and just wanted to give you the heads up as no doubt they will be disappointed by this news. No implementation has commenced however they have spent time negotiating the contract, the cost of which they might look to recoup.  
[REDACTED]  
I will advise on the outcome  
Thanks  
[REDACTED]

Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

Asimismo, el problema identificado genera incertidumbre dentro de los miembros del equipo de Planeación y Proyectos, así como afectación en la moral del equipo. Así como si la solución de los problemas mediante las soluciones tecnológicas es acorde a los objetivos estratégicos de la organización. Lo anterior se evidencia en el proyecto de la figura 1.8, el cual generaba altas expectativas por parte de la organización ya que estaba relacionado al sistema operativo de cuentas por pagar y el proceso de compras. Inicialmente, este proyecto buscaba generar ahorros en el proceso de compras, sin embargo, el sistema operativo no se implementó

correctamente debido a los sobrecostos durante la fase de toma de requerimientos técnicos. El sistema no llegó a funcionar adecuadamente y por esta razón, la administración deseaba reemplazarlo. Posteriormente, se realizaron estudios de mercado a inicios del año 2022 y por los altos costos se rechazó la opción de reemplazarlo. Obligando a la administración a cambiar de parecer y buscar la manera de mejorar el sistema operativo actual mediante el uso de aplicaciones alternas de bajo costo. Actualmente, el proyecto se encuentra con un 50% de avance y un 50% en la entrega de los beneficios planeados.

**Figura 1.8.** Proyecto de implementación del sistema de cuentas por pagar



Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

Existen varias causas del problema que enfrenta el departamento, entre ellas se encuentra el incremento en el número de proyectos bajo su portafolio desde el 2021, sin tener un aumento en el número de colaboradores dentro del equipo de Planeación y Proyectos, para cubrir la demanda adicional, sin embargo, actualmente el aumentar una plaza adicional dentro del departamento de Planeación y Proyectos se está valorando por parte de la gerencia. El incremento en el número de

proyectos está generando dificultades al departamento para atender las necesidades internas actuales de gestión de proyectos y realizar una trazabilidad adecuada de los beneficios de los proyectos. En el 2023, el aumento en el número de proyectos gestionados por el departamento continuó y se espera que dicha tendencia al alza se mantenga hasta finales del 2025; siguiendo los requerimientos establecidos en la estrategia organizacional y la transformación de los procesos a nivel global. En el 2020 e impulsado por los cambios provocados por la pandemia del COVID19, la empresa decidió realizar un proceso de transformación global de sus operaciones; impactando a todas sus unidades funcionales y oficinas alrededor del mundo.

Tal y como se muestra en la siguiente figura 1.9, se puede observar que el número de proyectos aumentó del 2021 al 2022 en un 183%. Como producto de las decisiones estratégicas tomadas por la compañía, a finales del 2023 el departamento cerro con 96 proyectos.

**Figura 1.9.** *Número de proyectos por año*



Nota: Elaborado a partir de datos brindados por el departamento de Planeación y Proyectos

En el 2020 la organización planteó una serie de objetivos estratégicos con el propósito de transformar la compañía y se propuso brindar un mejor servicio a sus clientes mediante el uso de herramientas estandarizadas a nivel global; mediante la simplificación de procesos y la digitalización.

También, otra causa del problema es que el 66% del equipo del Planeación y Proyectos no cuenta con conocimientos en gestión profesional de proyectos como lo evidencia la Tabla 1.1, que describe si los colaboradores cuentan con conocimiento en gestión de proyectos y sus años dentro de la compañía. Estos colaboradores cuentan con una base de estudios en computación e informática pero no cuentan con estudios profesionales en gestión de proyectos.

**Tabla 1.2.** *Perfiles de los colaboradores del departamento de Planeación y Proyectos*

<b>Puesto</b>	<b>Conocimiento en proyectos</b>	<b>Años en la compañía</b>
Gerente de proyectos senior	Con conocimientos en proyectos	4.7
Coordinadora	Con conocimientos en proyectos	2.1
Coordinadora Junior	Sin conocimientos en proyectos	2

Nota: Información brindada por el departamento de Planeación y Proyectos

El bajo porcentaje en conocimiento sobre la gestión profesional de proyectos ha generado que la aplicación de técnicas y metodologías, por parte de los colaboradores en relación con la elaboración de los casos de negocios, definición de beneficios y la elaboración de productos genere posteriormente: reprocesos y retrasos. Por ejemplo, un proyecto con el visto bueno de inicio y al avanzar el cronograma de este, el equipo de proyectos se percata tras varias reuniones que han iniciado labores sin contar con un norte claro, sin objetivos ni beneficios bien establecidos en una Acta Constitutiva o un Enunciado del Alcance.

Dado lo anterior y las evidencias mostradas, atender el problema que presenta el departamento de Planeación y Proyectos es de suma importancia para la organización, ya que existe un impacto que afecta a la compañía.

### **1.3 Objetivos**

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

#### *1.3.1 Objetivo general.*

- Desarrollar una propuesta de gestión de materialización de beneficios de proyectos del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, por medio de una metodología basada en buenas prácticas que facilite la entrega de los beneficios para el año 2025.

#### *1.3.2 Objetivos específicos.*

- 1.3.2.1 Identificar las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios de los proyectos del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, mediante el uso de técnicas de investigación documental y trabajo de campo para la obtención de la situación actual.
- 1.3.2.2 Analizar las brechas y áreas de mejora del departamento de Planeación y Proyectos en relación con la gestión de materialización de beneficios mediante la comparación de las prácticas actuales, la problemática identificada y las buenas prácticas del PMI aplicables a la Empresa ABC para la determinación de los requerimientos de la solución.
- 1.3.2.3 Elaborar un modelo de solución de gestión de materialización de beneficios de los proyectos mediante el uso de los requerimientos de solución identificados para el conocimiento de la trazabilidad de los beneficios del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC.
- 1.3.2.4 Diseñar una propuesta de implementación del modelo de gestión de materialización de beneficios de proyectos por medio de una metodología que contemple cronograma, presupuesto, plan de sensibilización y capacitaciones necesarias para la trazabilidad de los beneficios del portafolio de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC.

## **1.4 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto. Es una sección de suma importancia para demostrar que se realizará en el proyecto, además de marcar los aspectos que serán excluidos del proyecto.

### *1.4.1 Alcance*

En consecuencia, con los objetivos planteados, este proyecto de investigación tiene como alcance, el desarrollo de una propuesta de gestión de materialización de los beneficios de los proyectos del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos. Por tal motivo, se inicia con una identificación de las prácticas actuales dentro del departamento sobre la gestión de materialización de beneficios como primer entregable.

Posteriormente, con el escenario base establecido se realiza una comparación como segundo entregable, la cual se analiza tomando en cuenta las prácticas actuales de la empresa, la problemática identificada y las buenas prácticas aplicables a la organización. Se recopilan todas las brechas, oportunidades de mejora identificadas dentro de la organización y se compara la situación actual y la problemática identificada con las buenas prácticas; mediante la consulta bibliográfica de investigaciones previas, libros y la obtención del criterio experto de la gerente de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos. Como producto final, se obtienen los requerimientos de la solución con base en el análisis de los resultados de la situación actual de la organización e incorporarlos como segundo entregable.

Asimismo, como tercer entregable se realiza una propuesta de solución de gestión de materialización de beneficios en donde se define específicamente los pasos a seguir, recomendaciones, herramientas a utilizar, roles y responsables necesarios por actividad y evaluaciones por medio de métricas.

Por último, se entrega una propuesta de implementación de la solución por medio de un plan metodológico detallado, que incluye cronograma, presupuesto, sensibilización y capacitaciones necesarias para que la organización ejecute la propuesta en una futura oportunidad. Dicha implementación queda excluida del alcance del proyecto de investigación.

#### *1.4.2 Limitaciones.*

Por tanto, se identifica como limitación para el proyecto, el investigador y los lectores, el aspecto de confidencialidad de la información y afectando la información disponible para mostrar como evidencia o para realizar estimaciones con información real. Para solventar esta limitación, se implementarán protocolos de anonimización de los datos que aseguren la protección de la información sensible mientras se permite su uso para análisis y toma de decisiones.

Por último, se excluyó de la propuesta de solución a los involucrados, una parte de los posibles usuarios de la metodología y los dueños de los proyectos o aquellos beneficiarios finales.

## Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio. La estructura de este capítulo corresponde a las necesidades del estudio, resultados y análisis de la información teórica más relevante de la revisión de la literatura del tema de gestión de materialización de beneficios.

La gestión de materialización de beneficios constituye un componente fundamental en la dirección de proyectos contemporánea, enfocada en la maximización del valor obtenido de las iniciativas emprendidas por las organizaciones. El Project Management Institute en su libro *Delivering Value: Focus on benefits during project execution* define que los beneficios son el valor creado para el patrocinador como resultado de la conclusión de un proyecto exitosamente (PMI, 2016b). Y se considera que la gestión de materialización de beneficios es una disciplina que busca asegurar que los proyectos alcancen sus objetivos estratégicos, generando y capturando los beneficios previstos durante todo el ciclo de vida del proyecto y más allá.

El propósito de este marco teórico es profundizar en la comprensión de la gestión de materialización de beneficios como un elemento crucial de la dirección de proyectos. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de prácticas recomendadas, se busca proporcionar una guía integral que permita a los profesionales de la dirección de proyectos, ejecutivos y demás partes interesadas abordar la gestión de materialización de beneficios de manera efectiva.

El alcance del marco teórico abarcará desde los conceptos fundamentales y definiciones de la gestión de materialización de beneficios hasta el análisis de casos prácticos y ejemplos reales de su aplicación exitosa. Además, se examinará los factores críticos de éxito, así como los desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones al implementar la gestión de materialización de

beneficios. Asimismo, se explorará las mejores prácticas y enfoques recomendados para la identificación, planificación y medición de beneficios en proyectos.

Con esta investigación, se espera que los lectores adquieran una comprensión profunda de la gestión de materialización de beneficios y sus beneficios potenciales, y que estén mejor equipados para integrar esta disciplina en sus propias prácticas de dirección de proyectos.

## **2.1 Gestión de materialización de beneficios**

La gestión de materialización de beneficios se define como el proceso sistemático y coordinado para identificar, planificar, realizar y medir los beneficios esperados de un proyecto. En esencia, implica una gestión activa que va más allá de la mera entrega de productos o resultados, centrándose en la creación de valor para la organización y sus partes interesadas. Según el PMI, en el libro de *Benefits realization management: a practice guide*, el valor se define como el resultado neto de los beneficios realizados menos el coste de conseguir estos beneficios (PMI, 2019). A través de un enfoque riguroso y estructurado, la gestión de materialización de beneficios permite a las organizaciones alinear sus proyectos con los objetivos estratégicos, asegurando que cada iniciativa contribuya significativamente al logro de los resultados deseados.

La dirección de proyectos se ha convertido en un elemento clave para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un entorno empresarial altamente competitivo. Así lo afirman en el libro *The Project Managment Scorecard*, la gestión de proyectos es uno de los temas más candentes de la gestión empresarial actual, que afecta a casi todas las personas de cualquier organización en todo el mundo (Philips, J., & Pennypacker, J. 2016). Sin embargo, muchos proyectos fracasan al no alcanzar los beneficios esperados o, en algunos casos, al no poder demostrar el valor agregado. Aquí es donde la gestión de materialización de beneficios adquiere

una relevancia significativa. Al adoptar enfoques estructurados para la identificación, planificación y seguimiento de beneficios, las organizaciones pueden mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos, maximizando así el retorno de sus inversiones en proyectos.

Además, en un contexto donde los recursos son limitados y las expectativas de los stakeholders son cada vez más exigentes, la gestión de materialización de beneficios proporciona un marco sólido para priorizar proyectos, asegurando que aquellos con mayor potencial de generar beneficios estratégicos sean seleccionados y ejecutados a tiempo.

### *2.1.1 Conceptos clave y elementos de la evolución de la gestión de materialización de beneficios*

Algunos conceptos clave relacionados a dicha gestión incluyen:

**Beneficio:** resultado positivo derivado del logro de los objetivos del proyecto, que puede ser de naturaleza financiera o no financiera. Valor agregado que se obtiene de un proyecto cuando se completan los entregables.

**Beneficiario:** Persona física o jurídica que obtendrá algún tipo de beneficio de la implementación del proyecto.

**BRM:** Por sus siglas en inglés de gestión de materialización de beneficios. Conjunto de procesos y prácticas para identificar y alinear los beneficios con los objetivos estratégicos de la empresa, así como el seguimiento y validación luego de que el proyecto fue completado.

**Caso de negocio:** El caso de negocio proporciona la explicación, justificación y necesidad del proyecto.

**Entregable:** Cualquier producto o resultado único y verificable que se obtiene de un proyecto.

Materialización de beneficios: proceso de asegurar que los beneficios planificados se materialicen y se alcancen los resultados deseados.

Plan de materialización de beneficios: documento que establece cómo se identificarán, medirán y lograrán los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La gestión de materialización de beneficios ha evolucionado considerablemente en el campo de la dirección de proyectos. Inicialmente, la gestión de proyectos se centraba en la entrega de productos y resultados, pero con el tiempo, se reconoció la importancia de medir el valor generado por los proyectos. La gestión de materialización de beneficios emergió como una disciplina para abordar esta necesidad y garantizar que los proyectos contribuyan significativamente a los objetivos estratégicos de la organización.

### *2.1.2 La materialización de beneficios y la estrategia empresarial*

Algunas de las mejores prácticas y factores clave de éxito en la gestión de materialización de beneficios incluyen, la alineación con la estrategia organizacional. Ya que permite alinear los proyectos con la estrategia y los objetivos de la organización para asegurar que generen valor.

También, incluye la participación de Stakeholders, mediante el involucramiento de las partes interesadas relevantes en la identificación y definición de beneficios para garantizar su compromiso y apoyo. Como se menciona en *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, en el contexto de iniciación del proyecto.

**Figura 2.1.** Contexto de iniciación del proyecto



*Nota:* Extraído de *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* pág. 8

Asimismo, la medición y seguimiento rigurosos facilitan establecer métricas claras y medibles para los beneficios, y realizar un seguimiento constante para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. La cultura de beneficios fomenta una cultura organizacional que valore la realización de beneficios y la gestión del valor generado por los proyectos (Jimenez, 2019).

## **2.2 Gestión de materialización de beneficios de acuerdo con el PMI**

El Project Management Institute (PMI) proporciona un marco de trabajo para la gestión de materialización de beneficios dentro del contexto de la dirección de proyectos. Este marco abarca desde la identificación de beneficios hasta su medición y seguimiento. PMI enfatiza la necesidad de vincular la gestión de materialización de beneficios con la estrategia organizacional y asegurar la alineación entre proyectos y objetivos estratégicos.

La gestión de materialización de beneficios se integra en los procesos de dirección de proyectos del PMI como un elemento esencial de la gestión del valor. La identificación de beneficios comienza en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto, y el seguimiento de estos se realiza durante todo el proyecto y más allá de su cierre.

### *2.2.1 Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa*

De acuerdo con el PMI, para una exitosa gestión de materialización de beneficios, las empresas requieren capacidades que contribuyan a la efectividad y eficiencia de los esfuerzos realizados por la organización en cada proyecto, programa y portafolio gestionado. Para alcanzar proyectos exitosos a nivel de beneficios y no solamente a nivel de tiempo, alcance y costo, se debe contar con los siguientes factores de éxito:

Establecimiento de roles y responsabilidades claras: facilita que la necesidad de que los propietarios o patrocinadores de los beneficios y demás líderes, se encuentren alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de la organización.

Desarrollo de una cultura apropiada para la materialización de beneficios: fomenta y refuerza la adopción de conceptos sobre la gestión de materialización de beneficios en los proyectos, programas y portafolios. Facilitando posteriormente observar los resultados esperados.

Enfoque en el valor estratégico: la gestión de materialización de beneficios se centra en alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica identificar y priorizar aquellos proyectos que aporten el mayor valor y estén en línea con la visión y misión de la empresa.

Definición clara de beneficios: es fundamental tener una definición clara y cuantificable de los beneficios que se esperan obtener de cada proyecto. Estos beneficios deben estar alineados con los resultados deseados y ser medibles para facilitar su seguimiento y evaluación.

Gestión activa durante todo el ciclo de vida del proyecto: la gestión de materialización de beneficios no es una actividad única al final del proyecto; es un proceso continuo que debe llevarse a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto incluye la identificación temprana de beneficios, su seguimiento durante la ejecución y la evaluación posterior a la implementación.

Involucramiento de Stakeholders: los stakeholders relevantes deben participar activamente en el proceso de gestión de beneficios. Esto garantiza que sus expectativas estén alineadas con los resultados del proyecto y que haya un compromiso con la realización de los beneficios esperados.

Medición y seguimiento riguroso: la gestión de materialización de beneficios requiere un enfoque riguroso para medir y realizar un seguimiento constante del progreso hacia los resultados esperados. Esto implica el establecimiento de métricas claras, el uso de indicadores clave de rendimiento y la revisión periódica del avance.

Aprendizaje y mejora continua: la gestión de materialización de beneficios debe incluir un proceso de aprendizaje y mejora continua. Los resultados obtenidos de proyectos anteriores pueden

proporcionar información valiosa para futuros proyectos y permitir ajustes en enfoques y prácticas para mejorar la realización de beneficios.

### *2.2.2 Ciclo de vida de la materialización de los beneficios*

El ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios comprende las siguientes etapas:

- **Identificación de beneficios:** en esta etapa, el dueño del beneficio trabaja en conjunto con el director de proyectos para identificar los beneficios potenciales que pueden ser obtenidos del proyecto. Se establecen criterios para evaluar la viabilidad y relevancia de cada beneficio.
- **Definición y cuantificación de beneficios:** los beneficios identificados se definen de manera clara y se cuantifican en términos medibles. Se establecen métricas y objetivos para cada beneficio.
- **Planificación de la gestión de materialización de beneficios:** se crea un plan detallado para la materialización de los beneficios, que incluye actividades específicas, responsabilidades y fechas clave.
- **Seguimiento y control:** durante la ejecución del proyecto, se realiza un seguimiento constante de los beneficios para evaluar su progreso y asegurar que se estén alcanzando según lo planeado. Se toman acciones correctivas si es necesario.
- **Materialización de beneficios:** una vez que el proyecto logre completarse y los resultados se han implementado, se monitorea la realización de los beneficios en la operación normal de la organización.
- **Evaluación y lecciones aprendidas:** Después de la implementación, se evalúa el logro de los beneficios y se realizan lecciones aprendidas para mejorar la gestión de beneficios en futuros proyectos.

### 2.2.3 Roles y responsabilidades

Dentro de los principales roles y responsabilidades de la gestión de materialización de beneficios se encuentran los siguientes:

**Patrocinador del proyecto:** es el líder y defensor del proyecto a nivel ejecutivo. Tiene la responsabilidad de articular los beneficios estratégicos del proyecto y asegurar que estén alineados con los objetivos organizacionales.

**Gerente del proyecto o programa:** Es el responsable de la planificación, ejecución y cierre del proyecto. En relación con la gestión de materialización de beneficios, el gerente del proyecto / programa debe incorporar el enfoque en beneficios en la planificación y asegurarse de que se sigan las actividades definidas en el plan de Gestión de la Materialización de Beneficios.

**Equipo de Proyecto:** el equipo de proyecto tiene un papel activo en la gestión de materialización de beneficios. Contribuyen a la identificación y definición de beneficios, y trabajan para asegurar que las acciones necesarias para la realización de beneficios se lleven a cabo durante la ejecución del proyecto.

**Project Management Office:** en organizaciones que cuentan con una PMO, esta entidad puede proporcionar soporte y supervisión en la gestión de materialización de beneficios, asegurando que los proyectos se alineen con la estrategia organizacional y se sigan las mejores prácticas.

## **2.3 Gestión de materialización de beneficios de acuerdo con Infrastructure and Projects Authority de Reino Unido**

El marco de referencia elaborado por *Infrastructure and Projects Authority. (2017) Guide for Effective Benefits Management in Major Projects* , del Reino Unido proporciona una guía efectiva de trabajo para la gestión de materialización de beneficios dentro del contexto de la dirección de proyectos. Esta guía o marco de referencia se basa en los principios y actividades clave para proyectos grandes en relación con la gestión de materialización de beneficios. Asimismo, detalla conceptos básicos, retos que enfrenta la administración, expectativas y ciclos de vida.

Esta guía busca brindar ayuda a la hora de establecer expectativas para proyectos grandes que a la vez manejan equipos de gran número de colaboradores y tiene un alcance en el manejo efectivo, principios, buenas prácticas y en el uso de técnicas o herramientas llamada RACI por sus siglas en inglés (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

El documento promueve un enfoque orientado a los beneficios en la ejecución de la toma de decisiones, la planificación y los riesgos tengan en cuenta el impacto en la realización de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto. durante todo el ciclo de vida del proyecto.

### *2.3.1 Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa*

De acuerdo con la Autoridad de Infraestructura y Proyectos del Reino Unido (2017) para alcanzar una exitosa gestión de materialización de beneficios, las organizaciones deben mejorar la forma en que entregan los proyectos mediante la medición del desempeño y tomando en

consideración los beneficios esperados. Además de los anterior, las empresas e instituciones gubernamentales deben contar con los siguientes factores de éxito:

Mejora continua: la mayoría de los proyectos son complejos de ejecutar y las organizaciones deben trabajar con los departamentos y la industria para ayudar a mejorar la forma en que se ejecutan los proyectos. Y en cada proyecto garantizar que los beneficios de cada proyecto se alcancen y que los beneficiarios reciban las mejoras prometidas.

Planificación: está demostrado que la mejor forma de garantizar el éxito de la ejecución de los proyectos es por medio de la correcta puesta en marcha inicial de estos. Las causas más comunes de fracaso son bien conocidas: falta de objetivos claros, recursos insuficientes y costes demasiado ambiciosos, entre otros. Todos estos errores repercuten en el nivel y la cantidad de beneficios que pueden materializarse y esta situación puede evitarse si los errores se abordan en las primeras fases del proyecto.

Gestión de los beneficios: si se dedica el tiempo adecuado a los beneficios desde el principio, se establecen objetivos claros y se llega a un acuerdo sobre los deseos y necesidades de las partes interesadas, el éxito de los proyectos y de los mismos beneficios se materializa.

Seguimiento y control: es esencial medir y mejorar el rendimiento de los proyectos a lo largo del tiempo, con el fin de ayudarles a obtener los beneficios esperados para los beneficiarios. Al ofrecer una buena relación calidad-precio y permitir que se compartan las lecciones aprendidas.

La Autoridad de Infraestructura y Proyectos del Reino Unido busca con esta guía ayudar a los equipos de proyecto a desarrollar su capacidad de gestión de beneficios y garantizar la madurez de las actividades relacionadas.

### 2.3.2 *Ciclo de vida de la materialización de los beneficios*

Según la Autoridad, el ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios comprende las siguientes etapas:

**Definir el éxito:** en esta etapa, se buscan definir el norte de los proyectos, ya que, sin unos objetivos claros, puede resultar ambiguo las mejoras que pretenden conseguir los equipos de proyectos. Esto provocará dificultades más adelante en las prácticas de gestión de beneficios al intentar priorizar los beneficios e identificar las compensaciones adecuadas.

**Identificar y cuantificar:** esta etapa se alinea con la fase de inicio del proyecto y al desarrollo del caso de negocio. En este punto, se toma como base la etapa anterior de definición de éxito y tiene como objetivos principales, identificar todos los beneficios potenciales que el proyecto puede realizar y cuantificar el nivel de beneficios que pueden obtenerse.

**Valoración y tasación:** esta etapa tiene como objetivo principal modelizar y monetizar los costes y beneficios pertinentes de las opciones preseleccionadas del estudio de viabilidad. Estas actividades suelen llevarse a cabo en colaboración con los economistas y financieros de la organización.

**Plan para materializar:** se produce durante la fase de definición del proyecto, cuando se elabora el caso de negocio y se cuenta con una idea clara de lo que se quiere conseguir y en cuanto tiempo, al contar con el calendario del proyecto. El principal objetivo del plan es garantizar que durante la transición y entrega del proyecto a las operaciones diarias de la organización exista un documento aprobado y firmado que asegure la gestión y el seguimiento de los beneficios una vez cerrado el proyecto.

Trabajar para materializar: dicha etapa comprende el cierre del proyecto y el traspaso de la responsabilidad de la materialización de los beneficios a los propietarios de los beneficios. Así como, la medición de los beneficios y la presentación de informes.

Revisión de desempeño: la revisión del rendimiento es una revisión holística del proyecto a largo de todo el ciclo de vida de este. Además de seguir la materialización de beneficios, esta actividad pretende evaluar el proceso de gestión de beneficios y si ha tenido éxito, así como informar a los equipos pertinentes sobre las lecciones aprendidas y la exactitud de los supuestos.

### 2.3.3 Roles y responsabilidades según el Infrastructure and Projects Authority

Dentro de los principales roles y responsabilidades de la gestión de materialización de beneficios se encuentran los siguientes:

**Tabla 2.1.** Roles y responsabilidades según Infrastructure and Projects Authority

Role	Responsabilidades
<b>Propietario principal responsable (SRO)</b>	Se encarga del estudio de viabilidad y es el principal responsable de la asunción de riesgos
	Responsable de la identificación, cuantificación, gestión y comunicación eficaces de los beneficios a lo largo del proyecto
	Normalmente es responsable de la realización de los beneficios. En los grandes proyectos esto no siempre es práctico, por lo que la responsabilidad puede recaer en el director del Programa
<b>Director de Programa</b>	Responsable de la gestión diaria del proyecto, garantizando que los productos de gestión de beneficios se completan de forma precisa y oportuna, y se aprueban por las partes interesadas pertinentes
	Responsable de la identificación efectiva, cuantificación, gestión y comunicación de los beneficios a lo largo proyecto
	Ayudar a identificar y cuantificar los beneficios

<b>Economistas / Analistas</b>	Responsable de la valoración y apreciación de los beneficios económicos para el Business Case
	Responsable de documentar los supuestos que se tienen en cuenta en la modelización de los beneficios económicos
	Si procede, ayudar a desarrollar las líneas de base de los beneficios
<b>Finanzas</b>	Ayudar a identificar y cuantificar los beneficios
	Responsable de la valoración y apreciación de los beneficios liberadores y no liberadores de efectivo o del Business Case
	Responsable de documentar los supuestos que en la modelización de los beneficios liberadores y no liberadores de efectivo
	Si procede, ayudar a desarrollar líneas de base de beneficios
	Gestionar los presupuestos relacionados con gestión de beneficios, garantizando la transferencia de presupuesto de beneficios posterior a la línea presupuestaria correspondiente
<b>Equipo de evaluación</b>	Responsable del trabajo inicial de definición del alcance, incluida la elaboración de mapas lógicos
	Responsable de la realización de estudios de evaluación antes y después del proyecto para medir los beneficios generales a intervalos adecuados
	Contribución a la cuantificación y gestión
<b>Oficina de proyectos / PMO</b>	Responsable de recopilar información sobre la medición de los beneficios para crear informes significativos y garantizar que la junta de gobierno pertinente los tenga a la vista
	Responsable de garantizar que las actividades de gestión de los beneficios durante todo el ciclo de vida del proyecto sean lo suficientemente seguras
<b>Propietarios de Beneficios</b>	Responsables de la materialización de las prestaciones asignadas y entregadas a ellos (así como de firmar los perfiles de prestaciones y los certificados de entrega de prestaciones correspondientes)
	Responsable de garantizar que se asignan las métricas adecuadas a los beneficios y que se llevan a cabo las mediciones y los informes acordados

	Responsable de llevar a cabo la investigación para evaluar el rendimiento de los beneficios e identificar las medidas paliativas adecuadas si la realización de beneficios no va por buen camino
<b>Operaciones funcionales</b>	Ayudar a identificar los beneficios y las medidas adecuadas
	Trabajar con el equipo del proyecto para garantizar una documentación adecuada de los requisitos, la necesidad y el cambio empresarial para la optimización de los beneficios

*Nota:* Extraído de Guía para la Gestión Efectiva de Beneficios Reino Unido (2017)

## **2.4 Gestión de materialización de beneficios en entornos ágiles**

La gestión de materialización de beneficios en un entorno ágil se conceptualiza con base en los valores y principios estipulados en el Agile Manifesto (PMI, 2021, p.235). Según los autores, un entorno ágil permite entregar valor más rápido, ya que en lugar de entregar todo el resultado al final del proyecto, los equipos ágiles entregan el trabajo en incrementos pequeños (PMI, s.f.).

En los entornos ágiles se realizan desarrollos incrementales e iterativos. El concepto de incremental significa que se agregan nuevas funcionalidades al producto tan pronto como se van creando, lo que permite que su utilización se dé más pronto y se comienzan a recibir los beneficios. El concepto de Iterativo significa que los equipos técnicos regresan a las funcionalidades ya entregadas para mejorarlas o ampliarlas con base en la retroalimentación brindada por parte del cliente durante el tiempo de prueba o utilización. Además, el concepto de iterativo implica que no se entregará el producto perfecto desde el principio, sino que se descubrirá conforme se vayan integrando las sugerencias por parte del cliente.

La gestión de proyectos en entornos ágiles fomenta que los gerentes de proyectos y miembros del equipo interactúen más de cerca con el patrocinador y las partes interesadas del negocio. Esto permite que se comprenda mejor el entorno del negocio y que, a través de este entendimiento, los equipos a cargo de entregar los avances incrementales puedan buscar alternativas para estructurar el proyecto de modo que se mejoren las posibilidades de materialización de beneficios detallados en el caso de negocio.

Desde el punto de vista de entornos ágiles, este enfoque se encuentra inmerso en un universo de buenas prácticas de la metodología ágil, pero sin contar con un marco de referencia de gestión de beneficios en general. Si bien hay varias prácticas que apoyan la meta de trabajar más

de cerca con los interesados para optimizar la entrega de valor y materialización de beneficios, una de las más importantes es la planeación ágil del lanzamiento.

A través de esta práctica el equipo del proyecto determina cuántas iteraciones va a necesitar el proyecto, qué entregables se planea completar en cada iteración, así como el proceso de aprobación para aceptar estos entregables formalmente de modo que puedan comenzar a generar los beneficios asociados (Aguanno, 2016).

#### *2.4.1 Factores clave de la gestión de materialización de beneficios exitosa en entornos ágiles*

Para realizar la gestión de materialización de beneficios en la planeación ágil del lanzamiento, Aguanno recomienda lo siguiente:

- Priorizar la lista de entregables
- Estimar los entregables, es decir, darles una puntuación de esfuerzo requerido a través de story points. Éstos son relativos, no están conectados a alguna unidad específica de medición.
- Escoger la longitud de la iteración, en caso de que la organización no tenga esto ya definido para todos sus proyectos.
- Estimar la productividad del equipo o velocity. Este concepto es equivalente a la cantidad de puntos de todas las historias completadas por el equipo que cumplieron con la definición de completitud.
- Asignar entregables a cada iteración.
- Asignar fechas a las iteraciones.
- Ajustar de acuerdo con limitaciones de tiempo o presupuesto (de haber alguna).
- Ajustar el pronóstico de velocidad para las iteraciones.

- Reunirse con el patrocinador y otras partes interesadas para ajustar la asignación de los entregables entre las iteraciones para optimizar los beneficios para la empresa, esto significa, completar esas partes del producto que generan un beneficio más temprano para el cliente.
- Revisar el plan ajustado y continuar con la ejecución (Aguanno, 2016).

Adicionalmente, existe otro concepto en la materialización de beneficios en entornos ágiles muy importante y es el producto mínimo viable o MVP.

El MVP es el producto mínimo que se debe entregar siendo utilizable y que permita entregar valor al cliente. Debido a que el producto se va entregando en porciones, es posible que el MVP no se entregue en la primera iteración, pero siempre se va a buscar que se prioricen las partes del entregable que permitan que el MVP se entregue lo más pronto posible (Rolf Consulting, s.f.). Esta metodología tiene varias ventajas, entre ellas, es que se puede realizar una prueba de concepto, obtener retroalimentación del cliente y entender si se va en la dirección correcta.

## **2.5 Herramientas para la gestión y trazabilidad de la materialización de resultados de acuerdo con el PMI.**

En esta sección se mencionan las herramientas usadas para la gestión de materialización de beneficios principalmente por el Project Management Institute.

### *2.5.1 Cuantificación de beneficios*

Se utiliza en la predicción de beneficios y el método general consiste en evaluar el nivel actual de desempeño, colocar metas para el futuro deseado, desarrollar un procedimiento para monitorear el progreso hacia la meta y definir un responsable de monitorear y evaluar los beneficios (PMI, 2018).

### *2.5.2 Plan de materialización de beneficios*

En la mayoría de las ocasiones, cada beneficio tiene su propio plan y este debe incluir los siguientes puntos:

1. La información de contacto de los dueños de los beneficios y de los beneficiarios.
2. Mapeo de los beneficios planeados y sus componentes.
3. Descripción de cómo debe medirse cada beneficio y considerarse materializado.
4. Indicadores y límites de tolerancia para evaluar el progreso de los beneficios.
5. Evaluación de riesgo
6. Fechas límites e hitos de materialización.
7. Persona o grupo responsables de entregar cada beneficio.
8. Proceso de monitoreo y comunicación para reportar el avance a interesados (PMI, 2018).

### *2.5.3 Perfil de beneficio*

Corresponde a una descripción del beneficio, de cómo se categoriza, para quién es el beneficio, para cuándo, sus beneficiarios y criterios para su materialización. El perfil es parte del registro de beneficios y apoya el plan de materialización de beneficios (PMI, 2018).

#### *2.5.4 Registro de beneficio*

Es un repositorio que contiene los perfiles de los beneficios y puede ser utilizado en diferentes niveles de la organización, portafolio o programa (PMI, 2018). Ayuda a mantener control de todos los beneficios que el portafolio o programa está monitoreando.

#### *2.5.5 Mapa de beneficio*

Un mapa de beneficios es una representación gráfica de la relación entre los principales elementos que se necesitan para materializar el beneficio. Puede ser usado a nivel de organización, portafolio, programa o de proyecto. Pueden incluir resultados, cambio, objetivos y dependencias (PMI, 2018).

#### *2.5.6 Matriz de trazabilidad de beneficios*

Es un cuadro que mapea los beneficios planeados con los resultados del proyecto, programa o portafolio. Es un componente del plan de materialización de beneficios y puede sustituir el registro de beneficios (PMI, 2018)

#### *2.5.7 Matriz RACI*

Es utilizada para delimitar las personas involucradas en el proyecto, programa o portafolio, así como su rol en el mismo. Es especialmente importante para identificar quiénes son las personas con la responsabilidad última sobre el beneficio.

#### *2.5.8 Panel de Beneficios*

Son más conocidos por su nombre en inglés dashboard. Es una representación gráfica que permite ir viendo el desempeño de los beneficios en un solo lugar. Esta herramienta contiene un identificador único de cada beneficio, el título, el estado del riesgo, si hay alguno asociado, cuál

es el valor pronosticado, el valor real de los beneficios materializados y los indicadores correspondientes.

#### *2.5.9 Manejo de valor*

Se trata de una herramienta de análisis multi criterio que se puede utilizar para brindar puntaje a beneficios que no pueden ser medidos desde una perspectiva económica. Para esto, las opciones son evaluadas contra los beneficios ponderados para determinar su valor no financiero.

### **2.6 Clasificaciones de los beneficios y sus mediciones de acuerdo con el PMI**

La clasificación de los beneficios es necesaria para identificarlos, agruparlos y brindar orientación a las organizaciones sobre cómo manejar los beneficios efectivamente. Dicha clasificación se incluye en el perfil de beneficios y en el registro de beneficios. Actualmente, no existe una clasificación estándar y cada organización debe definir qué categorías se adaptan mejor a sus necesidades (PMI, 2018).

Por otro lado, la medición de materialización de beneficios por medio de la utilización de indicadores de desempeño es parte fundamental en la gestión de materialización de beneficios, debido a que permite determinar qué tan bien se está desempeñando la organización y la escogencia de proyectos para alcanzar los mejores resultados (Minney y Parris, p. 59, 2019).

### 2.6.1 Clasificación de beneficios

Algunas de las clasificaciones más comunes son las siguientes:

- **Tangibles:** son los beneficios que se pueden medir objetivamente usando evidencia. Por ejemplo, reducción de los costos directos.
- **Intangibles:** son los beneficios que no se pueden medir directa y objetivamente, en su lugar se miden a través de una medida secundaria. Algunos de ellos pueden incluir satisfacción del cliente, facilidad de uso o imagen de la empresa (PMI, 2018, p.38).
- **Planeados:** los beneficios planeados son las ganancias esperadas para un beneficiario designado y que son aprobadas a través del proceso de BRM.
- **Los emergentes:** son beneficios inesperados que aparecen durante o después de la ejecución del portafolio, programa o proyecto (PMI, 2018, p.38).
- **Directos:** los beneficios directos son ganancias medibles obtenidas de acuerdo con el plan definido por los beneficiarios.
- **Indirectos:** son aquellas ganancias secundarias, planeadas o no planeadas que se presentan luego de la materialización de un beneficio directo (PMI, 2018, p39). Por ejemplo, se implementa un software nuevo que simplifica el proceso de cobros a clientes. En este escenario el beneficio directo podría ser una reducción en los tiempos de proceso, y el indirecto una mejora en la motivación de los empleados que ahora siguen un proceso más fácil.
- **Beneficios a largo plazo:** que apuntan a oportunidades o retos futuros, o a corto plazo, que se enfocan en oportunidades o retos actuales.
- **Internos:** que benefician departamentos funcionales o grupos internos de la organización o externos, beneficios que impactan a clientes o el público en general, personas externas a la empresa.
- **Beneficios financieros:** son aquellos que pueden ser monetizados (PMI, 2018, pp. 41-42).

### 2.6.2 *Medición de beneficios*

Tanto el monitoreo, como la medición de los beneficios planeados se deben realizar a lo largo de todo el ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios. Primero, se debe establecer indicadores que sirvan para determinar si el beneficio es alcanzable durante el desarrollo, a la hora de la entrega o una vez entregado, si este puede ser sostenido en el tiempo. Esta es una responsabilidad del dueño del beneficio (PMI, 2018).

Adicionalmente, la clasificación de beneficios sirve para escoger el método más apropiado para su medición. Algunas categorías de clasificaciones aplican en todas las situaciones, como lo son si son tangibles o intangibles, planeados o emergentes y directos o indirectos, sin embargo, aun sabiendo su categoría no es posible medir todos los beneficios cuantitativamente (PMI, 2018).

Los beneficios solo pueden contarse una vez que fueron materializados y en muchos proyectos, esto sólo sucede después de la entrega final de los resultados de este. Sin embargo, los gerentes de proyectos deben tomar decisiones durante la entrega y saber con anticipación de que el proyecto va en la dirección correcta. Tomando esto en consideración, los indicadores tipo lead son de gran utilidad. Estos indicadores ayudan a pronosticar si se alcanzarán los beneficios. Por ejemplo: número de clientes dispuestos a usar un servicio o intención de compra de un producto, recabados por medio de encuestas, grupos focales o algún otro método de recolección de información (Minney y Parris, p. 59, 2019).

Por otro lado, los indicadores tipo Lag miden la materialización de los beneficios en sí, por ejemplo, el número real de clientes que adquirieron el producto luego de salir al mercado, o la cantidad de dinero o tiempo ahorrado luego de un cambio en un proceso, entre otros (Minney y Parris, p. 60, 2019).

Los indicadores lead son especialmente útiles en proyectos que siguen una metodología en cascada, ya que pueden facilitar la toma de decisiones de si se debe continuar el proyecto tal cual o si es necesario aplicar cambios.

Por otro lado, en un ambiente de proyectos ágiles, es más fácil aplicar indicadores lag al finalizar cada iteración, ya que se puede obtener retroalimentación real de los clientes y hacer cambios acordes. (Minney y Parris, p. 60, 2019).

Indicadores comúnmente utilizados en las organizaciones según el PMI, se enumeran a continuación por clasificación:

**Tangible:**

1. Retorno de la inversión
2. Reducción del costo
3. Cambio en porcentaje del mercado
4. Aumento de las ganancias

**Intangible:**

1. Motivación de los empleados
2. Satisfacción del cliente
3. Prevención de acciones regulatorias
4. Percepción de imagen de marca

Adicionalmente, otros indicadores que pueden relacionarse con la gestión de materialización de beneficios son los siguientes:

1. Disminución de reembolsos de productos o servicios por disconformidades de calidad.
2. Reducción de desperdicios
3. Reducción de retrabajos
4. Reducción de inventarios
5. Reducción de reclamos
6. Incremento de los ingresos por ventas

Por último, los beneficios intangibles suelen ser difíciles de medir dada su naturaleza. Para este tipo de beneficios, se pueden utilizar indicadores proxy, los cuales se aproximan o miden indirectamente el beneficio que se busca materializar. Por ejemplo, encuestas, indicadores de frecuencia de uso, indicadores cualitativos de éxito o satisfacción, pueden ayudar a medir el beneficio esperado (PMI, 2018).

### **Capítulo 3 Marco metodológico**

En este capítulo se expone la metodología que se utilizará 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, las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos. Se identifican los sujetos, fuentes de información, los productos y subproductos a obtener de cada objetivo específico y, por último, se definen los métodos y herramientas a usar en la etapa de análisis y procesamiento.

La metodología por utilizar tiene un enfoque cualitativo, buscando que la investigación tenga características abiertas y flexibles para lograr los objetivos planteados. Esto se realiza mediante el uso de técnicas de recolección de información como, por ejemplo: la observación no estructurada, revisión de documentos y entrevistas abiertas con los miembros del departamento de Planeación y Proyectos para recopilar información sobre la situación actual.

Como lo exponen en su libro los autores Hernández, Fernández y Baptista, los objetivos de esta investigación se basan principalmente en la exploración, la descripción y el entendimiento. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010. p.15)

### **3.1 Categorías de la investigación**

En esta sección, las categorías indicadas a continuación se refieren a la gestión de materialización de los beneficios de los proyectos dentro del departamento de Planeación y Proyectos. Se busca detallar la forma en que se trabaja hoy e identificar las necesidades de la organización en este tema. Adicionalmente, se considera las buenas prácticas a nivel de gestión de materialización de proyectos con el fin de incorporar a la situación actual encontrada en el departamento de Planeación y Proyectos.

De acuerdo con los autores Hernández, Hernández, C., & Baptista, *“Las categorías y variables 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”* (Hernández, Hernández, C., & Baptista, 2010).

Dado la naturaleza de la investigación y su enfoque cualitativo, se desarrollan únicamente categorías para la investigación planteada. Y se establece la categoría de gestión de materialización de beneficios de los proyectos para este trabajo y se desglosa en dos subcategorías, practicas actuales y buenas prácticas.

A continuación, en el cuadro 3.1 se detallan las categorías planteadas para la presente investigación.

**Cuadro 3.1. Categorías o variables de la investigación.**

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual de la categoría</b>	<b>Sub-categoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Pregunta Generadora</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Gestión de materialización de beneficios de los proyectos	Es el proceso mediante el cual la organización identifica los beneficios de los proyectos, asegurando que se encuentren asociados a los objetivos estratégicos / estrategia organizacional y se materialicen de acuerdo con la planificación para su posterior monitoreo.	Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios	Prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos	<p>¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?</p> <p>¿Como se priorizan los proyectos que se trabajan dentro del departamento de Planeación y Proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades dentro del departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios?</p> <p>¿Cuál es el proceso para aprobar e implementar nuevas metodologías y herramientas de proyectos dentro de la organización?</p> <p>¿Quiénes son las personas responsables de la planificación, aprobación y coordinación del plan de capacitación para la implementación de nuevas metodologías?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Revisión documental</p>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Guía de revisión documental</p>
		Buenas prácticas de gestión materialización de beneficios	Buenas prácticas utilizadas a nivel internacional y recomendadas	¿Cuáles son las practicas utilizadas a nivel internacional que se pueden implementar de acuerdo con las necesidades del departamento de	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Ficha bibliográfica</p> <p>Guía de entrevista</p>

			para la gestión de beneficios en las organizaciones	Planeación y Proyectos? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades utilizados a nivel internacional en la gestión de materialización de beneficios? ¿Como se realiza a nivel internacional la alineación entre la gestión de materialización de beneficios, objetivos estratégicos y la estrategia organizacional?	Encuestas	Cuestionarios
--	--	--	---	---	-----------	---------------

Nota: Elaboración propia, 2024

**3.2 Población, muestra y sujetos de investigación**

En esta sección se indican los sujetos de los que se obtienen los datos e información para la investigación. Y para este estudio, se toma en cuenta toda la población definida dentro del departamento de Planeación y Proyectos.

La población identificada para el estudio se compone de todos los colaboradores del departamento de Planeación y Proyectos de la empresa ABC ubicada en Costa Rica, involucrada en la gestión profesional de proyectos. Sin tomar en consideración, los colaboradores y líderes de las áreas funcionales de la organización.

La muestra se compone de un total de tres colaboradores y la selección fue por conveniencia.

La muestra se distribuye de la siguiente forma:

- Una gerente de proyectos senior
- Una coordinadora de proyectos
- Una coordinadora de proyectos junior

**Cuadro 3.2.** *Sujetos de la investigación.*

<b>Sujetos de información</b>	<b>Descripción del Rol</b>	<b>Información por obtener</b>	<b>Importancia para la investigación</b>
Gerente de proyectos senior del departamento de Planeación y Proyectos	Gerente senior del departamento de Planeación y Proyectos, responsable de liderar, coordinar, guiar y apoyar en la gestión del portafolio de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre los criterios relacionados a la gestión de beneficios utilizados actualmente en la organización.</li> <li>• Información sobre la gestión de beneficios actual de proyectos, en fases iniciales de los proyectos y posterior monitoreo y control.</li> <li>• Información sobre herramientas y documentos utilizados actualmente en la gestión de beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información sobre los roles y responsabilidades para la gestión de beneficios en los proyectos.</li> <li>• Información sobre los procesos de gestión de beneficios en los proyectos de la organización.</li> <li>• Información sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información sobre los principales indicadores de medición en relación con los beneficios de sus proyectos.</li> <li>• Información sobre el proceso para aprobar e implementar nuevas metodologías y herramientas de proyectos dentro de la organización.</li> <li>• Información sobre las personas responsables de la planificación, aprobación y coordinación del plan de capacitación para la implementación de nuevas metodologías.</li> </ul>	Gerente senior del departamento de Planeación y Proyectos, es de suma importancia dado su experiencia acumulada dentro del departamento en sus cuatro años de liderar el departamento.

Coordinadora de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos	Coordinadora de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos, responsable de coordinar y gestionar los proyectos del portafolio de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información detallada sobre los indicadores de medición utilizada por la organización en relación con los beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información detallada sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> </ul>	Coordinadora del departamento de Planeación y Proyectos, es de suma importancia dado que brinda a detalles adicionales al estar ligada en el día a día de los proyectos de mediana complejidad.
Coordinadora de proyectos junior del departamento de Planeación y Proyectos	Coordinadora de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos, responsable de coordinar y gestionar los proyectos del portafolio de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información detallada sobre los indicadores de medición utilizada por la organización en relación con los beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información detallada sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> </ul>	Coordinadora junior del departamento de Planeación y Proyectos, es importante dado que brinda detalles adicionales al estar ligada en el día a día de los proyectos de baja complejidad.
Documentación / Manuales del departamento	Brindar una guía y reglas claras para orientar y simplificar los procesos internos de la organización y a sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre procesos, procedimientos y metodologías utilizadas en el departamento de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios.</li> <li>• Información sobre responsables de los principales procesos y procedimientos en la gestión de beneficios.</li> <li>• Información sobre procesos actuales relacionados con la implementación de nuevos procesos, puestos y capacitaciones en la organización.</li> </ul>	Documentación y manuales del departamento de Planeación y Proyectos, es importante dado que brinda las bases y el marco de referencia en la gestión de proyectos y sus beneficios.

Nota: Elaboración propia, 2024

### 3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información se pueden clasificar en primarias y secundarias. Las primarias son aquellas de donde se obtendrá información directamente relacionada al tema y que servirá para el análisis y construcción de la solución. Las secundarias son aquellas que se pueden referenciar al trabajo, pero no son base de este. Para las fuentes primarias, se va a contar con el testimonio experto de los líderes del departamento de Planeación y Proyectos.

Por otro lado, para las fuentes secundarias, se planea consultar a literatura existente que pueda servir como guía y referencia de buenas prácticas utilizadas a nivel internacional.

En el cuadro 3.3 se puede observar las fuentes a utilizar, su tipo, así como la información que se espera obtener de ellas y la importancia para la investigación:

**Cuadro 3.3. Fuentes de información y relevancia.**

Tipo de información	Fuente de información	Información por obtener	Importancia para la investigación
Primaria	Testimonio experto del líder del departamento de Planeación y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre los criterios relacionados a la gestión de beneficios utilizados actualmente en la organización.</li> <li>• Información sobre la gestión de beneficios actual de proyectos, en fases iniciales de los proyectos y posterior monitoreo y control.</li> <li>• Información sobre herramientas y documentos utilizados actualmente en la gestión de beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información sobre los roles y responsabilidades para la gestión de beneficios en los proyectos.</li> <li>• Información sobre los procesos de gestión de beneficios en los proyectos de la organización.</li> <li>• Información sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información sobre los principales indicadores de medición en relación con los beneficios de sus proyectos.</li> </ul>	Gerente senior del departamento de Planeación y Proyectos, es de suma importancia dado su experiencia acumulada dentro del departamento en sus cuatro años de liderar el departamento.
Primaria	Testimonio experto del líder del departamento de Planeación y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información detallada sobre los indicadores de medición utilizada por la organización en relación con los beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información detallada sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> </ul>	Coordinadora del departamento de Planeación y Proyectos, es de suma importancia dado que brinda a detalles adicionales al estar ligada en el día a día de los proyectos de mediana complejidad.
Primaria	Testimonio experto del líder del departamento de Planeación y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información detallada sobre los indicadores de medición utilizada por la organización en relación con los beneficios de los proyectos.</li> <li>• Información detallada sobre las necesidades de la organización de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios de los proyectos.</li> </ul>	Coordinadora junior del departamento de Planeación y Proyectos, es importante dado que brinda detalles adicionales al estar ligada en el día a día de los proyectos de baja complejidad.
Primaria	Documentación / Manuales de procedimientos, plantillas de casos de negocio, seguimiento y cierre de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre procesos, procedimientos y metodologías utilizadas en el departamento de Planeación y Proyectos sobre la gestión de beneficios.</li> <li>• Información sobre responsables de los principales procesos y procedimientos en la gestión de beneficios.</li> <li>• Información sobre procesos actuales relacionados con la implementación de nuevos procesos, puestos y capacitaciones en la organización.</li> </ul>	Documentación y manuales del departamento de Planeación y Proyectos, es importante dado que brinda las bases y el marco de referencia en la gestión de proyectos y sus beneficios.

<p>Secundaria</p>	<p>Bibliografía sobre gestión de materialización de beneficios</p> <p>Bibliografía sobre buenas prácticas recomendadas para la gestión de materialización de beneficios</p> <p>Libros sobre el marco de referencia de la gestión de materialización de beneficios según el PMI.</p> <p>Libros sobre la importancia de la medición de gestión de beneficios.</p> <p>Artículos relacionados a la gestión de beneficios en entornos ágiles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas recomendadas a nivel internacional sobre gestión de materialización de beneficios</li> <li>• Buenas prácticas recomendadas a nivel internacional sobre gestión de materialización de beneficios en entornos ágiles</li> <li>• Beneficios de adopción de la gestión de materialización de beneficios</li> <li>• Herramientas para la implementación de gestión de materialización de beneficios</li> <li>• Roles y responsabilidades relacionados a la gestión de materialización de beneficios</li> </ul>	<p>La bibliografía consultada es importante dado que brinda los parámetros internacionales en relación con las mejores prácticas en gestión de materialización de beneficios.</p>
-------------------	--	---	---

Nota: Elaboración propia, 2024

**3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos**

Las técnicas de investigación son importantes pues son los medios que permiten a la investigación, recolectar la información proveniente de los sujetos y fuentes, previamente identificados.

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 permitan organizar los datos de acuerdo con el objeto de estudio.

La recolección de la información se realiza con el objetivo de obtener datos mediante la aplicación de técnicas distintas a través de los instrumentos a los sujetos o fuentes de información para la recolección de la información requerida.

A continuación, se describen las técnicas y herramientas para recolectar información para alcanzar los objetivos de la investigación.

#### *3.4.1 Técnica de entrevista y herramienta guía de entrevista*

La técnica de recolección de información seleccionada es la entrevista estructurada, la cual se caracteriza por el uso de una guía con predefinida para realizar las entrevistas. Este enfoque asegura que cada entrevistado responda las mismas preguntas de manera estandarizada, lo que facilita la comparación y el análisis de las respuestas. La elección de esta técnica se basa en su capacidad para garantizar un alto índice de respuesta y permitir la aclaración de dudas durante la entrevista.

Las entrevistas estructuradas se llevarán a cabo mediante reuniones individuales, lo que proporciona un entorno más personal y enfocado para la recolección de datos. Esta técnica se aplicará específicamente al líder del equipo de Planeación y Proyectos, así como a sus dos coordinadores de proyectos. Al entrevistar a estos individuos clave, se espera obtener una visión detallada y precisa de las prácticas y desafíos actuales en la gestión de proyectos dentro del equipo.

Además, la entrevista estructurada permite una mayor consistencia en la recolección de datos, ya que todos los entrevistados responden a las mismas preguntas en el mismo orden. Esto no solo facilita el análisis comparativo, sino que también asegura que se cubran todos los temas relevantes de manera uniforme. La guía de entrevista (Apéndices A) ha sido diseñada para abordar aspectos críticos de la gestión de proyectos, garantizando que se obtenga información valiosa y accionable para mejorar los procesos del equipo.

Por medio de las entrevistas se quiere contestar las preguntas generadoras:

¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?

¿Como se priorizan los proyectos que se trabajan dentro del departamento de Planeación y Proyectos?

¿Cuáles son las necesidades dentro del departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios?

#### *3.4.2 Técnica de encuesta y herramienta cuestionario*

Esta técnica se complementa con la entrevista estructurada para obtener una visión integral del funcionamiento del departamento, los procesos de priorización y selección de proyectos de portafolio, así como el proceso existente de gestión de materialización de beneficios y las necesidades descubiertas. El objetivo es identificar áreas de mejora futuras y proponer soluciones efectivas.

La herramienta adicional que se aplicará es un cuestionario autodirigido (Apéndice B). Este cuestionario se enviará por correo electrónico a los colaboradores del departamento de Planeación y Proyectos antes de la reunión para realizar la entrevista presencial. El propósito de este cuestionario es complementar la información recolectada durante las entrevistas, proporcionando una base de datos más amplia y detallada.

El cuestionario autodirigido permite a los colaboradores reflexionar y responder a las preguntas en su propio tiempo, lo que puede resultar en respuestas más consideradas y detalladas. Además, al enviar el cuestionario antes de las entrevistas, se asegura que los entrevistadores tengan una comprensión preliminar de las percepciones y opiniones de los colaboradores, lo que facilita una discusión más enfocada y productiva durante las entrevistas presenciales. Esta combinación de técnicas asegura una recolección de datos robusta y exhaustiva, esencial para el análisis y la mejora continua de los procesos del departamento.

Por medio de esta técnica e instrumento se busca contestar las siguientes preguntas generadoras:

¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?

¿Cuáles son las necesidades dentro del departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios?

### *3.4.3 Técnica de revisión documental y guía de revisión documental*

Se planea aplicar esta técnica y herramienta (Apéndices C y D) para comprender mejor los procesos vigentes del departamento de Planeación y Proyectos en la gestión de los proyectos del portafolio. El objetivo es analizar las etapas de los proyectos, las plantillas utilizadas y la información recopilada para la gestión de la materialización de beneficios. Esta comprensión detallada permitirá identificar áreas de mejora y optimización en los procesos actuales.

Para lograr este objetivo, se revisarán los manuales de procedimientos de gestión de proyectos dentro del departamento. Esta revisión incluirá un análisis exhaustivo de las plantillas de caso de negocio, de seguimiento y de cierre de proyectos, así como otros documentos relevantes disponibles. Al examinar estos materiales, se podrá evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos actuales y determinar si cumplen con los estándares y objetivos establecidos.

Además, la revisión documental permitirá identificar cualquier brecha o inconsistencia en los procedimientos y plantillas utilizadas. Esta información será crucial para proponer mejoras y ajustes que optimicen la gestión de proyectos y aseguren una mejor materialización de beneficios. La combinación de estas técnicas y herramientas proporcionará una visión integral y detallada del funcionamiento del departamento, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.

La pregunta generadora que se desea contestar es:

¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?

#### *3.4.4 Técnica de revisión bibliográfica y herramienta ficha bibliográfica*

La técnica de revisión bibliográfica se centra en la búsqueda y recopilación de conocimientos que fundamenten el presente estudio (Apéndice E). Esta técnica es esencial para establecer una base teórica sólida y contextualizar la investigación dentro del marco de conocimientos existentes. La revisión bibliográfica permite identificar y analizar las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios recomendadas por organizaciones a nivel internacional.

Además, la revisión bibliográfica tiene como objetivo desarrollar sugerencias o propuestas para implementar estas buenas prácticas en una organización específica. Al examinar diversas fuentes bibliográficas, se pueden extraer lecciones aprendidas y estrategias exitosas que han sido aplicadas en otros contextos. Esto proporciona una guía valiosa para mejorar los procesos y prácticas dentro de la organización en estudio.

Las fuentes bibliográficas se organizan meticulosamente mediante fichas bibliográficas, lo que facilita su consulta y referencia durante el desarrollo del estudio. Este método de organización asegura que toda la información relevante esté accesible y bien documentada, permitiendo una integración coherente de los conocimientos adquiridos en el análisis y las conclusiones del estudio.

Las preguntas generadoras que se buscan responder a través de esta técnica son:

¿Cuáles son las practicas utilizadas a nivel internacional que se pueden implementar de acuerdo con las necesidades del departamento de Planeación y Proyectos?

¿Cuáles son los roles y responsabilidades utilizados a nivel internacional en la gestión de materialización de beneficios?

¿Como se realiza a nivel internacional la alineación entre la gestión de materialización de beneficios, objetivos estratégicos y la estrategia organizacional?

### **3.5 Procesamiento y productos de la investigación**

En esta sección se realiza una descripción del procesamiento de los datos obtenidos mediante las técnicas y herramientas anteriormente detalladas. Esta información servirá de base para el posterior análisis, obtención de resultados y, por último, generación de observaciones / recomendaciones como parte de los objetivos del proyecto. En el siguiente apartado se encuentra un esquema mediante el cual se permite comprender el proceso seguido para que la investigación alcance sus objetivos planteados.

El procesamiento de la información inicia con el ordenamiento de los datos obtenidos mediante las técnicas y herramientas seleccionadas. Posteriormente, continua la extracción de los resultados obtenidos para su análisis. Para lograr lo anterior, es necesario consolidar todas las respuestas de las guías de entrevista y cuestionarios en un solo documento para facilitar su revisión. Más adelante, el análisis inicia mediante la interpretación de los resultados y la información obtenida. Se aplica las técnicas de juicio experto y la triangulación de datos. Por último, se realiza una visualización integral de los resultados de una manera que facilite su comprensión, por medio de gráficos, tablas y cuadros.

#### *3.5.1 Productos esperados de la investigación*

En este apartado, la investigación brinda el detalle para cada objetivo específico del estudio, los productos esperados, en qué consisten cada uno de estos y cómo se va a procesar la información y productos resultantes. Para realizar lo anterior, se toma como base los cuatro objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

Para el primer objetivo específico, el producto esperado es un mapa detallado del proceso actual dentro del departamento de Planeación y Proyectos sobre la gestión de materialización de beneficios. Esto se llevará a cabo, mediante el análisis de datos y resultados obtenidos por medio

de los instrumentos aplicados. Además, se utilizará la triangulación de datos, cuadros, gráficos y tablas.

En el segundo objetivo específico, el producto esperado es un inventario final de oportunidades de mejora en relación con la gestión de materialización de beneficios, junto con los requerimientos de la solución y se realizará un análisis comparativo de datos, incluyendo juicio de experto, tablas, cuadros y gráficos.

Para el tercer objetivo específico, el producto esperado es el modelo de solución de gestión de materialización de beneficios, el cual se llevará a cabo mediante el análisis de datos y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Además, de la triangulación de datos, tablas, gráficos, juicio de experto y manuales de procesos.

Por último, para el cuarto objetivo específico, el producto esperado es el plan de implementación de la solución dentro del departamento de Planeación y Proyectos, mediante el análisis de datos y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Además, de la utilización del juicio experto, triangulación de datos, tablas, cuadros y gráficos.

A continuación, se puede observar el Cuadro 3.4, el cual resume los productos esperados por cada uno de los objetivos específicos planteados.

**Cuadro 3.4.** *Productos esperados por cada objetivo específico.*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Entregable Inicial</b>	<b>Método</b>	<b>Producto Esperado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios de los proyectos del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, mediante el uso de técnicas de investigación documental y trabajo de campo para la obtención de la situación actual.</li> </ul>	Identificación de las prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios en el departamento de planeación y Proyectos para establecer una situación actual.	<b>Análisis de datos</b> y resultados obtenidos por medio de las técnicas de entrevista, encuesta y revisión documental y la aplicación de sus herramientas (guía de entrevista, cuestionario y guía de revisión documental). Además, se utilizará la <b>triangulación de datos</b> y presentación de resultados.	Procedimiento propuesto para la gestión de materialización de beneficios aplicado a la organización junto con una descripción detallada con base en las practicas actuales identificadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las brechas y áreas de mejora del departamento de Planeación y Proyectos en relación con la gestión de materialización de beneficios mediante la comparación de las prácticas actuales, la problemática identificada y las buenas prácticas aplicables a la Empresa ABC para la determinación de los requerimientos de la solución.</li> </ul>	Lista de potenciales oportunidades de mejora identificadas previamente junto con el análisis realizado dentro del departamento en relación con la gestión de materialización de los beneficios.	<b>Análisis comparativo</b> de datos, incluyendo <b>juicio de experto</b> y presentación de resultados.	Inventario final de brechas y áreas de mejora en relación con la gestión de materialización de beneficios, junto con sus análisis para la identificación de los requerimientos de la solución.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un modelo de solución de gestión de materialización de beneficios de los proyectos mediante el uso de los requerimientos de solución identificados para el</li> </ul>	Propuesta inicial del modelo de solución de gestión de materialización de beneficios	<b>Análisis de datos</b> y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, junto con el diseño y redacción de	Modelo de solución de gestión de materialización de beneficios con base en los requerimientos de solución

conocimiento de la trazabilidad de los beneficios del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC.	con base en los requerimientos identificados previamente.	la propuesta. Además, <b>triangulación de datos</b> y presentación de resultados.	identificados para el departamento de Planeación y Proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una propuesta de implementación del modelo de gestión de materialización de beneficios de proyectos por medio de una metodología que contemple cronograma, presupuesto, plan de sensibilización y capacitaciones necesarias para la trazabilidad de los beneficios del portafolio de Planeación Proyectos de la Empresa ABC.</li> </ul>	Diseño inicial para la implementación del modelo de solución de gestión de materialización de los beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos.	<b>Análisis de datos</b> y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, junto con el diseño y redacción de la propuesta. Además, <b>juicio experto</b> , <b>triangulación de datos</b> y presentando resultados en tablas, cuadros y gráficos.	Propuesta de implementación del modelo de solución, junto con la metodología, cronograma, presupuesto, plan de sensibilización y capacitaciones.

Nota: Elaboración propia, 2024

### 3.5.2 Técnicas de procesamiento

En esta última sección del capítulo 3, se brinda una descripción de las técnicas aplicadas para procesar la información, así como métodos base del análisis:

- La triangulación: es la técnica que se aplicará para obtener una visión más completa y precisa sobre la información recopilada. Primero, la información se recolectará por medio de las técnicas de recopilación de datos. Luego, se analizarán los datos obtenidos. Posteriormente, se realizará una comparación cruzada y se analizarán los resultados mediante cuadros comparativos y gráficos, según sea necesario.
- Análisis detallado: para el análisis detallado de los datos, se aplicará diversas herramientas, como la reflexión personal, teoría fundamentada y otros. Los pasos para seguir la aplicación de esta técnica de procesamiento son los siguientes e iniciar el análisis con la reflexión personal, luego la teoría fundamentada, se elaboran cuadros comparativos y

gráficos, según sea necesario. Finalmente se formulará una hipótesis o teoría de acuerdo con los hallazgos.

- **Análisis comparativo:** El análisis comparativo complementara el análisis detallado de los datos, permitiendo establecer similitudes y diferencias entre los hallazgos datos. Se elaboran cuadros comparativos y gráficos, según sea necesario.
- **Interpretación de tendencias:** la aplicación de esta técnica empezará con la segregación de la información y luego se agrupará por temáticas con el fin de organizar la información recopilada. Esto facilitara elaborar esquemas o cuadros comparativos y gráficos, según sea necesario.

### *3.5.3 Métodos de análisis cualitativo*

#### **Método cualitativo**

Para analizar las entrevistas realizadas en la investigación, se utilizará la categorización temática con un enfoque inductivo. Este método implica la codificación de las respuestas de los entrevistados, asignando códigos a segmentos de datos que representan ideas o temas específicos. A medida que se revisan los resultados de las entrevistas, se identificarán y etiquetarán temas emergentes sin imponer categorías predefinidas. Este enfoque inductivo permite que los patrones y temas surjan directamente de los datos, proporcionando una comprensión más auténtica y detallada de las percepciones y experiencias de los entrevistados.

Una vez codificados los datos, se agruparán los códigos similares en categorías temáticas más amplias. Estas categorías se analizarán para identificar patrones y relaciones, especialmente aquellos relacionados con las brechas en la materialización de beneficios. El análisis temático

ayudará a descubrir áreas donde los procesos actuales pueden estar fallando y a identificar oportunidades para mejorar la gestión de proyectos. Este enfoque detallado y sistemático asegurará que se capturen todas las perspectivas relevantes y se obtenga una visión integral de los desafíos y oportunidades dentro del departamento.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se presenta la información y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas anteriormente destacadas.

Con el propósito de identificar las prácticas actuales que utiliza el departamento de Planeación y Proyectos, a la hora de gestionar la materialización de los beneficios de los proyectos.

Se busca contemplar dentro de este capítulo lo siguiente:

- El diagnóstico de la situación actual de la gestión de materialización de beneficios, con la aplicación de las herramientas e instrumentos definidos en la metodología. Se presenta la situación actual junto con las prácticas en gestión de materialización de beneficios dentro del departamento de Planeación y Proyectos. Adicionalmente, la información y resultados obtenidos por medio de las técnicas aplicadas, encuestas, entrevistas y revisión documental.
- Análisis de las brechas y áreas de mejora en relación con la gestión de materialización de beneficios mediante la comparación de las practicas actuales, la problemática y las buenas prácticas. Se compara la situación actual con las buenas prácticas en gestión de materialización de beneficios aplicables de acuerdo con el criterio experto y son relevantes para el departamento y la organización.
- Análisis comparativo como método de validación de las diferencias que se encuentre entre la situación actual y la situación deseada. Posteriormente, se identifican posibles oportunidades de mejora para finalmente, presentar la situación futura ideal.

## 4.1 Identificación de las practicas actuales del departamento de Planeación y Proyectos

### 4.1.1 Técnica de entrevista y herramienta guía de entrevista

En cuanto a la primera herramienta de investigación, guía de entrevista y de acuerdo con la información recopilada, los siguientes cuadros muestran el siguiente detalle. Primero, el cuadro 4.1 resume las preguntas aplicadas a los integrantes del departamento, sus elementos clave y el cuadro 4.2 sintetiza las respuestas obtenidas.

**Cuadro 4.1.** Preguntas resumen para la entrevista de evaluación del proceso actual de gestión de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos

Preguntas generadoras - Guía entrevista	Elementos clave	Número de pregunta
¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?	Proceso, indicadores, roles, documentos, nuevas metodologías	1, 2, 4, 5, 7, 9, 12, 13
¿Como se priorizan los proyectos que se trabajan dentro del departamento de Planeación y Proyectos?	Priorización, alineación	3, 6, 8
¿Cuáles son las necesidades dentro del departamento de Planeación y Proyectos a	Retos, desafíos, oportunidades de mejora	10, 11

<p>nivel de gestión de materialización de beneficios?</p>		
---	--	--

Nota: Elaboración propia, 2024

A continuación, se presenta el resultado de la triangulación de los diferentes datos obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores del departamento de Planeación y Proyectos. Con base en las respuestas obtenidas, se puede identificar que existe especial atención por los interesados y patrocinadores por los beneficios obtenidos de los proyectos que generan ahorros operativos, es decir los proyectos que representan reducción de costos operativos para la empresa. Ya que para estos si existe un análisis de línea base y análisis de mercado. Estos se miden con la formulación de un pronóstico y la reducción de costos actual, sin embargo, cuando se indaga sobre los manuales de procedimientos, no existe un documento en relación con la Gestión de Materialización de Beneficios. Adicionalmente, el cuestionario de diagnóstico enfatiza que para los proyectos de transformación no se realiza análisis de línea base ni análisis de mercado, a como se realiza para los proyectos de ahorros operativos. Con base en la información recopilada, no existe un proceso establecido para gestionar la materialización de beneficios, documentos, roles o metodologías.

**Cuadro 4.2.** *Síntesis de respuestas para la entrevista de evaluación del proceso actual de gestión de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos*

Preguntas generadoras - Guía entrevista	Respuestas
¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?	R/ Para proyectos de transformación no existe un procedimiento establecido para gestionar los beneficios. Para proyectos de ahorros operativos, se identifican a través del análisis de línea base y el análisis del mercado a través de eventos competitivos y en la primera fase llamada movilización. Se monitorean siguiendo un pronóstico establecido y buscando reducir los costos actuales.
¿Como se priorizan los proyectos que se trabajan dentro del departamento de Planeación y Proyectos?	R/ Los proyectos que implican algún costo o inversión para la compañía, se requiere un caso de negocio que señale los beneficios que se van a recibir con la implementación. Y se priorizan con base en la disponibilidad del presupuesto del departamento versus el impacto y junto con el apoyo de los stakeholders. Para proyectos de mejora de procesos que no implican costos adicionales que requieran presupuesto, la priorización se realiza con base en el potencial aumento de productividad, simplificación de procesos, y el aumento de la satisfacción del cliente (métrica NPS ).
¿Cuáles son las necesidades dentro del	R/ La principal necesidad es que exista un enfoque de identificación y definición de beneficios para su materialización.

departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios?	
---	--

Nota: Elaboración propia, 2024

Adicionalmente, se identifica que el departamento de Planeación y Proyectos alinea los proyectos a la estrategia de la organización, una vez los objetivos estratégicos de la compañía son publicados a inicio del año en curso. Actualmente, la única meta específica que se le establece al departamento de compras/servicios corresponde a la reducción de costos operativos. Otros tipos de beneficios se identifican, pero a un nivel muy alto, por ejemplo, se solicita contribuir con aumentar el Net Promoter Score (NPS) de la compañía, indicador que mide la fidelidad y satisfacción de los clientes, lo cual tal vez se traduce en acortar el tiempo que duramos ejecutando un proyecto, pero no se establecen metas concretas.

Actualmente, el departamento realiza la trazabilidad de los beneficios de los proyectos de ahorros operativos mediante un análisis de línea base, estableciendo metas de ahorros y el mes durante el cual comenzarán a regir esos ahorros. Esto se comparte con el departamento de finanzas y en conjunto con Planeación y Proyectos se hace el seguimiento necesario, para alcanzar el compromiso a través de diferentes reuniones de revisión y también a través de Dashboards de consulta. Una vez que se inicia la percepción de ahorro, tanto el departamento de Planeación y Proyectos, como Finanzas y el departamento de Análisis de Datos verifican que los números son correctos.

A nivel de roles y responsabilidades, solamente existen para los colaboradores que participan en la materialización de beneficios relacionados a reducción de costos operativos / ahorros. El dueño del proyecto se encarga de obtener información de línea base y establecer objetivo de ahorro. Los líderes de categoría de compras junto con los interesados de otros departamentos se encargan de revisar y aprobar los cálculos de reducción de costos. Tenemos un departamento de inteligencia de negocios o de análisis de datos que se encargan de verificar que cualquier cálculo sea correcto y luego el departamento de finanzas se encarga de reportar la reducción de los costos. Sin embargo, esto es solamente una actividad dentro de un procedimiento operativo del departamento de compras, con base en la revisión documental de sus procedimientos y no se puede considerar una gestión de materialización de beneficios.

En cuanto a herramientas, el departamento utiliza una para almacenar información sobre los beneficios generados por los proyectos de ahorros operativos llamada Kronos, que a su vez tiene configuraciones que automatizan la consecución de aprobaciones para el reporte de ahorros esperados y logrados. Asimismo, se tienen Dashboards para la visualización de estos datos.

En relación con las necesidades actuales del departamento en la gestión de materialización de los beneficios, se identifica que debería de existir un mejor patrocinio que facilite la identificación de beneficios no relacionados con proyectos de reducción de costos, desde el nivel ejecutivo de la compañía y para lograr que en las unidades de negocio haya un mayor interés en dedicar recursos para esto.

Por último, si se desea implementar una nueva metodología o herramienta, el departamento de Planeación y Proyectos son los responsables de la planificación, aprobación y coordinación del plan de capacitación para la implementación de nuevas metodologías. Y para lograrlo, primero se realiza un análisis de necesidades y recursos disponibles, se desarrolla una solución, se consigue

la aprobación del Head del departamento, y luego se empieza a comunicar desde los líderes de categoría hasta el resto del equipo. Para esto se elabora materiales que van desde presentaciones hasta entrenamiento. Adicionalmente, se están desarrollando videos cortos para que el equipo pueda consultar en cualquier momento.

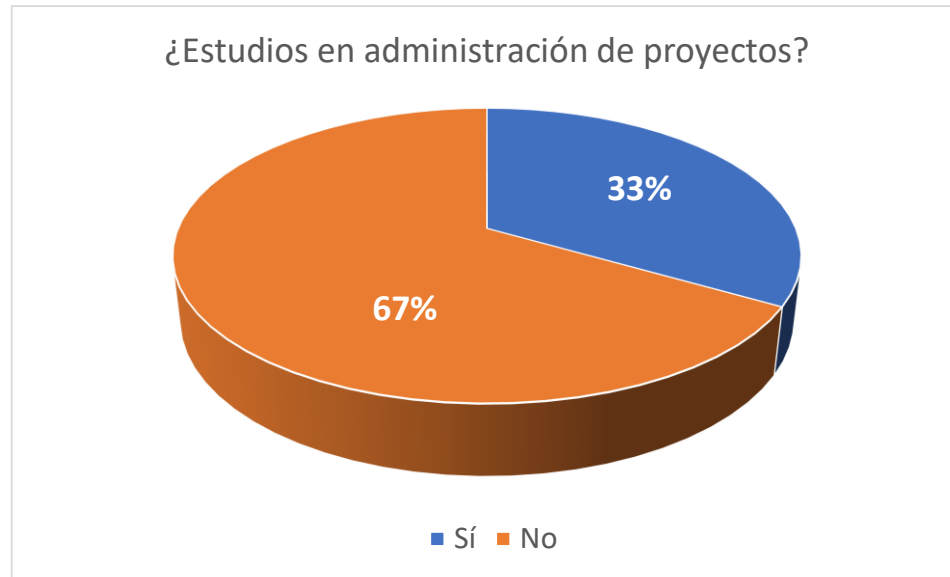
#### *4.1.2 Técnica de encuesta y herramienta cuestionario*

La segunda herramienta es el cuestionario de diagnóstico de la encuesta, completada por todos los integrantes del departamento de Planeación y Proyectos, permitiendo obtener información adicional sobre la situación actual.

De acuerdo con la información obtenida, el 34% del equipo tiene más de 4 años de trabajar para el departamento y cuentan con estudios completos a nivel de maestría en administración de proyectos. El 66% restante del departamento, tiene entre uno y dos años en el departamento.

De acuerdo con la figura 4.1, el 33% de las personas encuestadas cuentan con estudios en administración de proyectos a nivel de maestría y certificación PMP y Scrum Master. El restante 67% no cuenta con estudios en administración de proyectos.

**Figura 4.1.** *Distribución de colaboradores con y sin estudios relacionados a administración de proyectos*



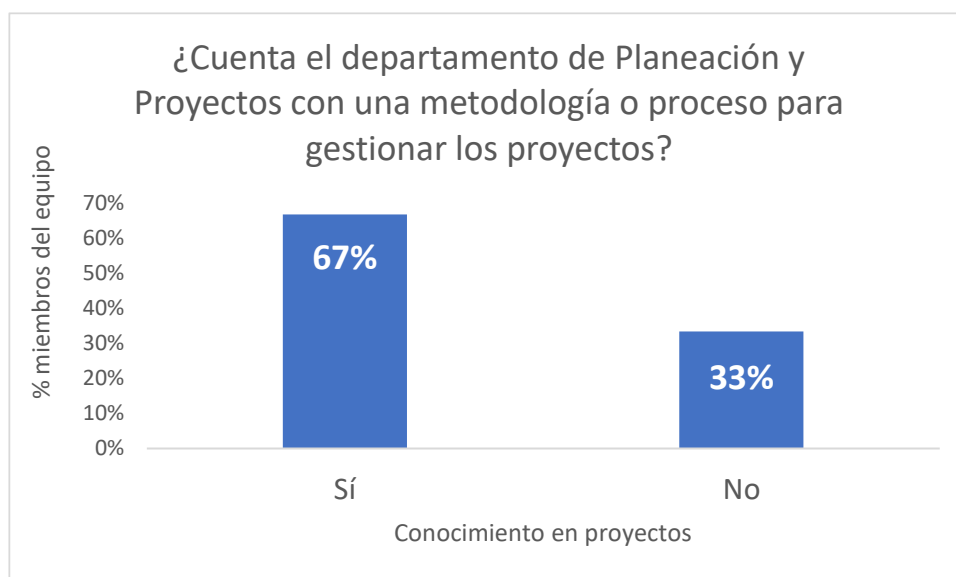
Nota: Elaboración propia, 2024

Del grupo de colaboradores, la gerente de proyectos es la persona que cuenta con estudios en administración de proyectos, ella cuenta con una maestría en administración de proyectos y adicionalmente certificaciones PMP y Scrum Master.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre el proceso actual para gestionar los proyectos dentro del departamento de Planeación y Proyectos, este si cuenta con una metodología para gestionar los proyectos dentro de su portafolio. De acuerdo con la información recopilada, el 67% del departamento conoce sobre la metodología para gestionar proyectos dentro del departamento y este se compone de cuatro fases. En la primera fase llamada movilización, se definen los objetivos y beneficios. En la segunda fase de diseño, se afinan requerimientos para una propuesta de solución. Posteriormente, en la tercera fase, se realiza la ejecución de las actividades y, por último, la cuarta fase se recolecta retroalimentación y se comparten lecciones aprendidas. Sin

embargo, el 33% del departamento desconoce la metodología o proceso. A continuación, en la figura 4.3. se detalla lo anterior.

**Figura 4.2.** *Aplicación de una metodología o proceso para gestionar proyectos*

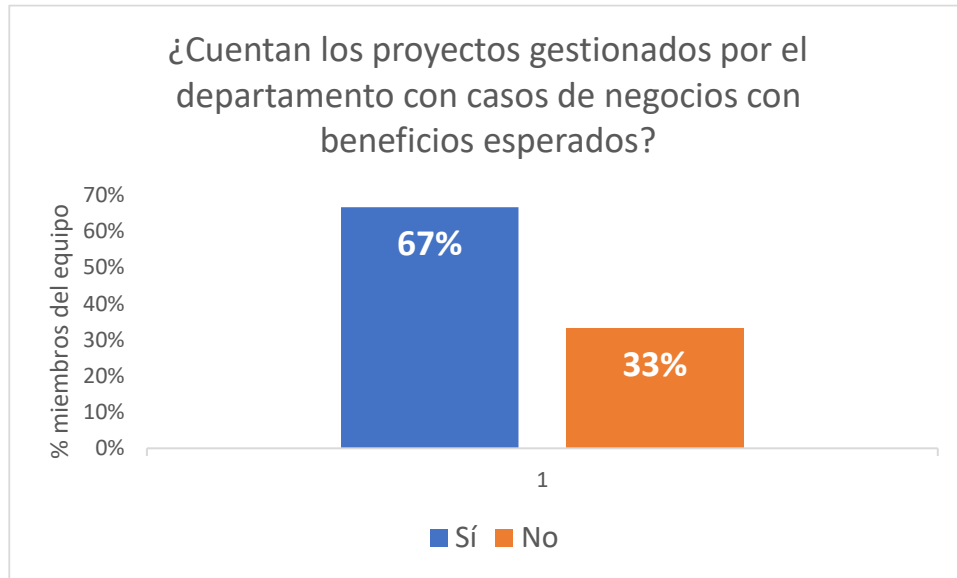


Nota: Elaboración propia, 2024

Adicionalmente, a la hora de consultar si los proyectos del departamento cuentan con casos de negocios con beneficios esperados/identificados, el 67% respondió positivamente, de los cuales indicaron que con una frecuencia de “A veces” y “Siempre”, con la nota de que se realiza siempre y cuando el proyecto incurra en gastos. El restante 33% respondió que no cuentan con un caso de negocio con beneficios esperados, por lo que se puede identificar como una oportunidad de mejora.

A continuación, en la figura 4.4. se detalla lo anterior.

**Figura 4.3.** Realización de caso de negocios con beneficios esperados



Nota: Elaboración propia, 2024

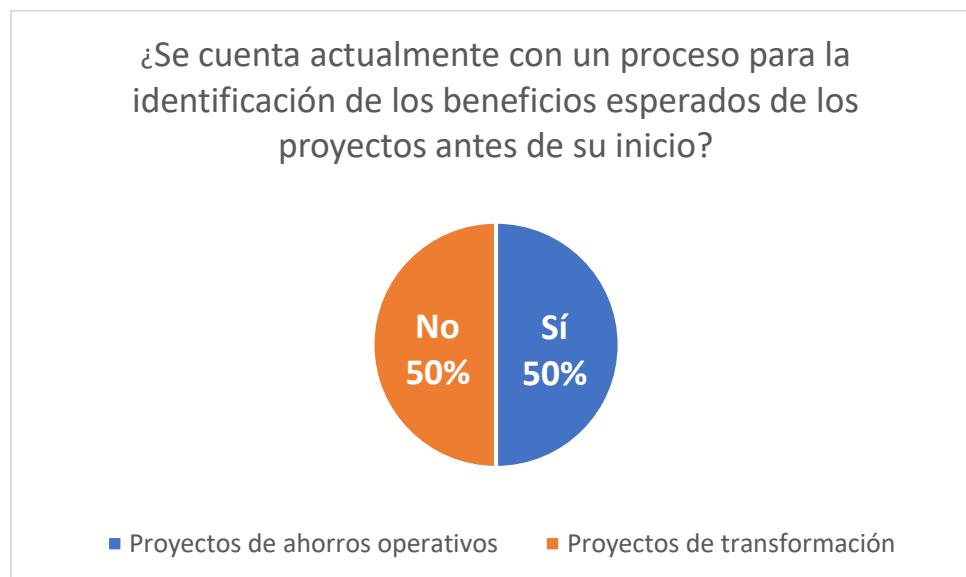
En cuanto a la pregunta sobre el proceso actual para la identificación de los beneficios esperados antes de su inicio, el 67% del departamento detalló conocer el proceso de identificación de beneficios esperados de manera positiva, sin embargo, el 33% tiene una leve noción de este. De los que respondieron positivamente, indicaron que el departamento trabaja en 2 frentes, proyectos relacionados a ahorros operativos y proyectos de transformación.

Para los primeros, se realiza un análisis de mercado comparado con la línea base o costo actual y se identifican los beneficios de los proyectos.

Para los segundos, usualmente se toma como base mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la productividad como beneficios esperados de los proyectos, sin embargo, el departamento no tiene recursos suficientes para identificar y establecer una línea base inicial por medio de una metodología. Por ende, la gestión de materialización de los beneficios no se realiza y no se les da trazabilidad durante la vida del proyecto, siendo este hallazgo una necesidad dentro

del departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios. A continuación, en la figura 4.5. se detalla lo anterior.

**Figura 4.4.** *Proceso para la identificación de los beneficios esperados de los proyectos*



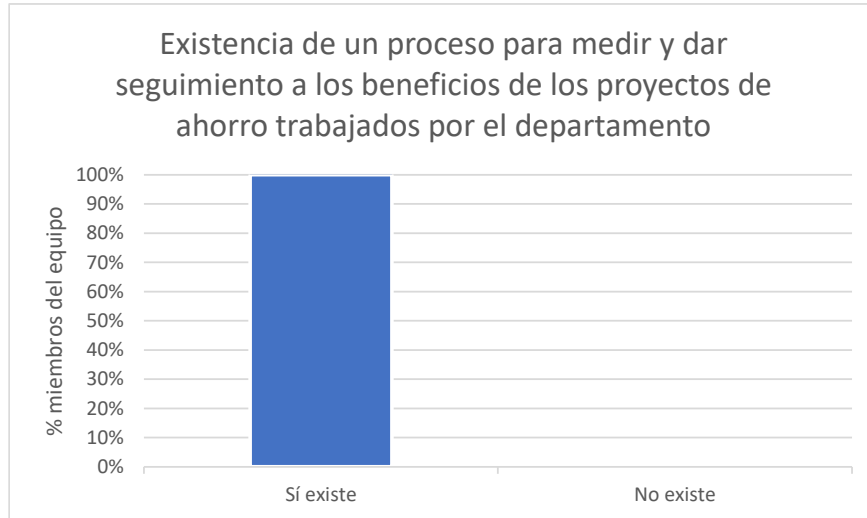
Nota: Elaboración propia, 2024

En relación con la forma de medir los beneficios, los resultados del cuestionario de situación actual demuestran que, para los proyectos de ahorro operativos, estos se miden por medio de Dashboards, en el cual se ingresa inicialmente el beneficio esperado y en reuniones mensuales se le da seguimiento al progreso de las metas con la participación del equipo ejecutivo y el departamento de finanzas.

Sin embargo, para proyectos de transformación no se realiza ninguna medición de beneficios esperados, ni tampoco se realiza un seguimiento y solamente se monitorea el alcance de los objetivos del proyecto.

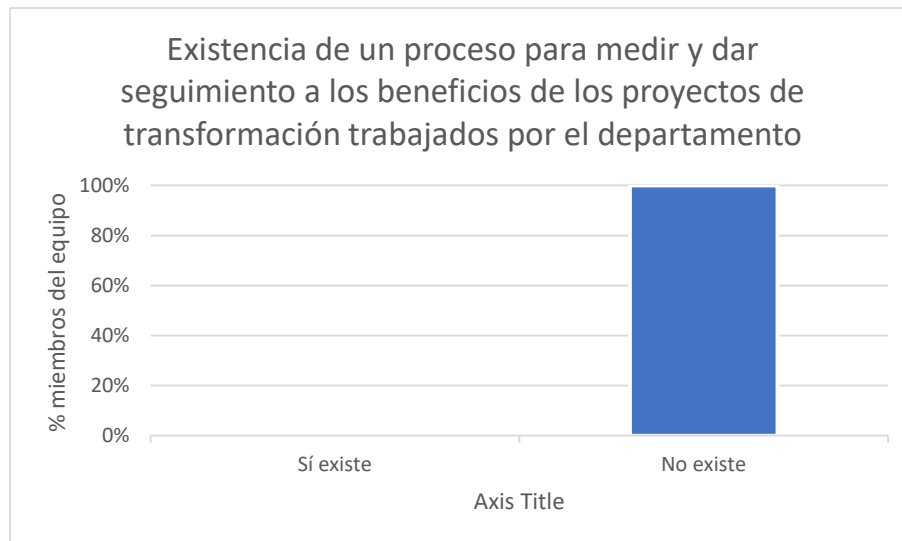
A continuación, en las figuras 4.6 y 4.7 se detalla lo anterior.

**Figura 4.5.** *Proceso existente para medir y dar seguimiento a los beneficios de los proyectos de ahorro trabajados por el departamento*



Nota: Elaboración propia, 2024

**Figura 4.6.** *Procedimiento existente para medir y dar seguimiento a los beneficios de los proyectos de transformación trabajados por el departamento*



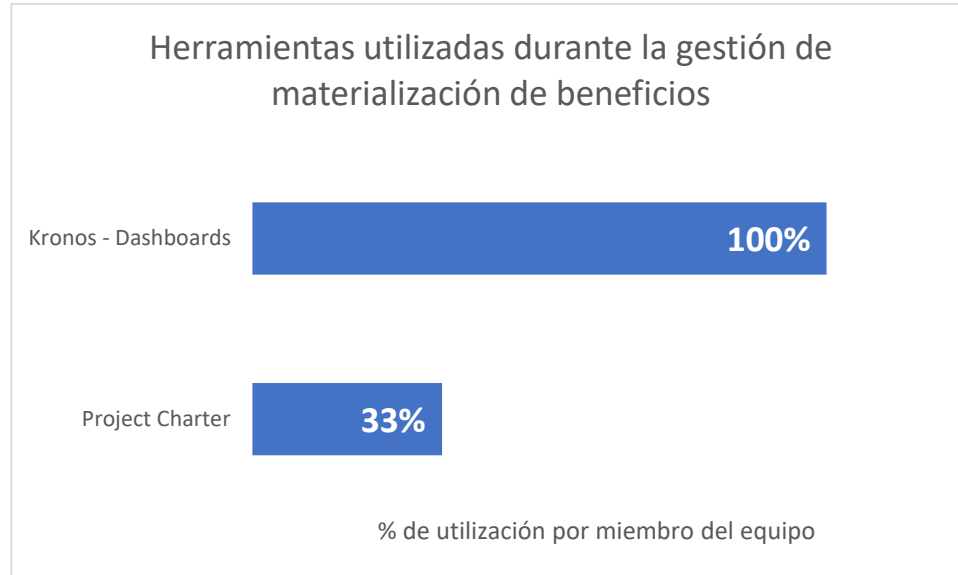
Nota: Elaboración propia, 2024

Por otra parte, en cuanto al uso de plantillas e instrumentos, se logra identificar que, para los proyectos relacionados a generar ahorros operativos, el departamento de Planeación y Proyectos en su totalidad utiliza una herramienta que desarrolló internamente llamada Kronos, la cual se conecta con un Dashboard de visualización y generación de reportes. Ver Figura 1.5. Herramienta de control, avance y entrega de beneficios.

En un segundo lugar, se obtiene que un 33% de los encuestados utiliza el Project Charter para monitorear los beneficios, consultando la línea base de estos. Adicionalmente, se obtiene como información complementaria los principales indicadores que mide la organización en relación con los beneficios de los proyectos y se identifican: el indicador de ahorros / savings, indicador de productividad y, por último, el indicador de experiencia del usuario.

A continuación, en la figura 4.8. se detalla las herramientas utilizadas.

**Figura 4.7.** *Herramientas utilizadas para gestionar la materialización de los beneficios*



Nota: Elaboración propia, 2024

Por último, se identifica como área de mejora la automatización de procedimientos dado que el departamento realiza muchas tareas manualmente, por lo que el uso y aplicación de la tecnología sería de gran utilidad y provecho. Por otro lado, para los proyectos de transformación, se necesita encontrar una manera eficiente de identificar beneficios y demostrar su impacto para la organización.

#### *4.1.3 Técnica de revisión documental y guía de revisión documental*

En cuanto a la tercera herramienta de investigación, la guía de revisión documental se aplicó a la documentación del departamento de Planeación y Proyectos, para comprender mejor los procedimientos vigentes del departamento en la gestión de proyectos, analizar las etapas de sus

proyectos, las plantillas utilizadas y la información que recaban para la gestión de materialización de beneficios.

Para lograr lo anterior, se revisaron los manuales de procedimientos de la gestión de proyectos, las plantillas de caso de negocio, de seguimiento y cierre de proyectos, así como otros documentos disponibles.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la figura 4.9, se puede inferir que el departamento cuenta con un método estandarizado para la gestión de proyectos de ahorros operativos, el cual sirve de lineamiento, sin embargo, no es propiamente una gestión de materialización de beneficios y es desconocido por el 33% del departamento, lo cual demuestra una posible área de mejora a nivel de capacitación y socialización de procedimientos.

Además, el 100% del personal del departamento afirma que no existen criterios estandarizados para la apertura o cierre de un proyecto, demostrando una posible oportunidad de crecimiento a nivel de procedimientos y capacitación.

Por otra parte, el departamento afirma contar con un procedimiento operativo y una herramienta para la estimación de los beneficios para los proyectos de generación de ahorros operativos y no para los proyectos de transformación. Asimismo, existe solamente una herramienta para el cálculo económico de los beneficios, herramienta de seguimiento y descripción detallada de roles y responsabilidades en los proyectos de generación de ahorros operativos, llamada Kronos.

Además, en relación con la gestión de riesgos y su relación con la materialización de beneficios de los proyectos, en la herramienta de investigación, se demuestran que el 33% del departamento (Gerente de Proyectos Senior) identifica la documentación asociada. Asimismo, los objetivos estratégicos de la empresa y del departamento, se encuentran disponibles y al alcance de todo el personal del departamento.

Por último, en cuanto a la organización y planes de capacitación o documentos de entrenamiento en materialización de beneficios son identificados por el 67% del departamento.

Estos dos últimos aspectos siendo potenciales áreas u oportunidades de mejora.

**Figura 4.8. Identificación de manuales de procedimientos del departamento de Planeación**

y Proyectos

Documento	Sí	No	Observaciones	Sí	No	Observaciones	Sí	No	Observaciones
Método estandarizado para la gestión de materialización de beneficios	x		Si, tenemos una metodología para gestión de beneficios de proyectos de ahorros:	x		App interna que guía la usuario en el reporte de beneficios (solo ahorros).		x	
Criterios estandarizados para aprobar la apertura o cierre de proyectos		x			x			x	Lo desconozco
Procedimientos o herramientas para estimación de beneficios	x		Solamente para beneficios relacionados con estimación de reducción de costos existe una metodología:	x		solo para ahorros	x		Kronos y los dashboards
Método o herramienta para realizar el cálculo económico para beneficios	x		Solamente para beneficios relacionados con el cálculo de reducción de costos existe una metodología.	x		solo para ahorros	x		Kronos y los dashboards
Procedimientos o herramientas para documentar el registro de beneficios	x		Solamente para beneficios relacionados con reducción de costos operativos, se utiliza Kronos.	x		App interna que guía la usuario en el reporte de beneficios (solo ahorros).	x		Kronos y los dashboards
Procedimientos o herramientas para dar seguimiento a los beneficios a lo largo de la vida del proyecto	x		Solamente para el seguimiento de beneficios relacionados con reducción de costos existen dashboards y reuniones todos los meses	x		Por medio de dashboards (solo ahorros)	x		Kronos y los dashboards
Descripciones detalladas con roles y responsabilidades definidas, que incluyen la gestión de materialización de beneficios	x		Solamente para beneficios relacionados con reducción de costos se detallan roles y responsabilidades en la metodología	x		solo para ahorros		x	Lo desconozco
Plantillas, procedimientos y herramientas para gestionar riesgos y su relación con los beneficios	x		Existe una sección en Kronos para hacer análisis de riesgo e impacto en proyectos de ahorros. Para proyectos de transformación se está construyendo una calculadora del riesgos.		x			x	Lo desconozco
Información de los objetivos estratégicos de la empresa	x		Disponibles en Atrium	x		OKRs	x		Se comparten en Atrium
Información de los objetivos estratégicos de la organización de Planeación y Proyectos	x		Disponibles en Atrium	x		Se derivan de los OKRs de la compañía que impactan al departamento	x		Cada año nos asignan objetivos específicos de desempeño para nuestro departamento, relacionados con la planeación y comunicación en los proyectos
Planes de capacitación o documentos de entrenamiento para capacitación en gestión de proyectos y que incluya gestión de beneficios	x		Este año se han ejecutado alrededor de cinco sesiones de entrenamiento, tenemos materiales relacionados con metodologías de gestión de los proyectos y también relacionados con la gestión de beneficios de reducción de costos solamente		x	En proceso la construcción de una metodología	x		Actualmente se está creando una Metodología de Gestión de Proyectos

Nota: Elaboración propia, 2024

#### 4.1.4 Técnica de revisión bibliográfica y herramienta ficha bibliográfica

La revisión bibliográfica ha permitido identificar varias buenas prácticas internacionales en la gestión de materialización de beneficios que pueden ser implementadas en el departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC. Estas prácticas se centran en asegurar que los beneficios de los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y se realicen de manera efectiva.

- ***Prácticas Internacionales Implementables:***

Con base en el criterio experto de la líder del departamento de Planeación y Proyectos y ante la ausencia de una gestión de materialización de beneficios, las siguientes practicas son implementables dentro del equipo:

**Identificación y definición de beneficios:** Es crucial definir claramente los beneficios esperados desde el inicio del proyecto y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto incluye la creación de mapas de beneficios y perfiles de beneficios que describen cómo se medirán y alcanzarán estos beneficios.

**Planificación y monitoreo de beneficios:** La planificación detallada de cómo se realizarán los beneficios, junto con el monitoreo y seguimiento continuo, es esencial. Esto asegura que los beneficios se entreguen según lo previsto y se ajusten según sea necesario durante el ciclo de vida del proyecto.

**Cierre y transición de beneficios:** Una vez alcanzados los beneficios, es importante cerrar el proyecto formalmente y transferir los beneficios a una unidad operativa para su sostenibilidad a largo plazo.

- ***Roles y Responsabilidades Internacionales:***

Con base en el criterio experto de la líder del departamento de Planeación y Proyectos y ante la ausencia de una gestión de materialización de beneficios, las siguientes practicas son implementables dentro del equipo:

Gobernanza del programa y proyecto: La gestión de materialización de beneficios requiere una estructura de gobernanza clara que incluya roles específicos como el patrocinador del programa, el gerente del programa, los gerentes de proyectos y el comité de dirección del programa. Estos roles son responsables de asegurar que los beneficios se identifiquen, planifiquen, realicen y se mantengan alineados con los objetivos estratégicos.

Responsabilidad y propiedad de los beneficios: Es fundamental asignar la responsabilidad de los beneficios a individuos específicos dentro de la organización, asegurando que haya una rendición de cuentas clara para la realización de los beneficios.

- ***Alineación con Objetivos Estratégicos y Estrategia Organizacional:***

Con base en el criterio experto de la líder del departamento de Planeación y Proyectos y ante la ausencia de una gestión de materialización de beneficios, las siguientes practicas son implementables dentro del equipo:

Enfoque basado en beneficios: Adoptar un enfoque basado en beneficios desde la planificación del proyecto ayuda a asegurar que los resultados del proyecto contribuyan directamente a los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica identificar los beneficios antes de iniciar los proyectos y asegurarse de que estén alineados con las necesidades y estrategias de la organización.

Integración de la gestión de materialización de beneficios en la estrategia: La gestión de beneficios debe integrarse en la planificación estratégica de la organización, asegurando que los

proyectos y programas estén diseñados para maximizar los beneficios y apoyar la ejecución efectiva de la estrategia organizacional.

## **4.2 Análisis de brechas, buenas prácticas y la problemática en gestión de materialización de beneficios**

En esta sección de la investigación, se realizó un análisis de las buenas prácticas de la categoría de investigación de gestión de materialización de beneficios utilizando los sujetos y las fuentes de información identificados para este fin en el Capítulo 3.

El término buenas prácticas se define como “prácticas y conocimientos descritos que son aplicables en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad.” (PMI, 2017). Las mejores prácticas se obtuvieron principalmente de la gestión de materialización de beneficios del PMI con el apoyo y criterio experto del departamento de Planeación y Proyectos. y esta destaca como punto de partida los siguientes facilitadores de éxito.

### *4.2.1 Análisis de brechas y áreas de mejora*

A continuación, se muestra el análisis de brechas basado en el análisis de la información recopilada de la situación actual y la identificación de las buenas prácticas en gestión de materialización de beneficios.

La gestión de materialización de beneficios es esencial para asegurar que los proyectos y programas no solo cumplan con sus objetivos inmediatos, sino que también contribuyan al éxito estratégico a largo plazo de la organización. Este análisis identifica las brechas entre la situación actual y las buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios.

A continuación, se enlistan el inventario de brechas y áreas de mejora:

- ***Falta de conocimiento en la gestión de materialización de beneficios***

Brecha: Se ha identificado una falta de conocimiento en la gestión de materialización de beneficios. Esta carencia se manifiesta en la ausencia de metodologías estandarizadas, la falta de capacitación continua y la escasa experiencia práctica en el tema. La falta de conocimiento no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también limita la capacidad del departamento para adaptarse a cambios y desafíos imprevistos. Esta brecha de conocimiento crea un entorno donde los proyectos son más propensos a sufrir retrasos, sobrecostos y desviaciones de los objetivos iniciales. Sin una base sólida de conocimientos en materialización de beneficios, el departamento enfrenta dificultades para alinear sus iniciativas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede resultar en una ejecución deficiente de proyectos clave, lo que a su vez afecta la capacidad de la organización para alcanzar sus metas a largo plazo. Además, la falta de conocimiento puede llevar a una mala toma de decisiones, reduciendo la efectividad de las estrategias implementadas y, en última instancia, comprometiendo la competitividad y sostenibilidad del departamento.

Recomendación:

Para mejorar el conocimiento en la materialización de sus beneficios dentro del departamento, se pueden implementar varias soluciones efectivas, tales como: capacitación y desarrollo continuo, mediante la organización de talleres y cursos de formación en gestión de materialización de beneficios, tanto internos como externos. Mentoría y coaching, por medio del establecimiento de un programa de mentoría donde empleados con mayor experiencia en gestión de proyectos puedan guiar y apoyar a aquellos con menos experiencia. Documentación y estandarización, mediante la creación y mantenimiento de una base de datos de lecciones aprendidas. Comunidades de práctica, para fomentar un espacio donde se pueda compartir el conocimiento, experiencias y la solución de problemas en conjunto. Y, por último, evaluación y retroalimentación, en donde se busca

implementar un sistema de evaluación continua para proyectos. Esto ayudara a identificar áreas de mejora y asegurar que las lecciones aprendidas se apliquen.

- ***Falta de definición clara de beneficios***

Brecha: El manual de procedimientos de la Empresa ABC no menciona explícitamente la identificación y documentación de beneficios esperados de los proyectos. Esta carencia impide que los proyectos se alineen claramente con los objetivos estratégicos de la organización, lo que dificulta la evaluación del éxito y el impacto de los proyectos. Sin una identificación clara de los beneficios esperados, los proyectos pueden desviarse de sus objetivos iniciales, resultando en una asignación ineficiente de recursos y esfuerzos. Además, la falta de documentación sistemática de estos beneficios limita la capacidad de la empresa para realizar un seguimiento y medir el progreso hacia la consecución de sus metas estratégicas.

Recomendación:

Implementar un proceso formal de identificación de beneficios: establecer un proceso formal para identificar y documentar los beneficios esperados de cada proyecto. Esto debe incluir la creación de un registro de beneficios que detalle los objetivos específicos, las métricas de éxito y los responsables de cada beneficio. Este proceso debe incluir la creación de un registro de beneficios que detalle los objetivos específicos, las métricas de éxito y los responsables de cada beneficio. La implementación de este proceso formal permitirá a la Empresa ABC alinear mejor sus proyectos con sus objetivos estratégicos, asegurando que cada iniciativa contribuya de manera tangible a la materialización de los beneficios esperados. Además, un registro de beneficios bien documentado facilitará el seguimiento y la evaluación continua del impacto de los proyectos, permitiendo ajustes oportunos y mejorando la toma de decisiones basada en datos concretos. En última instancia, esta práctica fortalecerá la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas a largo plazo y mejorar su competitividad en el mercado.

- ***Falta de alineación con los objetivos estratégicos***

Brecha: no se especifica en el manual de procedimientos operativos cómo las actividades de adquisiciones se alinean con los objetivos estratégicos de la organización. Por consiguiente, esta falta de alineación puede resultar en adquisiciones que no apoyan directamente las metas estratégicas, lo que lleva a una utilización ineficiente de los recursos y a la posible adquisición de bienes y servicios que no contribuyen al éxito a largo plazo de la organización. Sin una conexión explícita entre las adquisiciones y los objetivos estratégicos, es difícil priorizar las compras que realmente impulsan el valor y el rendimiento organizacional. Esto puede generar una desconexión entre las operaciones diarias y la visión estratégica, afectando negativamente la capacidad de la organización para materializar los beneficios esperados de sus proyectos.

Recomendación:

Alinear proyectos con la estrategia organizacional: asegurar que todos los proyectos y programas estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede lograrse mediante la integración de la planificación estratégica en el proceso de gestión de proyectos y la revisión periódica de los proyectos en relación con los objetivos estratégicos. Es esencial que cada proyecto incluya una fase de planificación donde se identifiquen y documenten claramente los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar. Además, se debe establecer un proceso de revisión periódica de los proyectos en relación con los objetivos estratégicos, asegurando que las adquisiciones y otras actividades del proyecto se ajusten continuamente a las metas organizacionales. Esta práctica no solo mejorará la coherencia y la efectividad de las adquisiciones, sino que también garantizará que cada proyecto contribuya de manera significativa a la materialización de los beneficios estratégicos esperados, fortaleciendo la posición competitiva de la organización en el mercado.

- ***Poca participación de los Stakeholders***

Brecha: aunque se menciona la gestión de relaciones con proveedores en el manual de procedimientos operativo de los proyectos de índole de ahorros operativos, no se detalla la participación de otros *stakeholders* relevantes. Esta omisión representa una brecha significativa, ya que la gestión efectiva de proyectos requiere la colaboración y el compromiso de todos los *stakeholders* involucrados. La falta de participación de *stakeholders* clave puede llevar a una falta de alineación y apoyo para los proyectos, lo que a su vez puede resultar en una implementación deficiente y en la incapacidad de alcanzar los beneficios esperados. Sin la inclusión de todos los *stakeholders* relevantes, es probable que se pasen por alto importantes perspectivas y necesidades, lo que puede afectar negativamente la toma de decisiones y la ejecución del proyecto.

Recomendación:

Fomentar una mayor participación de los *stakeholders*: involucrar a todos los *stakeholders* relevantes en el proceso de gestión de beneficios. Esto incluye la creación de comités de *stakeholders*, la realización de reuniones regulares de actualización y la implementación de mecanismos de retroalimentación continua. Estos comités deben reunirse regularmente para discutir el progreso del proyecto, identificar posibles problemas y asegurar que las decisiones tomadas reflejen las necesidades y expectativas de todos los *stakeholders*. Además, la realización de reuniones regulares de actualización y la implementación de mecanismos de retroalimentación continua permitirán una comunicación abierta y transparente, facilitando la identificación temprana de problemas y la implementación de soluciones efectivas. Al involucrar a todos los *stakeholders* relevantes, la Empresa ABC puede asegurar una mayor alineación y apoyo para sus proyectos, mejorando así la probabilidad de alcanzar los beneficios estratégicos esperados y fortaleciendo la colaboración y el compromiso dentro de la organización.

- ***Falta de planificación y monitoreo detallado***

Brecha: no se mencionan objetivos SMART ni métricas de éxito específicas para las actividades de adquisiciones. Sin objetivos bien definidos y métricas específicas, es difícil evaluar el progreso y el éxito de las adquisiciones, lo que puede llevar a una falta de responsabilidad y a una gestión ineficaz de los recursos. La falta de objetivos SMART también puede resultar en una dirección poco clara para el equipo de adquisiciones, lo que puede afectar negativamente la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Sin métricas de éxito específicas, es complicado medir el impacto de las adquisiciones en la consecución de los beneficios esperados, lo que puede resultar en una suboptimización de los resultados del proyecto.

Recomendación:

Establecer objetivos SMART y métricas de éxito: definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para cada proyecto. Además, establecer métricas claras para medir el éxito de los proyectos y realizar un monitoreo continuo para asegurar que se están logrando los beneficios planificados. La implementación de objetivos SMART y métricas de éxito permitirá una evaluación más precisa del progreso y el impacto de las adquisiciones, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas. Al tener una dirección clara y métricas específicas, el equipo de adquisiciones podrá trabajar de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo de manera significativa a la materialización de los beneficios estratégicos esperados y mejorando la capacidad de la organización para alcanzar sus metas a largo plazo.

- ***Transición y sostenibilidad de los beneficios***

Brecha: no se especifica cómo se integran los beneficios en las operaciones diarias para asegurar su sostenibilidad. Sin un plan claro para la transición de los beneficios del proyecto a las operaciones diarias, existe el riesgo de que los logros alcanzados durante el proyecto se pierdan o no se mantengan a largo plazo. Esta falta de integración puede resultar en una desconexión entre los resultados del proyecto y las actividades operativas diarias, lo que puede llevar a una disminución en la eficiencia y efectividad de la organización. Además, sin una integración adecuada, los beneficios estratégicos esperados pueden no materializarse completamente, afectando negativamente la capacidad de la organización para alcanzar sus metas a largo plazo.

Recomendación:

Integrar beneficios en las operaciones diarias: desarrollar un plan de transición que asegure que los beneficios de los proyectos se integren en las operaciones diarias de la organización. Esto incluye la capacitación del personal, asegurando que el personal esté adecuadamente capacitado para manejar y mantener los beneficios del proyecto. Esto puede incluir programas de formación específicos y sesiones de actualización para garantizar que todos los empleados comprendan cómo aplicar los nuevos procesos y tecnologías. La actualización de los procesos operativos, al revisar y actualizar los procesos operativos existentes para incorporar los beneficios del proyecto. Esto puede implicar la modificación de procedimientos, la implementación de nuevas herramientas y la optimización de flujos de trabajo para asegurar una integración fluida. La asignación de recursos, mediante la inclusión de la provisión de presupuesto, personal y apoyo técnico continuo para asegurar que los beneficios se mantengan y se optimicen con el tiempo. Y, por último, monitoreo y evaluación Continua, esto permitirá asegurar que los beneficios se mantengan y se mejoren con el tiempo. Esto puede incluir la recopilación de datos, la realización de auditorías periódicas y la implementación de mejoras continuas basadas en los resultados obtenidos.

En resumen, las brechas identificadas en la gestión de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, tales como la falta de identificación y documentación de beneficios esperados, la alineación insuficiente de las actividades de adquisiciones con los objetivos estratégicos, la escasa participación de *stakeholders* relevantes, la ausencia de objetivos SMART y métricas de éxito específicas, y la falta de integración de beneficios en las operaciones diarias, han demostrado tener un impacto significativo en la materialización de los beneficios estratégicos esperados. Estas deficiencias se reflejan claramente en las métricas clave de desempeño del departamento, como el Tiempo de Realización de Entrega de Beneficios (TREB), la Tasa de Cumplimiento de Requisitos (CR) y el Índice de Cumplimiento de Beneficios (ICB), detalladas en la tabla 1.1 en la problemática de la investigación. Los análisis de los proyectos de ejemplo evidencian que el departamento frecuentemente se retrasa en la entrega de los beneficios esperados, lo que subraya la necesidad urgente de implementar las recomendaciones propuestas para cerrar estas brechas y mejorar el desempeño general del departamento. Al abordar estas áreas críticas, la Empresa ABC podrá asegurar una alineación más efectiva con sus objetivos estratégicos y mejorar la sostenibilidad y el impacto de sus proyectos a largo plazo. Y al implementar las recomendaciones basadas en las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios, la compañía puede mejorar su capacidad para identificar, entregar y mantener los beneficios de sus proyectos y programas, asegurando así su éxito estratégico a largo plazo.

#### *4.2.2 Análisis de buenas prácticas del PMI: facilitadores del éxito de la gestión de materialización de beneficios*

Se destacan a continuación:

- Establecimiento claro de los roles y responsabilidades de la gestión de materialización de beneficios
- Desarrollo de la cultura de gestión de materialización de beneficios
- Construcción del set de habilidades correcto
- Flexibilidad
- Fortalecimiento de la gobernanza y la administración del riesgo
- Establecimiento del monitoreo de beneficios

Con base en el manual de procedimientos brindado por el departamento de Planeación y Proyectos, se puede observar que para los proyectos de ahorros operativos si cuentan con una definición de roles para los miembros del equipo de compras, finanzas y para el dueño de la iniciativa. Sin embargo, no se encuentra definido el dueño del beneficio ni el patrocinador. Por lo que la aplicación de la herramienta RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed) es recomendable.

Asimismo, no se logra identificar ningún otro facilitador de éxito dentro del manual de procedimientos del departamento, siendo esto una oportunidad de mejora.

La gestión de materialización de beneficios es un enfoque estratégico que asegura que los beneficios de los proyectos y programas se identifiquen, definan, entreguen y mantengan de manera efectiva. Este análisis se centra en las mejores prácticas en la gestión de materialización de beneficios y compara estas prácticas con las definiciones y responsabilidades del manual de procedimientos con el que cuenta la Empresa ABC.

Por último, se identifica con base en la información analizada, que el departamento de Planeación y Proyectos debe incorporar las siguientes buenas prácticas del PMI, con base en sus

áreas de mejora: definición clara de beneficios, alineación con los objetivos estratégicos, una mayor participación de los stakeholders, planificación y monitoreo detallado y transición y sostenibilidad de los beneficios

### 4.2.3 Comparación de prácticas actuales, la problemática y las buenas prácticas del PMI

Si comparamos las buenas prácticas anteriormente mencionadas con los procesos actuales aplicados por el departamento de Planeación y Proyectos, se encuentra solamente una sección de una página llamada Roles y Definiciones, desglosada de la siguiente manera:

- **Actividad de Adquisiciones**

La Empresa ABC define la actividad de adquisiciones como la supervisión de los pasos del ciclo de adquisiciones, incluyendo análisis de mercado, sourcing, negociación, contratación y gestión de relaciones con proveedores. Este proceso abarca desde la identificación de necesidades hasta el final de un contrato de servicios o la vida útil de un activo

**Tabla 4.1.** Comparaciones mejores prácticas y situación actual

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Definición Clara de Beneficios	La Empresa ABC no menciona explícitamente la identificación y documentación de beneficios en su manual de procedimientos.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora
Alineación con los Objetivos Estratégicos	No se especifica cómo las actividades de adquisiciones se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.	
Participación de los <i>Stakeholders</i>	Aunque se menciona la gestión de relaciones con proveedores, no se detalla la participación de otros stakeholders relevantes.	

- ***Equipo de Adquisiciones***

El equipo de adquisiciones de la Empresa ABC es responsable de supervisar el ciclo de adquisiciones y realizar actividades clave como análisis de mercado, *sourcing*, negociación, contratación y gestión de relaciones con proveedores

**Tabla 4.2.** *Comparaciones mejores prácticas y situación actual*

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Comunicación continua y colaboración	El manual de procedimientos no especifica cómo se asegura la comunicación continua y la colaboración interdisciplinaria.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora
Planificación y monitoreo detallado	No se mencionan objetivos SMART ni métricas de éxito específicas para las actividades de adquisiciones.	

- ***Contribución de Adquisiciones***

La contribución de adquisiciones en la Empresa ABC incluye reducción de costos, evitación de costos, impacto en el flujo de caja y valor añadido sostenible a través de actividades como mitigación de riesgos, innovación y gestión de relaciones con proveedores.

**Tabla 4.3.** *Comparaciones mejores prácticas y situación actual*

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Monitoreo continuo	Aunque se mencionan actividades de mitigación de riesgos e innovación, no se detalla un proceso de monitoreo continuo para asegurar la materialización de beneficios.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora
Transición y sostenibilidad de los beneficios	No se especifica cómo se integran los beneficios en las operaciones diarias para asegurar su sostenibilidad.	

- ***Finanzas de Adquisiciones***

Finanzas de Adquisiciones es responsable de clarificar las definiciones y cálculos relacionados con las contribuciones de adquisiciones y asegurar la validación final de estas contribuciones

**Tabla 4.4.** *Comparaciones mejores prácticas y situación actual*

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Definición clara de beneficios	Se menciona la clarificación de definiciones y cálculos, pero no se detalla un proceso formal para la identificación y documentación de beneficios.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora
Alineación con los objetivos estratégicos	No se especifica cómo las finanzas de adquisiciones se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.	

- ***Propietario de la iniciativa***

El propietario de la iniciativa es un miembro del equipo de adquisiciones que lidera una iniciativa de contribución y es responsable de la comunicación con los segmentos y la alineación en la interpretación de las contribuciones

**Tabla 4.5.** *Comparaciones mejores prácticas y situación actual*

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Responsabilidad y monitoreo	Se menciona la responsabilidad del propietario de la iniciativa en la comunicación y alineación, pero no se detalla un proceso de monitoreo continuo para asegurar la materialización de beneficios.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora

- ***Herramienta de contribuciones (KRONOS)***

KRONOS es la herramienta en la que se registrarán las contribuciones de adquisiciones y tendrá una capacidad de reporte que representará la única fuente de verdad para los datos de contribuciones.

**Tabla 4.6.** *Comparaciones mejores prácticas y situación actual*

Mejores prácticas	Situación actual	Comentario
Transparencia y monitoreo	La herramienta KRONOS proporciona una fuente de verdad para los datos de contribuciones, lo que puede facilitar la transparencia y el monitoreo continuo.	Estas áreas demuestran un margen amplio de posibilidad de mejora

El análisis revela que la Empresa ABC tiene definidas algunas responsabilidades y roles clave en su manual de procedimientos, sin embargo, carece de una metodología en gestión de materialización de beneficios. En particular, no se menciona explícitamente la definición clara de beneficios, la alineación con los objetivos estratégicos, la participación de todos los *stakeholders*, la planificación detallada con objetivos SMART y métricas de éxito, y la integración de beneficios en las operaciones diarias para asegurar su sostenibilidad.

Para mejorar su gestión de materialización de beneficios, la Empresa ABC podría considerar la implementación de estas buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios, asegurando así que sus proyectos y programas no solo cumplan con los objetivos inmediatos, sino que también contribuyan al éxito estratégico a largo plazo de la organización.

### 4.3 Cuadro resumen de categorías, brechas y requerimientos de solución

A continuación, se presenta un cuadro resumen para facilitar la comprensión entre las categorías definidas, las brechas identificadas y los requerimientos de solución de la propuesta.

**Cuadro 4.3.** *Categorías, brechas y requerimientos de solución*

Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Resultados obtenidos del análisis de resultados	Brechas identificadas	Requerimientos de solución
Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios	Prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos	¿Como se identifican y se miden los beneficios en el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos actualmente?	<p>Para proyectos de transformación no existe un procedimiento establecido para gestionar los beneficios.</p> <p>Para proyectos de ahorros operativos, se identifican a través del análisis de línea base y el análisis del mercado a través de eventos competitivos. Sin embargo, es un procedimiento operativo funcional, sin utilizar las buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios.</p>	<p>Retrasos en 35% de los proyectos del portafolio. Las métricas de la unidad recomiendan un 8% como máximo.</p> <p>El 34% del departamento no cuenta con conocimientos en proyectos y se espera contar con un 100%</p> <p>Falta de una metodología en gestión de materialización de beneficios con base en el análisis de la situación actual</p>	<p>Necesidad de matriz de trazabilidad de beneficios</p> <p>Necesidad de un manual de procedimientos</p> <p>Necesidad de políticas y lineamientos internos</p> <p>Necesidad de métricas</p> <p>Necesidad de un plan de transición de beneficios</p> <p>Necesidad de nuevos roles y responsabilidades</p> <p>Necesidad de un nuevo puesto</p> <p>Necesidad de capacitación</p>
		¿Cómo se alinean los beneficios de los proyectos del departamento a la estrategia de la organización?	<p>El departamento de Planeación y Proyectos alinea los proyectos a la estrategia de la organización, una vez los objetivos estratégicos de la compañía son publicados a inicio del año en curso. Actualmente, la única meta específica que se le establece al departamento de compras/servicios corresponde a la reducción de costos operativos. Otros tipos de beneficios se identifican, pero a un nivel muy alto, por</p>	<p>Una única alineación anual de los beneficios de los proyectos con la estrategia de la organización sin seguimiento posterior y a un alto nivel</p> <p>El 34% del departamento no cuenta con conocimientos en proyectos</p>	<p>Necesidad de políticas y lineamientos internos</p> <p>Necesidad de contar con una plantilla más robusta que requiera el alineamiento de los beneficios con los objetivos estratégicos</p> <p>Necesidad de nuevos roles y responsabilidades</p> <p>Necesidad de un nuevo puesto</p> <p>Necesidad de capacitación</p>

			<p>ejemplo, se solicita contribuir con aumentar el NPS de la compañía, indicador que mide la fidelidad y satisfacción de los clientes, lo cual tal vez se traduce en acortar el tiempo que duramos ejecutando un proyecto, pero no se establecen metas concretas</p>	
--	--	--	--	--

Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Resultados obtenidos del análisis de resultados	Brechas identificadas	Requerimientos de solución
Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios	Prácticas que se utilizan actualmente para la gestión de materialización de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos	¿Cuáles son las necesidades dentro del departamento de Planeación y Proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios?	La principal necesidad es que exista un enfoque de identificación y definición de beneficios para su materialización.	<p>Falta claridad en la definición de los beneficios de acuerdo con los entrevistados</p> <p>Falta acompañamiento o patrocinio de los líderes o stakeholders de acuerdo con los entrevistados</p>	<p>Necesidad de contar con una plantilla que requiera la identificación de beneficios, el plan de gestión de beneficios</p> <p>Necesidad de contar con el acompañamiento de los stakeholder</p> <p>Necesidad de políticas y lineamientos internos que dicten la participación de los stakeholders</p> <p>Necesidad de nuevos roles y responsabilidades</p> <p>Necesidad de un nuevo puesto</p> <p>Necesidad de capacitación</p>

#### 4.4 Mapas conceptuales

Figura 4.9. Mapa conceptual categoría, hallazgo y propuesta de solución

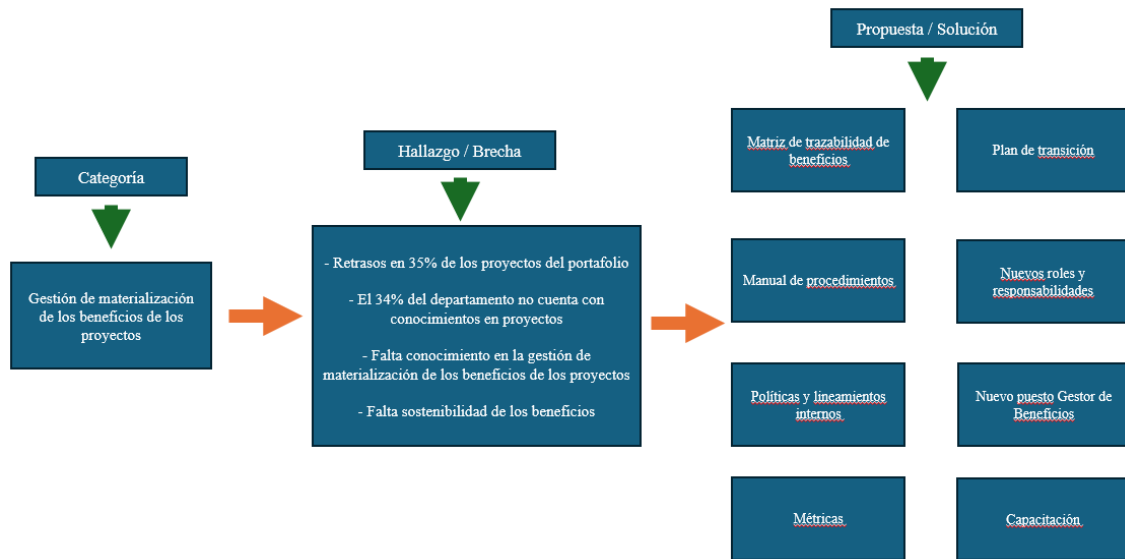
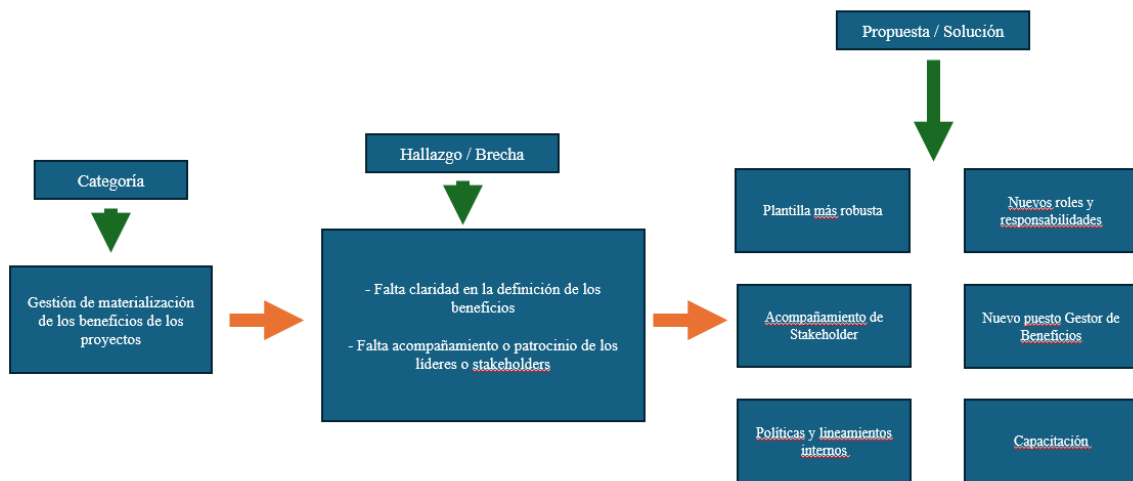
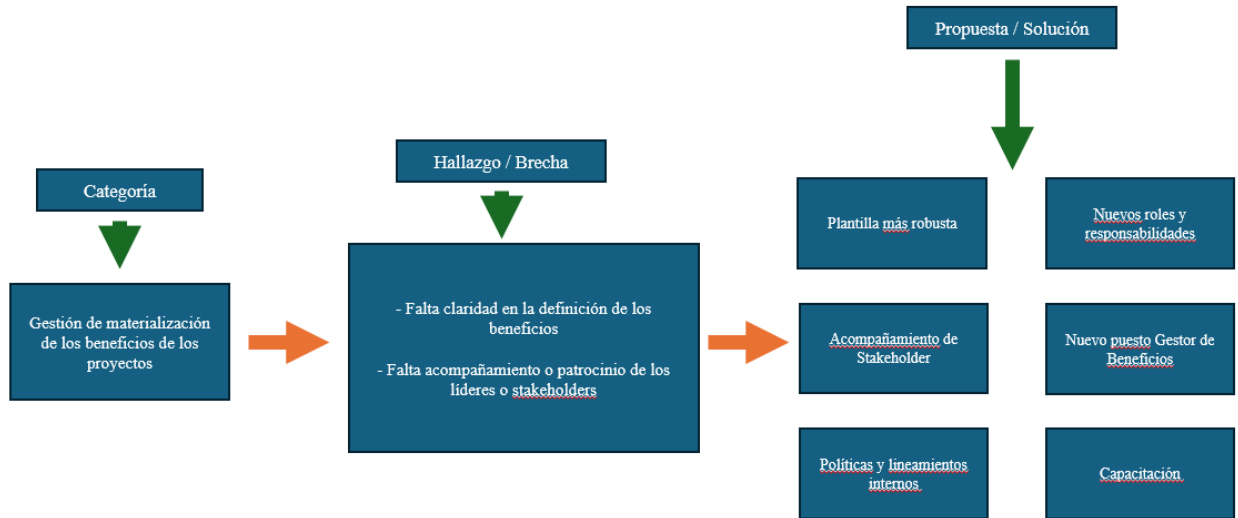


Figura 4.10. Mapa conceptual categoría, hallazgo y propuesta de solución



**Figura 4.11.** Mapa conceptual categoría tres, hallazgo y propuesta de solución



#### 4.5 Análisis descriptivo de la aplicación de las herramientas utilizadas en la recolección de información

Durante la investigación y recolección de información, se utilizaron principalmente tres herramientas clave para recopilar información y realizar el análisis de resultados. La primera herramienta aplicada fue un cuestionario inicial, diseñado para evaluar el nivel de madurez del equipo de Planeación y Proyectos en términos generales de gestión de proyectos. También, buscaba conocer el tiempo laborado para la Empresa ABC, así como su perfil académico y profesional. Este cuestionario se realizó vía correo electrónico y se clasificó como una encuesta descriptiva, ya que su objetivo principal era documentar y describir las características y capacidades actuales del equipo sin profundizar en las causas. Posteriormente la herramienta del Diagnóstico de BRM (ver Anexo 2) diseñada para evaluar el nivel de madurez del equipo en Gestión de Materialización de Beneficios, en cual evidencio la falta de conocimiento en gestión de materialización de Beneficios al obtener un puntaje de 0 para los tres miembros del equipo.

Posteriormente, se utilizó una guía de entrevistas para documentar y profundizar en los temas identificados a partir de los resultados y de las interpretaciones del cuestionario inicial. Las entrevistas permitieron obtener información más detallada y cualitativa sobre las percepciones y experiencias de los miembros del equipo. Este enfoque ayudó a interpretar mejor los datos cuantitativos obtenidos en la primera fase y a explorar aspectos específicos que requerían mayor comprensión.

Finalmente, se llevó a cabo una revisión documental para evaluar los procedimientos actuales del departamento. Esta herramienta implicó el análisis de documentos y registros existentes para identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos de gestión de proyectos. La revisión documental complementó los hallazgos de las encuestas y entrevistas, proporcionando una visión integral y basada en evidencia de las prácticas actuales del departamento.

#### **4.6 Resumen de resultados cualitativos y cuantitativos**

A continuación, se ofrece un resumen detallado de los resultados obtenidos a través de los métodos cualitativos y cuantitativos. Se analizaron los hallazgos de las entrevistas y las encuestas, destacando cómo estos resultados se complementan y se entrelazan para proporcionar una visión integral de la situación actual. Este enfoque combinado permite identificar patrones y relaciones clave, ofreciendo una comprensión más profunda y holística de las brechas y oportunidades en la materialización de beneficios dentro del departamento de Planeación y Proyectos.

- El hallazgo de la falta de capacitación en gestión de proyectos se corroboró con un 34% de los encuestados indicando no contar con formación específica en la tabla 1.1.

- El hallazgo de la falta de definición clara de beneficios en los proyectos se comprueba con el 100% de los encuestados indicando que para los proyectos de transformación no se realiza una gestión de materialización de beneficios.
- El hallazgo de alineación con los objetivos estratégicos en los proyectos se comprueba con el 100% de los encuestados indicando que para los proyectos de transformación no se realiza una gestión de materialización de beneficios.
- El hallazgo poca participación de los *stakeholders* en los proyectos se comprueba con el 100% de los encuestados indicando que para los proyectos de transformación existe poca participación y es un área de mejora del departamento.
- El hallazgo de falta de planificación y monitoreo detallado en los proyectos se comprueba con el 100% de los encuestados indicando que para los proyectos de transformación no se realiza una gestión de materialización de beneficios.
- El hallazgo de poca sostenibilidad de los beneficios en las operaciones diarias se comprueba con el 100% de los encuestados indicando que para los proyectos de transformación no se mantienen.

## Capítulo 5 Propuesta de Solución

En este capítulo se desarrolla la propuesta de solución de gestión de materialización de beneficios para el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, basada en las buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios del PMI.

### 5.1 Propuestas de solución específicas a las áreas de mejora identificadas

La gestión de materialización de beneficios (BRM) es crucial para asegurar que los proyectos del portafolio del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC no solo cumplan con sus objetivos inmediatos, sino que también contribuyan al éxito estratégico a largo plazo de la organización.

Esta propuesta se basa en las buenas prácticas de gestión de materialización de beneficios y está diseñada para facilitar la toma de decisiones. En el capítulo cuatro, se identificaron 10 oportunidades de mejora y todas ellas están dentro del alcance de esta propuesta de solución e implementación.

**Cuadro 5.1.** *Hallazgo base para la propuesta*

Clasificación	Área	Hallazgos base para la propuesta
Documentación	Proyectos de ahorros operativos	Sí tienen documentación o lineamientos para gestionar este tipo de proyectos desde un punto de vista operativo. Sin embargo, no atinente a la gestión de materialización de beneficios.
Documentación	Proyectos de transformación	No tienen documentación o lineamientos para gestionar este tipo de proyectos a nivel de gestión de materialización de beneficios.

Documentación	Caso de negocio / Project Charter	Se utiliza solamente en proyectos que implican costo en la mayoría de las veces y en proyectos de transformación no existe del todo.
Documentación	Identificación de beneficios	No existe identificación de beneficios dentro del caso de negocio, solamente un análisis de mercado
Procesos	Seguimiento o medición de beneficios	Para proyectos de transformación no se realiza
Procesos	Roles y responsabilidades	Existe solamente establecimiento de roles para los colaboradores directos del proyecto de ahorros operativos, como el dueño del proyecto junto con algunos interesados. Para proyectos de transformación, no existe.
Herramientas	Proyectos de transformación	Este tipo de proyectos no cuentan con una herramienta para la medición y el seguimiento de los proyectos ni sus beneficios
Cultura y talento	Patrocinio	No existe un buen patrocinio/interés desde el nivel ejecutivo para una adecuada identificación de beneficios
Estrategia	Alineación con la estrategia	Existe poca claridad y establecimiento de objetivos
Cultura y talento	Capacitación	Existe poco conocimiento sobre la gestión de materialización de beneficios

Nota: Elaboración propia, 2024

A continuación, se detallan los hallazgos agrupados bajo la clasificación de documentación. En este grupo de brechas, se identifican las mejoras relacionadas a la elaboración de documentación o lineamientos para la materialización de beneficios con base en las mejores prácticas establecidas por el PMI.

Dado los hallazgos encontrados, se recomienda elaborar un documento con lineamientos que sirvan de base para la confección de un manual de procedimientos, incluyendo la política del departamento en relación con la gestión de materialización de beneficios, tanto para los proyectos de ahorros operativos como para los proyectos de transformación, ver Apéndice G más adelante. La elaboración de un documento con lineamientos que sirvan de base para la confección de un manual de procedimientos es una solución integral que aborda varias de las brechas identificadas en la gestión de materialización de beneficios de los proyectos del departamento de planeación y proyectos de la Empresa ABC.

Primero, la creación de un documento con lineamientos para un manual de procedimientos aborda directamente la falta de conocimiento en gestión de materialización de beneficios al proporcionar una guía clara y estructurada para todos los miembros del departamento. Este documento incluirá políticas y procedimientos estandarizados que detallan cada paso del proceso de gestión de materialización de beneficios, desde la identificación de beneficios hasta la integración de estos en las operaciones diarias. Al tener acceso a un recurso comprensivo y bien documentado, los empleados podrán seguir prácticas consistentes y efectivas, reduciendo la variabilidad y mejorando la calidad de la gestión de proyectos. Además, este manual servirá como una herramienta de referencia continua, facilitando el aprendizaje y la capacitación de nuevos empleados y asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados con las mejores prácticas.

Segundo, al incluir políticas claras sobre la gestión de la materialización de beneficios, el documento proporcionará una guía estructurada para la identificación y documentación de los beneficios esperados de cada proyecto. Esto ayudará a cerrar la brecha relacionada con la falta de identificación y documentación de beneficios, asegurando que todos los proyectos tengan objetivos claros y medibles desde el inicio.

Además, el documento de lineamientos puede establecer procedimientos específicos para asegurar que todas las actividades de adquisiciones y otros aspectos del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto abordará la brecha de falta de alineación, garantizando que cada proyecto contribuya de manera tangible a las metas estratégicas de la empresa.

Asimismo, al detallar la política del departamento en relación con la gestión de beneficios, el documento puede incluir directrices para la participación de todos los stakeholders relevantes. Esto fomentará una mayor colaboración y compromiso, cerrando la brecha relacionada con la falta de participación de stakeholders y asegurando que todas las perspectivas y necesidades sean consideradas en la toma de decisiones.

También, el documento puede establecer la necesidad de definir objetivos SMART y métricas de éxito específicas para cada proyecto. Esto ayudará a cerrar la brecha relacionada con la falta de objetivos y métricas claras, proporcionando una base sólida para la evaluación del progreso y el éxito de los proyectos.

Finalmente, el documento puede incluir un plan de transición para asegurar que los beneficios de los proyectos se integren en las operaciones diarias de la organización. Esto abordará la brecha de falta de integración, garantizando que los beneficios alcanzados se mantengan y optimicen a largo plazo. Ver documento completo en Apéndice G

**Figura 5.1.** *Lineamientos base para elaborar un Manual de procedimientos incluyendo la política.*

Lineamientos básicos para la introducción de la Gestión de Materialización de Beneficios dentro del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC

La Gestión de Materialización de Beneficios (BRM) del Project Management Institute (PMI) proporciona un marco estructurado para asegurar que los beneficios de los proyectos se identifiquen, gestionen y realicen de manera alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este documento presenta una serie de lineamientos básicos diseñados para guiar la implementación de la BRM en nuestra organización. Estos lineamientos establecen las mejores prácticas y procedimientos necesarios para maximizar el valor de los proyectos y asegurar que los beneficios esperados se materialicen de manera efectiva y sostenible. Los lineamientos se dividen en cinco áreas clave:

1. Identificación de Beneficios

- Definición de Beneficios: Establecer claramente qué se considera un beneficio y cómo se alinea con los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis de Necesidades: Realizar un análisis exhaustivo para identificar las necesidades y expectativas de los interesados.
- Documentación de Beneficios: Crear un registro detallado de los beneficios esperados, incluyendo métricas y criterios de éxito.

Nota: Elaboración propia, 2024

Para el área de mejora relacionada al caso de negocio y el Project Charter, se propone utilizar la siguiente plantilla que incluye la sección de identificación de beneficios y plan de gestión de beneficios. Ver Anexo 1 más adelante.

Primero, la implementación de esta plantilla estandarizada también contribuye a cerrar la brecha de conocimiento. Esta plantilla actúa como una guía práctica que asegura que todos los proyectos sigan un enfoque sistemático y coherente. Al utilizar la plantilla, la gerente de proyectos y otros miembros del equipo pueden aprender y aplicar las mejores prácticas de gestión de beneficios de manera estructurada. La plantilla también facilita la documentación y el seguimiento de los beneficios, lo que mejora la transparencia y la rendición de cuentas. Con el tiempo, el uso repetido de esta herramienta ayudará a consolidar el conocimiento y las habilidades en gestión de proyectos dentro del departamento.

Además, al utilizar una plantilla estandarizada que incluye una sección dedicada a la identificación de beneficios, se asegura que todos los proyectos comiencen con una clara definición de los beneficios esperados. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de identificación y documentación de beneficios, proporcionando una estructura consistente para capturar y comunicar los objetivos específicos de cada proyecto.

También, la plantilla puede incluir campos que requieran la alineación de los beneficios identificados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto garantiza que cada proyecto esté directamente vinculado a las metas estratégicas, abordando la brecha de falta de alineación y asegurando que las actividades del proyecto contribuyan de manera significativa a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Asimismo, la sección de plan de gestión de beneficios en la plantilla puede incluir directrices para la participación de *stakeholders* relevantes. Esto fomenta una mayor colaboración

y compromiso de todas las partes interesadas, cerrando la brecha relacionada con la falta de participación de *stakeholders* y asegurando que sus perspectivas y necesidades sean consideradas en la planificación y ejecución del proyecto.

Además, la plantilla puede requerir la definición de objetivos SMART y métricas de éxito específicas para cada beneficio identificado. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de objetivos y métricas claras, proporcionando una base sólida para la evaluación del progreso y el éxito de los proyectos. Al tener objetivos bien definidos y medibles, se facilita el monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas.

Por último, el plan de gestión de beneficios incluido en la plantilla puede detallar cómo se integrarán los beneficios en las operaciones diarias de la organización. Esto aborda la brecha de falta de integración, asegurando que los beneficios alcanzados se mantengan y optimicen a largo plazo. La plantilla puede incluir pasos específicos para la capacitación del personal, la actualización de procesos operativos y la asignación de recursos necesarios para mantener los beneficios.

**Figura 5.2.** Cambios elaborados en el Project Charter para incluir la identificación de los beneficios y el plan de gestión de beneficios.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
Fecha de elaboración del Acta			Nombre del Proyecto		
día	mes	año			
Fecha de inicio del proyecto			Fecha prevista de finalización del proyecto		
día	mes	año	día	mes	año
OBJETIVOS					
Objetivo General					
Objetivos Específicos					
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS BENEFICIOS					
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS BENEFICIOS					

Nota: Elaboración propia, 2024

**Figura 5.3.** Cambios elaborados en el Project Charter para incluir la identificación de los beneficios y el plan de gestión de beneficios.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO						
Fecha de elaboración del Acta			Nombre del Proyecto			
día	mes	año				
Fecha de inicio del proyecto			Fecha prevista de finalización del proyecto			
día	mes	año	día	mes	año	
Producto final						
Entregables		Productos intermedios / Paquete de trabajo				
Acta de constitución del proyecto			Caso de Negocio			
			Plan de Gestión de Beneficios			
Documento de requerimientos técnicos			Minutas de Reuniones			
			Borrador de Requerimientos			
Documento de análisis y diseño			Minutas de Reuniones			
			Previstas de Diseño			
Documento de planificación del proyecto			Documentos de Investigación			
			Entrevistas con Expertos			
			Cronograma con Diagrama de GANTT			

Nota: Elaboración propia, 2024

En cuanto, a las oportunidades de mejora relacionadas a la ausencia de procedimientos relacionados con la gestión de materialización de beneficios y sus roles, se recomienda además de establecer un procedimiento como tal, incorporar nuevas funciones a la gerente de proyectos y coordinadora del departamento de Planeación y Proyectos enfocados en la materialización de beneficios con base en las mejores prácticas establecidas por el PMI. Adicionalmente, se identificará bajo el nombre de *Benefit Owner*, el responsable de garantizar la materialización de beneficios, asegurando su monitoreo y cumplimiento. Este rol deberá colaborar con los gerentes de proyecto para asegurar que las entregas estén alineadas con los beneficios esperados. Además, implementar un programa de capacitación específico en BRM para el equipo del departamento, siguiendo las directrices del PMI. Ver Apéndice H más adelante.

Primero, al adoptar estas mejores prácticas, los gerentes de proyectos recibirán capacitación y orientación continua sobre metodologías avanzadas y técnicas de gestión de proyectos. Esto no solo mejorará sus habilidades individuales, sino que también elevará el nivel de competencia general del equipo. Además, al implementar estas prácticas, los gerentes de proyectos podrán compartir su conocimiento y experiencia con otros miembros del equipo, fomentando una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro del departamento.

Al asignar a los gerentes de proyectos la responsabilidad de identificar y documentar los beneficios esperados, se asegura que cada proyecto comience con una clara definición de sus objetivos y beneficios. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de identificación y documentación de beneficios, proporcionando una estructura consistente y estandarizada para capturar y comunicar los objetivos específicos de cada proyecto.

Además, los gerentes de proyectos, al seguir las mejores prácticas del PMI, pueden asegurar que todas las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos estratégicos de la

organización. Esto aborda la brecha de falta de alineación, garantizando que cada proyecto contribuya de manera significativa a las metas estratégicas de la empresa. Las mejores prácticas del PMI incluyen la integración de la planificación estratégica en la gestión de proyectos, lo que facilita esta alineación.

Asimismo, al incorporar nuevas funciones que incluyan la gestión de *stakeholders*, los gerentes de proyectos pueden fomentar una mayor colaboración y compromiso de todas las partes interesadas. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de participación de *stakeholders*, asegurando que sus perspectivas y necesidades sean consideradas en la planificación y ejecución del proyecto. Las mejores prácticas del PMI enfatizan la importancia de la comunicación efectiva y la gestión de *stakeholders*.

También, los gerentes de proyectos, siguiendo las directrices del PMI, pueden establecer objetivos SMART y métricas de éxito específicas para cada proyecto. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de objetivos y métricas claras, proporcionando una base sólida para la evaluación del progreso y el éxito de los proyectos. Las mejores prácticas del PMI incluyen la definición de objetivos claros y medibles.

Por último, al asignar a los gerentes de proyectos la responsabilidad de desarrollar planes de transición para integrar los beneficios en las operaciones diarias, se asegura que los beneficios alcanzados se mantengan y optimicen a largo plazo. Esto aborda la brecha de falta de integración, garantizando la sostenibilidad de los beneficios. Las mejores prácticas del PMI incluyen la gestión del cambio y la integración de los resultados del proyecto en las operaciones diarias.

**Figura 5.4.** *Propuesta nuevas funciones para la actual gerente de proyectos en gestión de materialización de beneficios*

**Propuesta de nuevos roles y funciones para los actuales gerentes de proyectos en gestión de materialización de beneficios**

**1. Gerente de Proyectos Senior: Enfoque en la Integración de Beneficios**

**Responsabilidades:**

**Planificación de Beneficios:**

- Colaborar con el Gestor de Beneficios para identificar y definir los beneficios esperados de los proyectos.
- Integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.

**Monitoreo y Reporte:**

- Monitorear el progreso de los entregables del proyecto en relación con los beneficios esperados.
- Reportar regularmente el estado de los beneficios a los interesados clave.

**Acciones Correctivas:**

- Implementar acciones correctivas cuando los beneficios no se estén materializando según lo planificado.
- Ajustar los planes de proyecto para asegurar la alineación continua con los objetivos de beneficios.

**2. Gerente de Proyectos: Enfoque en la Sostenibilidad de Beneficios**

**Responsabilidades:**

**Sostenibilidad de Beneficios:**

- Debe asegurar que los beneficios se mantengan y sean sostenibles a largo plazo.
- Colaborar con el Propietario del Beneficio para definir métricas y KPIs de sostenibilidad.

**Evaluación Post Implementación:**

- Realizar evaluaciones post implementación para verificar la materialización de beneficios.
- Documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión de beneficios.

**Comunicación y Capacitación:**

- Facilitar la comunicación entre los diferentes roles involucrados en BRM.
- Capacitar al equipo del proyecto en prácticas de gestión de beneficios.

Nota: Elaboración propia, 2024

Adicionalmente, se recomienda crear un nuevo puesto dentro del departamento llamado Gestor de Beneficios con los siguientes roles y responsabilidades enfocados en la materialización de beneficios con base en las mejores prácticas establecidas por el PMI. Ver Apéndice I más adelante.

Este nuevo rol estará dedicado exclusivamente a la gestión de beneficios, asegurando que se sigan las mejores prácticas y se mantenga un enfoque constante en la materialización de beneficios. El Gestor de Beneficios actuará como un experto en la materia, proporcionando orientación y apoyo a otros miembros del equipo y asegurando que todos los proyectos se gestionen de manera efectiva. Además, este rol incluirá la responsabilidad de capacitar y desarrollar a otros empleados en la gestión de beneficios, lo que contribuirá a elevar el nivel de

conocimiento y competencia en todo el departamento. Al tener un especialista dedicado, la organización puede asegurar que se mantengan altos estándares de gestión de proyectos y que se maximicen los beneficios estratégicos esperados.

Por otro lado, el gestor de beneficios será responsable de identificar y documentar los beneficios esperados de cada proyecto, asegurando que se definan claramente desde el inicio. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de identificación y documentación de beneficios, proporcionando una estructura consistente y estandarizada para capturar y comunicar los objetivos específicos de cada proyecto.

Este nuevo rol o puesto garantizará que todas las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. El Gestor de Beneficios trabajará en estrecha colaboración con otros departamentos para asegurar que cada proyecto contribuya de manera significativa a las metas estratégicas de la empresa, abordando la brecha de falta de alineación.

Además, el Gestor de Beneficios será responsable de gestionar la participación de todos los *stakeholders* relevantes, fomentando una mayor colaboración y compromiso. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de participación de *stakeholders*, asegurando que sus perspectivas y necesidades sean consideradas en la planificación y ejecución del proyecto.

Asimismo, este rol incluirá la definición de objetivos SMART y métricas de éxito específicas para cada proyecto. El Gestor de Beneficios se asegurará de que estos objetivos sean claros y medibles, proporcionando una base sólida para la evaluación del progreso y el éxito de los proyectos. Esto cierra la brecha relacionada con la falta de objetivos y métricas claras.

Por último, el Gestor de Beneficios desarrollará planes de transición en conjunto con la gerente de proyectos para integrar los beneficios en las operaciones diarias de la organización,

asegurando que los beneficios alcanzados se mantengan y optimicen a largo plazo. Esto aborda la brecha de falta de integración, garantizando la sostenibilidad de los beneficios.

**Figura 5.5.** *Propuesta creación del nuevo puesto de Gestor de Beneficios*

<b>Propuesta de creación del puesto de Gestor de Beneficios</b>
<b>Descripción</b>
El Gestor de Beneficios será responsable de coordinar y supervisar la gestión de materialización de beneficios en todos los proyectos de la organización. Este rol asegurará que los beneficios esperados se identifiquen, monitoreen y se materialicen de manera efectiva, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.
<b>Roles y Responsabilidades</b>
1. Planificación y Estrategia de Beneficios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar y mantener el plan de gestión de beneficios.</li><li>• Alinear los beneficios esperados con la estrategia organizacional.</li><li>• Colaborar con los Project Managers para integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.</li></ul>
2. Monitoreo y Evaluación de Beneficios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer métricas y <u>KPIs</u> para medir la materialización de beneficios.</li><li>• Monitorear el progreso de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.</li><li>• Realizar análisis de variación y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.</li></ul>
3. Coordinación y Comunicación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar la comunicación entre los Project Managers y otros interesados clave.</li><li>• Reportar regularmente el estado de los beneficios a la alta dirección.</li><li>• Coordinar reuniones de revisión de beneficios y asegurar la participación de todos los interesados relevantes.</li></ul>
4. Capacitación y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar a los empleados en los principios y prácticas de gestión de beneficios.</li><li>• Promover una cultura organizacional orientada a la creación de valor y la materialización de beneficios.</li><li>• Documentar y compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión de beneficios.</li></ul>
5. Sostenibilidad de Beneficios
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Asegurar</u> que los beneficios se mantengan y sean sostenibles a largo plazo.</li><li>• Colaborar con los Propietarios de Beneficios para definir estrategias de sostenibilidad.</li><li>• Realizar evaluaciones <u>post-implementación</u> para verificar la materialización y sostenibilidad de los beneficios.</li></ul>

Por otra parte, es fundamental contar con herramientas que permitan monitorear y evaluar los beneficios obtenidos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos de transformación dentro del departamento de Planeación y Proyectos. Sin embargo, se ha identificado que la empresa en cuestión carece de mecanismos efectivos para realizar este seguimiento, lo que dificulta la medición del éxito y el impacto real de las iniciativas implementadas. Esta deficiencia no solo limita la capacidad de la organización para justificar inversiones, sino que también impide la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos.

Para abordar esta problemática, se recomienda la implementación de una Matriz de Trazabilidad de Beneficios, basada en las directrices del *Project Management Institute* (PMI). Esta herramienta proporciona una estructura clara y sistemática para identificar, medir y gestionar los beneficios esperados de los proyectos. Al adoptar esta matriz, la empresa podrá establecer indicadores de rendimiento específicos, asignar responsabilidades claras y realizar un seguimiento continuo del progreso, asegurando así que los objetivos estratégicos se cumplan de manera efectiva y eficiente.

La matriz de trazabilidad de beneficios se incorporará en el ciclo de vida del proyecto mediante el diseño de un flujo de trabajo que la incluya en cada una de las etapas del proyecto. Esta matriz se revisará como punto de control / *checkpoint* en las fases de inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto. Este enfoque garantizará un seguimiento continuo y sistemático de los beneficios, asegurando que se alineen con los objetivos estratégicos en todas las etapas del proyecto.

**Figura 5.6.** *Herramienta propuesta Matriz de Trazabilidad de beneficios para los proyectos de transformación*

ID del Beneficio	Descripción del Beneficio	Indicador de Medición	Valor Esperado	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Estado
B001							
B002							
B003							

En cuanto a la brecha relacionada al desarrollo de la gestión de materialización de beneficios, se recomienda las siguientes acciones en concreto.

*5.1.1 Etapa inicial para la definición y clasificación de beneficios*

En la fase 1 (0-3 meses), se recomienda incorporar una etapa inicial en el modelo de solución para definir y clasificar los beneficios en tangibles e intangibles. Para ello, se utilizará una plantilla basada en el BRM para registrar los beneficios y su relación con los objetivos estratégicos de la Empresa ABC. Al mismo tiempo, se procede a categorizar los beneficios.

El PMI utiliza un esquema de clasificación de beneficios que incluye: (a) directos, que son los resultados inmediatos del proyecto; (b) indirectos, que son los beneficios secundarios o derivados; y (c) potenciales, que son aquellos no asegurados, pero con probabilidad de materialización.

**Figura 5.7.** *Etapa inicial de definición y clasificación de beneficios*

Identificación de beneficios		Caracterización de beneficios										Atributos del beneficio				
ID beneficio	Descripción de beneficio	ambientales	comunitarios/sociales	económicos	mejora institucional	imagen	infraestructura	ordenamiento territorial	regulatorios	salud	seguridad	tecnología	emergencias	Beneficiario propietario del beneficio	Plazo esperado	Objetivo estratégico asociado
1																
2																
3																
4																
5																

### *5.1.2 Capacitación y sensibilización*

En fase 1 (0-3 meses), fortalecer la gestión de materialización beneficios y asegurar su integración efectiva en la gestión de proyectos, se propone implementar las siguientes mejoras complementarias y enfocadas en la capacitación y sensibilización de todos los niveles de la organización.

1. Implementar programas de capacitación y talleres para todos los niveles de la organización, desde los ejecutivos hasta los equipos de proyecto, para educar sobre la importancia de la gestión de beneficios y cómo se integra en la gestión de proyectos.
2. Con el objetivo de aumentar la comprensión y el compromiso con la gestión de materialización de beneficios, asegurando que todos los empleados reconozcan su valor y sepan cómo aplicarla en su trabajo diario.
3. Mediante las acciones de organización de sesiones de formación periódicas, crear materiales educativos (manuales, videos, infografías) y establecer un programa de mentores para apoyar la adopción de prácticas de gestión de materialización de beneficios.

### *5.1.3 Integración de gestión de materialización de beneficios en procesos y herramientas*

En fase 2 (3-6 meses), fortalecer la gestión de materialización beneficios y asegurar su integración efectiva en la gestión de proyectos, se propone implementar las siguientes mejoras complementarias y enfocadas en la integración de la gestión de materialización de beneficios en todos los procesos del departamento.

1. Incorporar la gestión de beneficios en los procesos y herramientas existentes de la organización, como los casos de negocio, los planes de proyecto y las revisiones de portafolio.
2. Con el objetivo de asegurar que la gestión de materialización de beneficios se convierta en una parte integral de la gestión de proyectos y programas, facilitando su adopción y aplicación continua.
3. Mediante acciones como revisar y actualizar las plantillas y procedimientos actuales para incluir componentes de gestión de materialización de beneficios, implementar software de gestión de beneficios y establecer métricas claras para el seguimiento y la evaluación de beneficios.

### *5.1.1 Fomento de una cultura de responsabilidad y colaboración*

En fase 2 (3-6 meses), fortalecer la gestión de materialización beneficios y asegurar su integración efectiva en la gestión de proyectos, se propone implementar las siguientes mejoras complementarias y enfocadas en el fomento de una cultura de responsabilidad y colaboración dentro de la organización.

1. Promover una cultura organizacional que valore la responsabilidad compartida y la colaboración en la realización de beneficios, involucrando a todos los niveles de la organización en el proceso.
2. Con el objetivo de crear un entorno donde la realización de beneficios sea una prioridad compartida y donde todos los empleados se sientan responsables del éxito de los proyectos.
3. Mediante acciones como establecer comités de gobernanza de beneficios con representación de diferentes departamentos, celebrar reuniones regulares para revisar el

progreso de los beneficios y reconocer públicamente a los equipos y empleados que contribuyan significativamente a la realización de beneficios.

### 5.1.2 Estrategia y métricas (KPI)

En fase 2 (3-6 meses), para el departamento de Planeación y Proyectos es crucial establecer una estrategia clara que facilite la definición y el logro de objetivos. Para lograr esto, se recomiendan las siguientes propuestas estratégicas:

1. Definición clara de objetivos estratégicos:
  - a. Establecer objetivos estratégicos claros y específicos que estén alineados con la visión y misión de la empresa.
  - b. Mediante la realización de sesiones de planificación estratégica con la alta dirección para definir y priorizar los objetivos a largo plazo. Utilizar metodologías como SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) para asegurar que los objetivos sean claros y alcanzables.
  
2. Desarrollo de un marco de gestión de beneficios:
  - a. Crear un marco estructurado para la gestión de beneficios que incluya políticas, procesos y herramientas específicas.
  - b. Mediante el desarrollo de un plan de gestión de beneficios que detalle cómo se identificarán, medirán y gestionarán los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Implementar herramientas de software que faciliten el seguimiento y la evaluación de los beneficios.
  
3. Establecimiento de Indicadores de Rendimiento Clave (KPIs):
  - a. Definir indicadores de rendimiento clave que permitan medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Algunos ejemplos son: Porcentaje de beneficios materializados en relación con los previstos, Tiempo promedio para materializar beneficios y Ahorro financiero versus costo del proyecto.
  - b. Mediante la identificación de los KPIs relevantes para cada objetivo estratégico y establecer metas específicas para cada uno. Asegurar que estos KPIs sean

monitoreados regularmente y que los resultados sean comunicados a todos los niveles de la organización mediante informes mensuales o trimestrales.

4. Comunicación y compromiso organizacional:

- a. Fomentar una cultura de comunicación abierta y compromiso con los objetivos estratégicos y la gestión de beneficios.
- b. Mediante la implementación de canales de comunicación efectivos para compartir los objetivos estratégicos y el progreso hacia su logro. Involucrar a todos los niveles de la organización en la planificación y ejecución de la estrategia, asegurando que todos comprendan su papel en la materialización de los beneficios.

5. Revisión y ajuste continuo:

- a. Establecer un proceso continuo de revisión y ajuste de la estrategia y los objetivos.
- b. Mediante la realización de revisiones periódicas de la estrategia y los objetivos para evaluar el progreso y hacer ajustes según sea necesario. Utilizar los datos recopilados a través de los KPIs y otras métricas para informar las decisiones estratégicas y mejorar continuamente el marco de gestión de beneficios.

Estas propuestas estratégicas pueden ayudar a la empresa a establecer una mayor claridad y un enfoque más estructurado en el establecimiento y logro de objetivos, facilitando así la materialización de beneficios.

## **5.2 Propuesta de metodología o procedimiento para la gestión de materialización de beneficios**

Para esta sección, se desarrolla una metodología que actuará como guía para la gestión de materialización de beneficios en la organización. Estos lineamientos cubren las oportunidades de mejora o brechas identificadas en el capítulo anterior.

En cuanto a la metodología propuesta, el objetivo principal de esta es asegurar que los beneficios de los proyectos se identifiquen, definan, gestionen y materialicen de manera efectiva, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización. Esto ayudará al departamento a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La metodología abarca todos los proyectos del departamento de Planeación y Proyectos, tanto aquellos enfocados en ahorros operativos como en transformación. Incluirá directrices para la identificación, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de beneficios.

Se definen roles y responsabilidades claros para todos los involucrados en la gestión de materialización de beneficios. Esto incluirá la creación del puesto de Gestor de Beneficios, quien será responsable de coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la materialización de beneficios. La gerente de proyectos también tendrá funciones específicas relacionadas con la identificación y gestión de beneficios, siguiendo las mejores prácticas del PMI.

La metodología sigue el ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios, que incluye las etapas de identificación, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de beneficios. Cada etapa tendrá actividades y tareas específicos, asegurando un enfoque estructurado y coherente en la gestión de beneficios.

Se establecen actividades de gobernanza para asegurar la supervisión y el control adecuados de la gestión de beneficios. Esto incluirá la creación de comités de gobernanza, la

realización de auditorías periódicas y la implementación de mecanismos de retroalimentación continua.

Además, la metodología clasifica los beneficios en diferentes tipos, como beneficios financieros, operativos, estratégicos y de cumplimiento. Cada tipo de beneficio tiene métricas y criterios específicos para su evaluación y seguimiento

Se utilizan diversas herramientas para apoyar la gestión de beneficios a lo largo del ciclo de vida de BRM. Estas herramientas incluirán plantillas para la identificación y documentación de beneficios, software de gestión de proyectos para el seguimiento y monitoreo, y *dashboards* para la visualización de métricas y resultado.

La implementación de esta metodología proporciona un marco estructurado y estandarizado para la gestión de beneficios, abordando las brechas identificadas y mejorando la capacidad del departamento para entregar los beneficios esperados de manera oportuna y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo reducirá los retrasos en la entrega de beneficios, sino que también fortalecerá la sostenibilidad y el impacto de los proyectos a largo plazo.

### 5.2.1 Metodología propuesta

La metodología propuesta se detalla a continuación, basada en el análisis de las brechas identificadas y las recomendaciones formuladas. Esta metodología está diseñada para abordar de manera integral las deficiencias actuales en la gestión de proyectos y asegurar la materialización efectiva de los beneficios esperados. Esta se compone de los siguientes elementos clave:

1. Objetivo
2. Alcance.
3. Tipos de beneficios.
4. Roles y responsabilidades
5. Gestión de gobernanza
6. Ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios
7. Descripción del procedimiento para gestionar los beneficios según el BRM
8. Indicadores clave de desempeño

1. **Objetivo:** El propósito de este documento es establecer un marco metodológico para el departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, que utilizará para gestionar la gestión de materialización de beneficios de los proyectos.
2. **Alcance:** Desarrollo del proceso para gestionar la materialización de los beneficios en los proyectos administrados dentro del portafolio de Planeación y Proyectos.
3. **Tipos de beneficios:** Para los fines de este procedimiento, los beneficios se clasifican según lo indicado en el cuadro 5.2. Cabe destacar que un proyecto puede generar múltiples tipos de beneficios, es decir, no es obligatorio seleccionar un solo tipo de beneficio por proyecto.

**Cuadro 5.2.** *Definición de los diferentes tipos de beneficios*

<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Definición</b>
Costos Operativos	Beneficios que reducen los costos de operación y generan ahorros. Medidos por el total de gastos incurridos.
Satisfacción del cliente	Beneficios que mejoran la satisfacción del cliente, utilizando encuestas de satisfacción como indicador.
Productividad	Beneficios que generan una mejora en los procesos, haciéndolos más eficientes y óptimos. Son medidos por indicadores como el tiempo del proceso de inicio a fin.
Tangible	Beneficios que se pueden medir mediante indicadores.
Intangible	Beneficios que no se pueden medir directamente con indicadores, siendo ellos más abstractos.
Otro	Beneficios que no encajan en las categorías anteriores, requiriendo una descripción adicional.

- 4. Roles y responsabilidades:** a continuación, se detallan los roles y responsabilidades de este procedimiento, alineados con la gestión de la materialización de beneficios.

**Cuadro 5.3.** *Definición de roles y responsabilidades*

<b>Función</b>	<b>Roles y Responsabilidades</b>
Sourcing Manager (Stakeholder)	<p>Encargado de proporcionar la información del caso de negocio, del negocio y mayor interesado del proyecto.</p> <p>Define expectativas al inicio de cada proyecto</p>
Gerente de Proyectos	<p>Encargados de elaborar el caso de negocio y desarrollar la información faltante con la ayuda del dueño del negocio.</p> <p>Si el proyecto implica la reducción de costos operativos (ahorros operativos), se encarga de realizar análisis de mercado comparado con la línea base o costo actual.</p> <p>Responsables de crear y gestionar los planes necesarios para cada proyecto, como los planes de gestión de riesgos, beneficios y cambios.</p> <p>Responsable de comunicar cualquier cambio que sufra el proyecto y afecte cualquiera de los beneficios.</p> <p>Garantizar a través del ciclo de vida del proyecto que el beneficio sigue estando alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Responsable de documentar y compartir las lecciones aprendidas como resultado de cada proyecto.</p> <p>Responsable de realizar el proceso de transición de beneficios al beneficiario de acuerdo con los beneficios prometidos y establecidos en el caso de negocio.</p> <p>Colaborar con el Gestor de Beneficios para identificar y definir los beneficios esperados de los proyectos.</p> <p>Integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.</p> <p>Monitorear el progreso de los entregables del proyecto en relación con los beneficios esperados.</p> <p>Reportar regularmente el estado de los beneficios a los interesados clave.</p>

<p>Coordinadora de Proyectos</p>	<p>Encargados de elaborar el caso de negocio y desarrollar la información faltante con la ayuda del dueño del negocio.</p> <p>Si el proyecto implica la reducción de costos operativos (ahorros operativos), se encarga de realizar análisis de mercado comparado con la línea base o costo actual.</p> <p>Responsables de crear y gestionar los planes necesarios para cada proyecto, como los planes de gestión de riesgos, beneficios y cambios.</p> <p>Responsable de comunicar cualquier cambio que sufra el proyecto y afecte cualquiera de los beneficios.</p> <p>Garantizar a través del ciclo de vida del proyecto que el beneficio sigue estando alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Responsable de documentar y compartir las lecciones aprendidas como resultado de cada proyecto.</p> <p>Responsable de realizar el proceso de transición de beneficios al beneficiario de acuerdo con los beneficios prometidos y establecidos en el caso de negocio.</p> <p>Debe asegurar que los beneficios se mantengan y sean sostenibles a largo plazo.</p> <p>Colaborar con el Propietario del Beneficio para definir métricas y KPIs de sostenibilidad.</p> <p>Realizar evaluaciones post implementación para verificar la materialización de beneficios.</p> <p>Documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión de beneficios.</p>
<p>Finanzas</p>	<p>Responsable de validar las estimaciones de ahorros operativos.</p> <p>Responsable de recalcular los datos financieros al ser comunicado de cualquier cambio en el proyecto que afecte los beneficios de costos</p>
<p>Beneficiario</p>	<p>Este rol puede ser ejercido por el encargado del negocio (<i>Sourcing Manager</i>).</p> <p>Responsable de revisar el cumplimiento y materialización de los beneficios antes de aceptarlos.</p> <p>Responsable de recibir y aceptar los beneficios una vez que se ha cumplido con los entregables de cada proyecto.</p> <p>Responsable de dar continuidad y seguimiento a la medición de los beneficios una vez finalizado el proyecto hasta que se cumpla con su materialización.</p> <p>Responsable de comunicar cualquier desviación o incumplimiento de los entregables una vez cerrado el proyecto.</p>

Gestor de Beneficios	<p>Desarrollar y mantener el plan de gestión de beneficios.</p> <p>Alinear los beneficios esperados con la estrategia organizacional.</p> <p>Colaborar con los Project Managers para integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.</p> <p>Establecer métricas y KPIs para medir la materialización de beneficios.</p> <p>Monitorear el progreso de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.</p> <p>Realizar análisis de variación y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.</p> <p>Facilitar la comunicación entre los Project Managers y otros interesados clave.</p> <p>Reportar regularmente el estado de los beneficios a la alta dirección.</p> <p>Coordinar reuniones de revisión de beneficios y asegurar la participación de todos los interesados relevantes.</p> <p>Responsables del mantenimiento y actualización de este procedimiento.</p> <p>Responsables del seguimiento y cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.</p> <p>Responsables del seguimiento al cumplimiento de los indicadores de Gestión de Materialización de Beneficios.</p>
----------------------	--

**5. Gestión de la gobernanza:** a continuación, se detallan las tareas relacionadas a las responsabilidades de gobernanza, alineados con la gestión de la materialización de beneficios.

Los beneficios se definen de acuerdo con las necesidades actuales de la organización, pero si hay cambios, el administrador de gestión de materialización de beneficios debe ajustar las herramientas y el procedimiento para reflejar las nuevas categorías. Además, es necesario validar regularmente con el equipo de liderazgo, preferiblemente cada trimestre, si hay cambios en la dirección del equipo respecto a los proyectos bajo este procedimiento de gestión de materialización de beneficios. Cualquier modificación debe actualizarse en este documento, en las plantillas y en el formulario de control correspondiente.

## 6. Ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios

Esta sección muestra el ciclo de vida de la gestión de materialización de beneficios y los pasos a seguir por parte de los involucrados. Actualmente, el departamento tiene una gestión que involucra cuatro etapas: Movilización, Diseño, Ejecución y Mantenimiento. Y el ciclo de vida de la BRM se compone de las siguientes tres etapas:

1. Etapa de identificación: En esta etapa, se determinan los beneficios que se esperan obtener con los resultados del proyecto. Este proceso es dirigido por el gerente del proyecto con el apoyo del *sourcing manager (stakeholder)*. Adicionalmente, el gerente del proyecto junto con el *stakeholder*, establecen la relación entre los beneficios, los objetivos estratégicos y los riesgos, además de desarrollar el plan de medición de beneficios. Durante esta etapa, se completa la información de beneficios en el *Project Charter* y se empieza a utilizar la plantilla para el plan de medición de beneficios, así como las plantillas para la identificación y caracterización de beneficios y el registro de riesgos (Apéndice J y K).
2. Etapa de ejecución: En esta etapa, los resultados del proyecto se desarrollan a través de la concreción de los beneficios y durante el tiempo que el proyecto se encuentra en marcha. Para esta etapa, el plan de medición de beneficios y el registro de beneficios deben estar aprobados por parte de los gerentes del área funcional involucrada, así como el beneficiario y el propietario del negocio.  
El gerente del proyecto debe actualizar las plantillas de matriz de registro de riesgos como la hoja de control de cambios, como parte del monitoreo y control necesarios en esta etapa. Así como, se debe mantener actualizada la plantilla de identificación y caracterización de beneficios (Apéndice J y K).
3. Etapa de mantenimiento: Esta etapa se presenta al finalizar el proyecto y es cuando el beneficiario acepta los beneficios; obteniendo la entrega de valor como resultado del proyecto. El gerente del proyecto transfiere todo el conocimiento adquirido, los entregables y los beneficios al negocio. Adicionalmente, el nuevo rol del gestor de beneficios es responsable, junto con el beneficiario de brindar seguimiento para asegurar que los beneficios son sostenibles en el tiempo, según lo planeado en el caso de negocio. Cualquier desviación significativa en los beneficios de acuerdo con el plan inicial, se debe comunicar a las partes interesadas y actualizarlo en el plan de medición del proyecto.

## 7. Procedimiento para la gestión de materialización de beneficios

Esta sección muestra el paso a paso que debe seguir para la gestión de materialización de beneficios para el portafolio de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos:

1. **Completar el formulario del proyecto con la información de los beneficios:** Indicar el objetivo estratégico alineado, el beneficiario principal y la información general de los beneficios esperados.
2. **Revisar información del formulario y completar información faltante:** El gerente de proyectos debe revisar los datos de beneficios en el formulario del proyecto y obtener cualquier información faltante del encargado del negocio.
3. **Llenar las plantillas de beneficios:** Con el apoyo del encargado del negocio, el gerente de proyectos debe completar: el registro de beneficios, el registro de riesgos y el plan de medición de beneficios o perfil de beneficios.
4. **Solicitar análisis de estudio de mercado:** Enviar la solicitud vía correo electrónico al departamento de finanzas para que realice el análisis y sus pronósticos.
5. **Estimar costos operativos actuales:** Basarse en las estimaciones brindadas por los encargados del negocio, así como las estimaciones proporcionadas por el gerente de proyectos.
6. **Obtener aprobaciones / vistos buenos:** Conseguir el visto bueno del representante del negocio y/o del beneficiario sobre las estimaciones de los beneficios. La aprobación se debe documentar dentro del caso del negocio y *Project Charter*.
7. **Monitorear y auditar:** El gestor de beneficios del departamento de Planeación y Proyectos debe asegurar que la información aprobada esté completa y clara, incluyendo expectativas, plazos, métodos de medición y responsables.
8. **Monitorear desempeño del proyecto:** Durante la etapa de ejecución, verificar que los beneficios se mantienen alineados con la estrategia y revisar si han surgido nuevos riesgos que puedan impactar los beneficios.
9. **Comunicar hitos y avances:** Incluir información sobre el progreso de los beneficios en los reportes del proyecto a través de los canales estándar como son: reuniones, minutas, correo y comunicados.

10. **Comunicar actualizaciones en el control de cambios:** Completar la plantilla de control de cambios y comunicar a las partes interesadas los ajustes en los proyectos de ahorros operativos y de transformación.
11. **Recalcular los beneficios asociados a los ahorros operativos:** Si existen ajustes en el control de cambios que impacten a nivel de ahorros operativos, los beneficios se deben recalcular.
12. **Revisar y tomar decisión con base en los cambios:** El *sourcing manager*, así como el gerente de proyecto, deben revisar y evaluar la naturaleza del cambio para finalmente decidir si se aprueba. También deben determinar si con los nuevos beneficios, el proyecto debe continuar o no.
13. **Ejecutar los ajustes aprobados:** Ajustar los beneficios y pasos a seguir del proyecto según la decisión tomada en el punto anterior. Si se decide no continuar, notificar a las partes interesadas.
14. **Validar los beneficios entregados al momento de la implementación:** En caso de continuar con el proyecto, informar al equipo de finanzas sobre los cambios para validar la información del análisis de mercado.
15. **Recalcular costos operativos actuales y beneficios obtenidos:** Basarse en la información proporcionada por los encargados del negocio y el gerente de proyecto.
16. **Documentar y comunicar el cierre del proyecto:** comunicar la información de los beneficios materializados en la reunión de cierre del proyecto. Completar el plan de gestión de materialización de beneficios con los beneficios finales y las lecciones aprendidas.
17. **Efectuar la transición de los beneficios:** Actualizar el plan de medición, el registro de beneficios con los beneficios reales obtenidos y el plazo de materialización para los beneficios restantes.
18. **Verificar que la información del proyecto este completa:** El gestor de beneficios debe monitorear que toda la información sobre los beneficios esté clara y completa, especificando cómo y en qué medida se han materializado o cuándo se espera que lo hagan.
19. **Revisión final y aceptación de los beneficios:** El beneficiario o *stakeholder* del negocio debe aprobar los beneficios obtenidos finales y el seguimiento que se les dará después de la implementación del proyecto.

20. **Seguimiento de indicadores de gestión de materialización de beneficios:** El gestor de beneficios, junto con el beneficiario o *stakeholder*, deben monitorear los beneficios del proyecto según los plazos establecidos en el plan de medición de beneficios.
21. **Comunicar incumplimientos:** El beneficiario y el gestor de beneficios deben informar a los directores si los beneficios no se han obtenido en el plazo estipulado y decidir un curso de acción.

### **8. Indicadores clave de desempeño en la gestión de materialización de beneficios**

Los principales indicadores clave del desempeño a utilizar en la gestión de materialización de beneficios por etapa son los siguientes.

1. **Indicador para la etapa de identificación:**

Se busca identificar el porcentaje de proyectos con beneficios propiamente identificados y alineados con los objetivos estratégicos.

Se calcula y se interpreta como:  $\text{Número de proyectos con beneficios identificados/alineados} / \text{Número total de proyectos recibidos}$ .

2. **Indicador para la etapa de ejecución:**

Monitorea el porcentaje de beneficios generados por los cambios reportados en la plantilla de control de cambios.

Se calcula y se interpreta:  $\text{Número de proyectos con cambios reportados en el control de cambios} / \text{Número total de proyectos recibidos}$ .

3. **Indicador para la etapa de mantenimiento:**

Busca evaluar los proyectos que concluyen con la aprobación para continuar con la gestión de beneficios o implementar un plan de mantenimiento

Se calcula y se interpreta:  $\text{Número de proyectos con aprobación de continuación} / \text{Número total de proyectos cerrados}$ .

### 5.3 Plan de implementación

Esta sección muestra la propuesta de implementación del modelo de gestión de materialización de beneficios de la investigación. Este plan de implementación contempla cronograma, presupuesto, sensibilización y capacitaciones necesarias para la trazabilidad de los beneficios del portafolio de Planeación Proyectos de la Empresa ABC.

#### 5.3.1 Cronograma

A continuación, se incluye el cronograma de la propuesta de implementación de la metodología de gestión de materialización de beneficios en el cuadro 5.4.

**Cuadro 5.4.** *Lista de actividades, fecha de inicio, fecha de fin y duración*

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración	Predecesor	Recurso
<b>Hito Inicio</b>	4/1/2025	4/1/2025	1 día	-	
<b>Implementación de herramientas</b>			<b>2 días</b>	1	
Revisar y aprobar plantillas propuestas	4/1/2025	4/1/2025	1 días	2	Gerente Proyectos
Incorporar ajustes finales	4/2/2025	4/2/2025	1 días	3	Coordinadora Jr
<b>Creación de políticas de la metodología</b>			<b>2 días</b>	4	
Revisar y aprobar políticas propuestas	4/3/2025	4/3/2025	1 días	5	Gerente Proyectos
Incorporar ajustes finales	4/4/2025	4/4/2025	1 días	6	Coordinadora Jr
<b>Creación de manual de procedimientos</b>			<b>2 días</b>	7	
Revisar y aprobar propuesta	4/7/2025	4/7/2025	1 días	8	Gerente Proyectos
Incorporar ajustes finales	4/8/2025	4/8/2025	1 días	9	Coordinadora Jr
<b>Creación puesto Gestor de Beneficios</b>			<b>2 días</b>	10	
Revisar y aprobar de puesto	4/9/2025	4/9/2025	1 días	11	Gerente Proyectos
Incorporar ajustes finales	4/10/2025	4/10/2025	1 días	12	Coordinadora Jr
<b>Sensibilización al equipo de liderazgo</b>			<b>4 días</b>	13	
Preparar material de apoyo	4/14/2025	4/15/2025	2 días	14	Gerente Proyectos
Coordinar reunión	4/16/2025	4/16/2025	1 días	15	Coordinadora
Participar activamente en la sesión	4/17/2025	4/17/2025	1 días	16	Gerente Proyectos
<b>Sensibilización al equipo de proyectos</b>			<b>4 días</b>	17	
Preparar material de apoyo	4/21/2025	4/22/2025	2 días	18	Gerente Proyectos
Coordinar reunión	4/23/2025	4/23/2025	1 días	19	Coordinadora
Participar activamente en la sesión	4/24/2025	4/24/2025	1 días	20	Gerente Proyectos
<b>Capacitación personal sobre metodología</b>			<b>4 días</b>	21	
Preparar material de capacitación	4/28/2025	4/29/2025	2 días	22	Gerente Proyectos
Coordinar sesiones de entrenamiento	4/30/2025	4/30/2025	1 días	23	Coordinadora

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración	Predecesor	Recurso
Participar activamente en la sesión	5/1/2025	5/1/2025	1 días	24	Gerente Proyectos
<b>Capacitación personal sobre roles y responsabilidades</b>			<b>4 días</b>	25	
Preparar material de capacitación	5/5/2025	5/6/2025	2 días	26	Gerente Proyectos
Coordinar sesiones de entrenamiento	5/7/2025	5/7/2025	1 días	27	Coordinadora
Participar activamente en la sesión	5/8/2025	5/8/2025	1 días	28	Gerente Proyectos
<b>Hito fin de proyecto</b>	5/8/2025	5/8/2025	<b>1 días</b>	29	
			<b>24 días</b>		

Nota: Elaboración propia, 2024

A continuación, se incluye el cuadro RACI del cronograma de la propuesta de implementación de la metodología de gestión de materialización de beneficios.

**Cuadro 5.5.** RACI (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado)

Fase / Actividad	Responsable (R)	Aprobador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
Diagnóstico inicial	Coordinadora de proyectos	Gerente de proyectos senior	Dirección	Stakeholders
Diseño de la propuesta	Coordinadora de proyectos	Gerente de proyectos senior	Dirección	Stakeholders
Validación de la propuesta	Gerente de proyectos senior	Dirección	Stakeholders	Todos los involucrados
Desarrollo del cronograma	Coordinadora de proyectos	Gerente de proyectos senior	Dirección	Stakeholders
Asignación de roles y responsabilidades	Gerente de proyectos senior	Dirección	Equipo completo	Stakeholders
Ejecución de la implementación	Coordinadora de proyectos	Gerente de proyectos senior	Dirección	Stakeholders

Seguimiento y control de beneficios	Gerente Proyectos Senior	Dirección	Dirección	Stakeholders
Evaluación final y cierre	Gerente Proyectos Senior	Dirección	Dirección	Stakeholders

### 5.3.2 Presupuesto para la implementación

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para implementar la propuesta de gestión de materialización de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos. Este presupuesto, se calcula en función del costo por hora invertida en la realización de las actividades.

**Tabla 5.1.** Costo por hora estimado para el cálculo del presupuesto

Recursos en planilla	Salario por hora
Gerente de proyectos senior	₡ 12,500
Coordinadora de proyectos	₡ 7,500
Coordinadora de proyectos junior	₡ 5,000

Nota: Elaboración propia, 2024

Adicionalmente, en el siguiente cuadro se presenta el detalle de los costos por entregable o actividad. Estas estimaciones se realizan en función del costo por hora obtenido con base en su salario de planilla.

**Cuadro 5.6.** Cálculo del presupuesto para la implementación del proyecto

Actividad	Recurso Asignado	Horas trabajadas	Costo por hora	Costo Total
<b>Implementación de herramientas</b>				
Revisar y aprobar plantillas propuestas	Gerente Proyectos	8	₡ 12,500	₡ 100,000
Incorporar ajustes finales	Coordinadora Jr	8	₡ 5,000	₡ 40,000
<b>Creación de políticas de la metodología</b>				
Revisar y aprobar políticas propuestas	Gerente Proyectos	8	₡ 12,500	₡ 100,000
Incorporar ajustes finales	Coordinadora Jr	8	₡ 5,000	₡ 40,000
<b>Creación de manual de procedimientos</b>				
Revisar y aprobar propuesta	Gerente Proyectos	8	₡ 12,500	₡ 100,000
Incorporar ajustes finales	Coordinadora Jr	8	₡ 5,000	₡ 40,000
<b>Creación puesto Gestor de Beneficios</b>				
Revisar y aprobar de puesto	Gerente Proyectos	8	₡ 12,500	₡ 100,000
Incorporar ajustes finales	Coordinadora Jr	8	₡ 5,000	₡ 40,000
<b>Sensibilización al equipo de liderazgo</b>				
Preparar material de apoyo	Gerente Proyectos	16	₡ 12,500	₡ 200,000
Coordinar reunión	Coordinadora	8	₡ 7,500	₡ 60,000

Actividad	Recurso Asignado	Horas trabajadas	Costo por hora	Costo Total	
Participar activamente en la sesión	Gerente Proyectos	3	₡ 12,500	₡ 37,500	
<b>Sensibilización al equipo de proyectos</b>					
Preparar material de apoyo	Gerente Proyectos	16	₡ 12,500	₡ 200,000	
Coordinar reunión	Coordinadora	8	₡ 7,500	₡ 60,000	
Participar activamente en la sesión	Gerente Proyectos	3	₡ 12,500	₡ 37,500	
<b>Capacitación personal sobre metodología</b>					
Preparar material de capacitación	Gerente Proyectos	16	₡ 12,500	₡ 200,000	
Coordinar sesiones de entrenamiento	Coordinadora	8	₡ 7,500	₡ 60,000	
Participar activamente en la sesión	Gerente Proyectos	3	₡ 12,500	₡ 37,500	
<b>Capacitación personal sobre roles y responsabilidades</b>					
Preparar material de capacitación	Gerente Proyectos	16	₡ 12,500	₡ 200,000	
Coordinar sesiones de entrenamiento	Coordinadora	8	₡ 7,500	₡ 60,000	
Participar activamente en la sesión	Gerente Proyectos	3	₡ 12,500	₡ 37,500	
				<b>₡ 1,750,000</b>	

Nota: Elaboración propia, 2024

### 5.3.3 Plan de sensibilización de la propuesta de solución

El plan de sensibilización consiste en una charla brindada por un experto profesional y tiene como objetivo mejorar la aceptación de los cambios que introduce la metodología de gestión de materialización de los beneficios entre los responsables involucrados dentro del departamento y la organización. El plan se brinda primero al equipo de liderazgo y posteriormente al equipo de gestión de proyectos, con el propósito de depurar el contenido de acuerdo con la audiencia.

Los detalles se encuentran a continuación en el cuadro 5.7.

**Cuadro 5.7.** Especificaciones del plan de sensibilización

Sesión de capacitación:	Implementación de la metodología en gestión de materialización de beneficios	
Facilitador:	Profesional en gestión de proyectos, PMP y BRM	
Descripción:	Sensibilización sobre BRM y sus implementaciones	
Tiempo:	1.5	
Audiencia meta:	Líderes y directores	Gerente de proyectos y coordinadores
Costo:	₪135,000	₪135,000
Contenido:	Explicación, ventajas y beneficios de implementar la metodología	

Nota: Elaboración propia, 2024

### 5.3.4 Plan de capacitaciones

Esta sección describe el plan de capacitaciones para los involucrados en la gestión del departamento de Planeación y Proyectos, de acuerdo con la propuesta de solución. El plan de capacitación cubre la audiencia o público meta, el tiempo de capacitación, el costo y el contenido de los temas por cubrir. A continuación, el plan en detalle.

**Cuadro 5.8.** Especificaciones del plan de capacitación

Capacitación	Descripción	Contenido	Audiencia	Facilitador	Tiempo	Costo
Metodología en gestión de materialización de beneficios	Introducción a la gestión de materialización de beneficios	1 - Explicación detallada de la metodología. 2 - Explicación de los elementos necesarios para su puesta en marcha. 3 - Explicación del uso de las herramientas y plantillas.	Liderazgo y Gerente de proyecto	Profesional en gestión de proyectos, PMP y BRM	2 h	₪ 300,000
Roles y responsabilidades	Introducción a los roles y responsabilidades de la gestión de materialización de beneficios	1 - Explicación detallada de los roles y responsabilidades. 2 - Explicación sobre como documentar los roles. 3 - Explicación del alcance de las responsabilidades.	Gerente de proyecto y coordinadores	Profesional en gestión de proyectos, PMP y BRM	1.5 h	₪ 250,000
Procedimiento y uso de plantillas	Introducción al procedimiento y uso de plantillas de la gestión de materialización de beneficios	1 - Explicación detallada del procedimiento a seguir. 2 - Explicación sobre el uso de las plantillas. 3 - Explicación del llenado de las plantillas.	Gerente de proyecto y coordinadores	Profesional en gestión de proyectos, PMP y BRM	1.5 h	₪ 250,000

### 5.3.5 Evaluación de los impactos esperados de la implementación de la propuesta.

A continuación, se presenta un cuadro que resume las brechas identificadas en la gestión de materialización de beneficios del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC, junto con las propuestas de solución basadas en la metodología de gestión de materialización de beneficios. Este cuadro detalla cómo cada brecha puede ser abordada por la metodología propuesta, asegurando que se reduzcan los retrasos en la entrega de beneficios, se logre una mayor claridad en la gestión y se materialicen los beneficios esperados de manera efectiva.

**Cuadro 5.9.** *Como la propuesta de solución reduce retrasos y garantiza la materialización de beneficios.*

<b>Brecha Identificada</b>	<b>Propuesta de Solución</b>	<b>Cómo la propuesta de solución reduce retrasos y materializa beneficios</b>
Falta de conocimiento en la gestión profesional de proyectos	Implementar programas de capacitación y talleres para todos los niveles de la organización.	Busca que todos los empleados tengan el conocimiento necesario para gestionar proyectos de manera efectiva, reduciendo errores y retrasos.
Falta de definición clara de beneficios	Utilizar una plantilla que incluya la sección de identificación de beneficios y plan de gestión de beneficios.	Proporciona claridad en la gestión de beneficios, asegurando que todos los proyectos tengan objetivos claros y medibles desde el inicio.
Falta de alineación con los objetivos estratégicos	Alinear proyectos con la estrategia organizacional mediante la integración de la planificación estratégica en el proceso de gestión de materialización de beneficios.	Busca que todas las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos estratégicos, mejorando la coherencia y efectividad.
Poca participación de los Stakeholders	Fomentar una mayor participación de los stakeholders mediante la creación de comités y reuniones regulares.	Busca que todas las partes interesadas estén involucradas y comprometidas, mejorando la colaboración y el apoyo a los proyectos.
Falta de planificación y monitoreo detallado	Establecer objetivos SMART y métricas claras para medir el éxito de los proyectos y realizar un monitoreo continuo.	Facilita la evaluación del progreso y el éxito de los proyectos, permitiendo ajustes oportunos y mejorando la toma de decisiones.

<b>Brecha Identificada</b>	<b>Propuesta de Solución</b>	<b>Cómo la propuesta de solución reduce retrasos y materializa beneficios</b>
Falta de integración de los beneficios a las operaciones diarias	Desarrollar un plan de transición que asegure que los beneficios se integren en las operaciones diarias.	Asegura que los beneficios alcanzados se mantengan y optimicen a largo plazo, mejorando la sostenibilidad y el impacto.

## Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

En esta sección se muestran las conclusiones obtenidas durante la realización del proyecto.

- El departamento de Planeación y Proyectos cuenta en su mayoría con un equipo con una antigüedad mayor a 4 años en un 67%, trabajando para el departamento. El restante 33% cuenta con al menos 1 año de antigüedad.
- La Maestría en Administración de Proyectos, certificaciones PMP y Scrum Master son los principales estudios a nivel de proyectos con los que cuenta el 64% del personal del departamento que si cuenta con conocimientos en gestión de proyectos.

Conclusiones del objetivo 1:

- Crecimiento del portafolio vs. capacidad operativa  
Desde 2021, el número de proyectos ha aumentado sin un incremento proporcional en personal capacitado, generando una carga de trabajo insostenible y retrasos en la materialización de beneficios.
- Impacto de la falta de recursos humano  
La escasez de personal capacitado ha afectado los plazos y la calidad del trabajo, evidenciando la necesidad urgente de contratar y capacitar para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos.
- Déficit de conocimientos en el equipo  
El 34% del equipo carece de formación en administración de proyectos, lo que limita la planificación y trazabilidad de beneficios. Se recomienda implementar programas de capacitación en gestión de beneficios a todos los niveles.
- Desconexión entre planificación y beneficios  
La falta de formación, herramientas y el crecimiento del portafolio han generado una desconexión entre planificación y resultados, con un 35% de proyectos retrasados. Es clave capacitar y dotar al equipo de herramientas adecuadas.

- Desconocimiento de la metodología interna  
Aunque existe una metodología de cuatro fases, solo el 67% del equipo la conoce. Se sugiere reforzarla mediante formación continua, materiales educativos y mentoría.
- Ausencia de casos de negocio en proyectos  
Los proyectos no incluyen sistemáticamente un caso de negocio. Se propone una plantilla estandarizada que facilite el uso de buenas prácticas, documentación y seguimiento de beneficios.
- Limitación en el uso de herramientas  
Solo los proyectos de ahorro operativo se gestionan con Kronos; los de transformación carecen de herramientas de seguimiento.
- Falta de enfoque estructurado en gestión de beneficios  
El departamento no cuenta con un marco definido para gestionar beneficios, lo que limita la entrega de valor estratégico. Se recomienda implementar un enfoque sistemático alineado con los objetivos organizacionales.

#### Conclusiones del objetivo 2:

- Manual operativo limitado  
Existe un manual para proyectos de ahorro operativo, pero no constituye una metodología formal de gestión de materialización de beneficios. Los proyectos de transformación carecen de procedimiento. Se propone asignar funciones específicas a la gerente de proyectos y su coordinadora, además de crear el rol de Gestor de Beneficios para asegurar buenas prácticas.
- Identificación desigual de beneficios  
Los beneficios en proyectos de ahorro se identifican mediante análisis de mercado, mientras que en los de transformación se basan en criterios generales. La falta de recursos impide establecer líneas base y dar trazabilidad, lo que evidencia una necesidad crítica.

- Ausencia de gestión de beneficios  
Actualmente no se realiza gestión ni trazabilidad de beneficios en proyectos de ahorro ni de transformación. Este hallazgo representa una oportunidad de mejora y base para implementar un modelo de gestión a mediano y largo plazo.
- Falta de trazabilidad  
La ausencia de una matriz de trazabilidad limita la capacidad del departamento para evaluar el impacto estratégico de los proyectos. Implementar esta herramienta es esencial para mejorar el seguimiento, la toma de decisiones y la alineación con los objetivos organizacionales.
- Brechas críticas en herramientas y roles  
La falta de matrices de trazabilidad y roles definidos ha generado un 35% de retrasos en proyectos. Estas brechas afectan el seguimiento, la evaluación de beneficios y la eficiencia operativa. Abordarlas es clave para mejorar resultados y alineación estratégica.
- Carencia de procesos estandarizados  
El diagnóstico revela que el departamento carece de procesos formales para alinear proyectos con los objetivos estratégicos. La falta de trazabilidad y definición clara de beneficios dificulta el seguimiento y genera confusión. Establecer procesos estandarizados es fundamental para mejorar la gestión y efectividad del área.

### Conclusiones del objetivo 3:

- **Modelo de solución para gestión de materialización de beneficios**  
El modelo propuesto permitirá al departamento mejorar la identificación, entrega y mantenimiento de beneficios, alineándose con las buenas prácticas de BRM para contribuir al éxito estratégico de la empresa.
- **Matriz de trazabilidad como herramienta clave**  
La matriz de trazabilidad permitirá monitorear sistemáticamente los beneficios de cada proyecto, alineándolos con los objetivos estratégicos y facilitando decisiones informadas. Esta propuesta busca cerrar brechas en la gestión actual.
- **Incorporación de herramientas y redefinición de roles**  
El modelo incluye herramientas como la matriz de trazabilidad y ajustes en los roles del equipo, mejorando el seguimiento de beneficios y asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.
- **Claridad de roles y mejora en la coordinación**  
La redefinición de roles fortalecerá la rendición de cuentas y la coordinación interna, reduciendo retrasos y aumentando la eficiencia. Estas medidas consolidan una estructura más robusta para maximizar el valor de los proyectos.

### Conclusiones del objetivo 4:

- **Alcance del estudio**  
Por limitaciones de tiempo, la implementación real de las soluciones queda fuera del alcance de este estudio y se sugiere abordarla en futuras investigaciones.
- **Programa de capacitación**  
El plan metodológico incluye capacitaciones y un cronograma para asegurar que el equipo adquiera las habilidades necesarias para aplicar el nuevo modelo.
- **Cronograma estructurado**  
El cronograma define etapas y plazos claros, facilitando el seguimiento y asegurando que las actividades se ejecuten oportunamente, alineadas con los objetivos del modelo.

## 6.2 Recomendaciones

A continuación, se incluyen las recomendaciones obtenidas tras la realización del proyecto de investigación, así como recomendaciones para investigaciones futuras.

- Para la gerente de proyecto senior, implementar sesiones de capacitación y talleres regulares en el mes 1 y 2 para las coordinadoras de proyectos para asegurar que el 100% del equipo esté familiarizado y utilice la metodología de gestión de materialización de beneficios, mejorando así la coherencia y efectividad en la ejecución de proyectos.
- Para el director y la gerente de proyectos senior, asignar presupuesto adicional y desarrollar herramientas específicas para la identificación de beneficios en el mes 1 y 2, permitiendo una gestión y una trazabilidad efectiva de los beneficios durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Para la gerente de proyectos senior, implementar la metodología de gestión de materialización de beneficios expuesta en esta investigación dentro del departamento de Planeación y Proyectos en el mes 3 y 4, e incluir tanto proyectos de ahorros operativos como de transformación, asegurando una identificación y seguimiento consistentes de los beneficios esperados.
- Para la gerente de proyectos senior, implementar programas de mentoría y capacitación continua en el mes 3 y 4 para todos los miembros del equipo del Planeación y Proyectos, asegurando que el conocimiento y las mejores prácticas se transfieran efectivamente a los miembros más nuevos del equipo, aprovechando la madurez del equipo. Fomentar la formación continua y la obtención de certificaciones adicionales para el 34% restante del equipo que no cuenta con conocimiento en proyectos ni en gestión de materialización de beneficios, asegurando que todos los miembros del departamento estén alineados con las mejores prácticas en administración de proyectos.
- Para la gerente de proyectos senior, establecer una política que requiera la elaboración de un caso de negocio para todos los proyectos dentro del departamento

de Planeación y Proyectos en el mes 3 y 4, independientemente de su tipo, para asegurar una evaluación completa y justificación de cada iniciativa.

- Para el gerente de proyectos, implementar la propuesta de solución de esta investigación, a nivel de gestión de materialización de beneficios en el mes 3 y 4 que incluya la trazabilidad de los beneficios desde la planificación hasta la finalización del proyecto, asegurando que se realicen y mantengan alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- Para el gerente de proyectos, adoptar e integrar las buenas prácticas de la gestión de materialización de beneficios (BRM) en todos los niveles del departamento en el mes 3 y 4, asegurando una alineación continua con los objetivos estratégicos y una mejora sostenida en la gestión de materialización de beneficios.
- Para el gerente de proyectos, realizar campañas de comunicación interna y sesiones de capacitación en el mes 5 y 6 para asegurar que todos los miembros del departamento estén al tanto y comprendan el método estandarizado para la gestión de materialización de beneficios de ahorros operativos como de transformación.
- Para el gerente de proyectos, ampliar el uso de la aplicación Kronos en el mes 5 y 6 para incluir todos los tipos de proyectos en el mes y beneficios, y proporcionar capacitación adicional para maximizar su efectividad y asegurar una gestión integral de los proyectos.
- El proyecto de graduación contempla mecanismos claros para el seguimiento y control de los beneficios a través del nuevo puesto de Gestor de Beneficios. Este rol es responsable de asegurar la sostenibilidad de los beneficios en el tiempo, en colaboración con los Propietarios de Beneficios. Además, se incluyen evaluaciones post implementación para verificar la materialización de los resultados esperados. Estas acciones permiten mantener una trazabilidad efectiva del impacto del proyecto más allá de su cierre formal. No obstante, se reconoce que existen oportunidades para profundizar en el diseño y aplicación de estas prácticas. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones exploren con mayor detalle metodologías, herramientas y marcos de referencia que fortalezcan la gestión de beneficios. También sería valioso analizar casos de éxito y lecciones aprendidas en

otras organizaciones. Esto permitiría enriquecer el enfoque actual y adaptarlo a distintos contextos organizacionales.

- Por último, durante la investigación se identificó que, si bien la compañía y la unidad de servicios cuentan con un área dedicada a la gestión de programas y proyectos, aún no se ha consolidado una cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos. Esta ausencia limita la apropiación, el compromiso y la madurez en la ejecución de iniciativas estratégicas. Se recomienda impulsar un programa de transformación cultural que promueva el pensamiento orientado a proyectos en todos los niveles de la organización. Esto puede incluir campañas de sensibilización, formación continua, y el reconocimiento de buenas prácticas. Asimismo, es clave alinear los valores, comportamientos y sistemas de incentivos con los principios de gestión de proyectos. La alta dirección debe liderar con el ejemplo, integrando la gestión de proyectos en la toma de decisiones estratégicas. También se sugiere establecer comunidades de práctica para fomentar el aprendizaje colaborativo. Finalmente, futuras investigaciones podrían profundizar en los factores culturales que influyen en la adopción de una cultura de proyectos y en cómo medir su evolución en el tiempo.

## Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Aguanno, K. (2016). Benefits Realization: The Agile Way.

<https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=334357&thisPageURL=/articles/334357/Benefits-Realization--The-Agile-Way> =

Infrastructure and Projects Authority. (2017). Guide for Effective Benefits Management in Major Projects: Key benefits management principles and activities for major projects. 138

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/671452/Guide\\_for\\_Effective\\_Benefits\\_Management\\_in\\_Major\\_Projects.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/671452/Guide_for_Effective_Benefits_Management_in_Major_Projects.pdf).

Infrastructure and Projects Authority. (2017). *Guide for Effective Benefits Management in Major Projects*. GOV.UK.Benefits Management Principles. P16

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/671452/Guide\\_for\\_Effective\\_Benefits\\_Management\\_in\\_Major\\_Projects.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/671452/Guide_for_Effective_Benefits_Management_in_Major_Projects.pdf).

Mosquera, A., Sanabria, B., Valdés C., y Zamora D., (2021). Marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de materialización de beneficios (BRM). Revista IDGIP, volumen 1, No. 4, enero a diciembre de 2021, pp. 6-31. Recuperado

de <https://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/download/174/102/434>

Minney, R., & Parris, M. (2019). *Benefits Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects*. Auerbach Publications.

Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124

Pellegrinelli, S. (Ed.). (2018). *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press.

Philips, J., & Pennypacker, J. (2016). *The Project Management Scorecard: Measuring the Success of Project Management Solutions*.

Project Management Institute (2016b). *Delivering Value: Focus on benefits during project execution*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/focus-on-benefits-during-project-execution>.

Project Management Institute. (2016). *Establish benefits ownership and accountability*. Recuperado de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/establish-benefits-ownership-accountability.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/establish-benefits-ownership-accountability.pdf?sc_lang_temp=es-ES)

Project Management Institute. (2016). *Strengthen benefits awareness in the C-suite*. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought->

[leadership/strengthen-benefits-awareness-csuite.pdf?v=44fcff6c-b6ea-4907-a6e4-f7e8e82f6c04&sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/strengthen-benefits-awareness-csuite.pdf?v=44fcff6c-b6ea-4907-a6e4-f7e8e82f6c04&sc_lang_temp=es-ES)

PMI (Project Management Institute). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Newtown Square, PA: Author.

Project Management Institute. (2018). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/benefits%20realization-management-framework>.

Project Management Institute (PMI) (2019). Benefit Realization Management: a practice guide. Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/benefits%20realization-management-framework>.

PMI Chile. (2019). Gestión de beneficios a través de programas: Proponer, desarrollar y medir los resultados es la clave. Recuperado de <https://www.pmi.cl/blog/gestion-de-beneficios-a-traves-de-programas-proponer-desarrollar-y-medir-los-resultados-es-la-clave-20546>

Project Management Institute. (2021). Agile Manifesto. En Guía del PMBOK (7ª ed., p. 235). Project Management Institute.

Taylor & Francis Group. (2017). Benefits Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects. FL: CRC Press.

Ward, J., & Daniel, E. (2013). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*.  
John Wiley & Sons.

# Apéndices

## 7.1 Apéndice A:

<b>Instituto Tecnológico de Costa Rica</b> <b>Maestría en Gerencia de Proyectos</b>
--

### Guía de entrevista - Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios

<b>Objetivo:</b>	Obtener información sobre el proceso actual de gestión de materialización de beneficios en los proyectos del portafolio de Planeación y Proyectos
<b>Investigador:</b>	Alonso Díaz Valverde
<b>Fecha:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	

**Instrucciones:** La información obtenida será de uso exclusivo dentro del trabajo final de graduación  
Sus respuestas son confidenciales y no se compartirán a nivel laboral  
El tiempo estimado de respuesta es de 15 minutos

	1 - ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios que se deberían identificar y medir en los proyectos del departamento? _____ _____
	2 - ¿Como se identifican y se miden los beneficios actualmente en el programa de proyectos del departamento de Planeación y Proyectos? _____ _____
	3 - ¿Cómo se alinean los beneficios de los proyectos del departamento a la estrategia de la organización? _____ _____
	4 - ¿Cómo se les da trazabilidad a los beneficios de los proyectos y programas desde su inicio hasta su finalización? _____ _____
	5 - ¿Qué indicadores mide la organización en lo que respecta a beneficios de sus proyectos? _____ _____
	6 - ¿Cuáles criterios de beneficios se utilizan para priorizar, seleccionar y aprobar proyectos? _____ _____
	7 - ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de los encargados que participan en la gestión de materialización de beneficios de los proyectos del programa? _____ _____
	8 - ¿Se encuentra familiarizado con la categorización de beneficios en los proyectos? _____ _____
	9 - ¿Qué documentación o instrumentos cuenta la gestión de materialización de beneficios? _____ _____
	10 - ¿Cuáles son los principales retos / necesidades que enfrenta el proceso de materialización de beneficios en el departamento de Planeación y Proyectos? _____ _____
	11 - ¿Qué oportunidades de mejora identifica en la gestión de materialización de beneficios? _____ _____
	10 - ¿Cuál es el proceso para aprobar e implementar nuevas metodologías y herramientas de proyectos dentro de la organización? _____ _____
	11 - ¿Quiénes son las personas responsables de la planificación, aprobación y coordinación del plan de capacitación para la implementación de nuevas metodologías? _____ _____

## 7.1 Apéndice B:

Instituto Tecnológico de Costa Rica											
Maestría en Gerencia de Proyectos											
Cuestionario de diagnóstico - Prácticas actuales de la gestión de proyectos											
<b>Objetivo:</b>	Obtener información general sobre la gestión actual de proyectos e introducción a la gestión de materialización de beneficios										
<b>Investigador:</b>	Alonso Díaz Valverde										
<b>Instrucciones:</b>	La información obtenida será de uso exclusivo dentro del trabajo final de graduación Sus respuestas son confidenciales y no se compartirán a nivel laboral El tiempo estimado de respuesta es de 15 minutos										
<b>Parte I</b>	1 - ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para Planeación y Proyectos?										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Menos de un año</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Entre 1 y 2 años</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Entre 2 y 4 años</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Más de 4 años</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Menos de un año		Entre 1 y 2 años		Entre 2 y 4 años		Más de 4 años			
	Menos de un año										
Entre 1 y 2 años											
Entre 2 y 4 años											
Más de 4 años											
2 - Indique su grado académico											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Secundaria completa</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato universitario</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Maestría incompleta</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Maestría completa</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Doctorado</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Secundaria completa		Bachillerato universitario		Maestría incompleta		Maestría completa		Doctorado		
Secundaria completa											
Bachillerato universitario											
Maestría incompleta											
Maestría completa											
Doctorado											
3 - ¿Cuenta con estudios en administración de proyectos?											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Sí		No								
Sí											
No											
En caso afirmativo, por favor especifique estudios: _____											
<b>Parte II</b>	4 - ¿Cuál es el proceso actual para gestionar los proyectos dentro del departamento de Planeación y Proyectos?										
	_____										
	_____										
	_____										
	5 - En relación con los casos de negocio, ¿cuentan los proyectos del departamento con casos de negocios con beneficios esperados?										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Sí		No							
	Sí										
	No										
	Pase a la pregunta 7										
	6 - ¿Con qué frecuencia?										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Siempre</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Siempre										
	Casi siempre										
A veces											
Casi nunca											
Nunca											
7 - ¿Cuál es el proceso actual para la identificación de los beneficios esperados de los proyectos antes de su inicio?											
_____											
_____											
8 - ¿Cuál es el proceso existente para medir los beneficios de los proyectos trabajados por el departamento?											
_____											
_____											
9 - ¿Cómo se les da seguimiento a los beneficios de los proyectos durante su ejecución?											
_____											
_____											
9 - ¿Con qué frecuencia se validan los beneficios obtenidos al finalizar sus proyectos? Indique si es siempre, casi siempre, a veces, casi nunca o nunca.											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Siempre</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
Siempre											
Casi siempre											
A veces											
Casi nunca											
Nunca											
10 - ¿Qué plantillas e instrumentos se utilizan actualmente en el proceso de gestión de materialización de beneficios de los proyectos del departamento de Planeación y Proyectos?											
_____											
_____											
11 - ¿Qué indicadores mide la organización en lo que respecta a beneficios de sus proyectos?											
_____											
_____											
12 - Considerando su experiencia actual en el departamento de Planeación y Proyectos, ¿cuáles considera usted son los principales puntos de mejora en la gestión de sus proyectos?											
_____											
_____											
13 - Mencione tres aspectos que usted considera se están realizando de manera correcta en la gestión de proyectos en Planeación y Proyectos											
_____											
_____											
_____											

## 7.2 Apéndice C:

<b>Instituto Tecnológico de Costa Rica</b>
<b>Maestría en Gerencia de Proyectos</b>

<b>Guía Revisión Documental - Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios</b>
---

<b>Objetivo General:</b>	Identificar los procesos que tiene documentados la organización de Planeación y Proyectos para el manejo de los proyectos de su portafolio.
--------------------------	---

Número	Documento	Sí	No	Observaciones
1	Método estandarizado para la gestión de materialización de beneficios			
3	Criterios estandarizados para aprobar la apertura o cierre de proyectos			
4	Procedimientos o herramientas para estimación de beneficios			
5	Método o herramienta para realizar el cálculo económico para beneficios			
6	Procedimientos o herramientas para documentar el registro de beneficios			
7	Procedimientos o herramientas para dar seguimiento a los beneficios a lo largo de la vida del proyecto			
8	Descripciones detalladas con roles y responsabilidades definidas, que incluyen la gestión de materialización de beneficios			
9	Plantillas, procedimientos y herramientas para gestionar riesgos y su relación con los beneficios			
10	Información de los objetivos estratégicos de la empresa			
11	Información de los objetivos estratégicos de la organización de Planeación y Proyectos			
12	Planes de capacitación o documentos de entrenamiento para capacitación en gestión de proyectos y que incluya gestión de beneficios			

### 7.3 Apéndice D:

<b>Instituto Tecnológico de Costa Rica</b>
<b>Maestría en Gerencia de Proyectos</b>

<b>Guía Revisión Documental - Prácticas actuales de la gestión de materialización de beneficios</b>					
<b>Escala</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
<b>Aspectos a observar:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Cantidad de documentación</b>					
<b>Calidad de documentación</b>					

<b>Observaciones:</b>

#### 7.4 Apéndice E:

<b>Instituto Tecnológico de Costa Rica</b>
Maestría en Gerencia de Proyectos

#### Ficha Bibliográfica - Buenas prácticas de gestión materialización de beneficios

<b>Autor:</b>	
---------------	--

<b>Tema:</b>	
--------------	--

<b>Objetivo General:</b>	
--------------------------	--

#### Metodología y Técnica

--

#### Resumen Información recolectada

--

#### Referencia bibliográfica

--

## 7.5 Apéndice G:

### **Lineamientos básicos para la introducción de la Gestión de Materialización de Beneficios dentro del departamento de Planeación y Proyectos de la Empresa ABC**

La Gestión de Materialización de Beneficios (BRM) del Project Management Institute (PMI) proporciona un marco estructurado para asegurar que los beneficios de los proyectos se identifiquen, gestionen y realicen de manera alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este documento presenta una serie de lineamientos básicos diseñados para guiar la implementación de la BRM en nuestra organización. Estos lineamientos establecen las mejores prácticas y procedimientos necesarios para maximizar el valor de los proyectos y asegurar que los beneficios esperados se materialicen de manera efectiva y sostenible. Los lineamientos se dividen en cinco áreas clave:

#### 1. Identificación de Beneficios

- **Definición de Beneficios:** Establecer claramente qué se considera un beneficio y cómo se alinea con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Análisis de Necesidades:** Realizar un análisis exhaustivo para identificar las necesidades y expectativas de los interesados.
- **Documentación de Beneficios:** Crear un registro detallado de los beneficios esperados, incluyendo métricas y criterios de éxito.

#### 2. Planificación de Beneficios

- **Plan de Gestión de Beneficios:** Desarrollar un plan que detalle cómo se gestionarán los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- **Asignación de Responsabilidades:** Definir claramente quién es responsable de la gestión y entrega de cada beneficio.
- **Cronograma de Beneficios:** Establecer un cronograma que indique cuándo se espera que los beneficios se materialicen.

### 3. Ejecución y Monitoreo

- **Implementación de Estrategias:** Asegurar que las estrategias y acciones necesarias para alcanzar los beneficios se implementen de manera efectiva.
- **Monitoreo Continuo:** Realizar un seguimiento continuo del progreso hacia la materialización de los beneficios, utilizando indicadores clave de desempeño (KPIs).
- **Gestión de Riesgos:** Identificar y gestionar los riesgos que puedan afectar la realización de los beneficios.

### 4. Evaluación y Realización

- **Evaluación de Beneficios:** Evaluar periódicamente si los beneficios se están materializando según lo planificado.
- **Ajustes y Mejoras:** Realizar ajustes en las estrategias y acciones según sea necesario para asegurar la consecución de los beneficios.
- **Informe de Beneficios:** Documentar y comunicar los resultados de la evaluación de beneficios a los interesados.

## 5. Sostenibilidad de Beneficios

- **Mantenimiento de Beneficios:** Asegurar que los beneficios se mantengan a largo plazo, incluso después de la finalización del proyecto.
- **Transferencia a Operaciones:** Integrar los beneficios en las operaciones diarias de la organización para garantizar su sostenibilidad.
- **Lecciones Aprendidas:** Documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para futuros proyectos.

### Consideraciones Adicionales

- **Capacitación y Concienciación:** Capacitar a los empleados y crear conciencia sobre la importancia de la gestión de beneficios.
- **Herramientas y Tecnologías:** Utilizar herramientas y tecnologías adecuadas para apoyar la gestión de beneficios.
- **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura organizacional que valore y apoye la gestión de beneficios.

Al seguir estos lineamientos, nuestra organización podrá mejorar la gestión de beneficios, optimizar el retorno de inversión de los proyectos y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

## **7.6 Apéndice H:**

### **Propuesta de nuevos roles y funciones para la actual gerente de proyectos en gestión de materialización de beneficios**

Gerente de proyectos: Enfoque en la Integración de Beneficios

Responsabilidades:

- **Planificación de Beneficios:**

Colaborar con el Gestor de Beneficios para identificar y definir los beneficios esperados de los proyectos.

Integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.

- **Monitoreo y Reporte:**

Monitorear el progreso de los entregables del proyecto en relación con los beneficios esperados.

Reportar regularmente el estado de los beneficios a los interesados clave.

- **Acciones Correctivas:**

Implementar acciones correctivas cuando los beneficios no se estén materializando según lo planificado.

Ajustar los planes de proyecto para asegurar la alineación continua con los objetivos de beneficios.

## **Coordinadora de proyectos: Enfoque en la Sostenibilidad de Beneficios**

Responsabilidades:

- **Sostenibilidad de Beneficios:**

Asegurar que los beneficios se mantengan y sean sostenibles a largo plazo.

Colaborar con el Propietario del Beneficio para definir métricas y KPIs de sostenibilidad.

- **Evaluación Post Implementación:**

Realizar evaluaciones post implementación para verificar la materialización de beneficios.

Documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión de beneficios.

- **Comunicación y Capacitación:**

Facilitar la comunicación entre los diferentes roles involucrados en BRM.

Capacitar al equipo del proyecto en prácticas de gestión de beneficios.

## 7.7 Apéndice I:

### Propuesta de creación del puesto de Gestor de Beneficios

#### Descripción

El Gestor de Beneficios será responsable de coordinar y supervisar la gestión de materialización de beneficios en todos los proyectos de la organización. Este rol asegurará que los beneficios esperados se identifiquen, monitoreen y se materialicen de manera efectiva, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### Roles y Responsabilidades

##### Planificación y Estrategia de Beneficios

- Desarrollar y mantener el plan de gestión de beneficios.
- Alinear los beneficios esperados con la estrategia organizacional.
- Colaborar con los Project Managers para integrar los objetivos de beneficios en los planes de proyecto.

##### Monitoreo y Evaluación de Beneficios

- Establecer métricas y KPIs para medir la materialización de beneficios.
- Monitorear el progreso de los beneficios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Realizar análisis de variación y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.

##### Coordinación y Comunicación

- Facilitar la comunicación entre los Project Managers y otros interesados clave.
- Reportar regularmente el estado de los beneficios a la alta dirección.
- Coordinar reuniones de revisión de beneficios y asegurar la participación de todos los interesados relevantes.

## Capacitación y Desarrollo

- Capacitar a los empleados en los principios y prácticas de gestión de beneficios.
- Promover una cultura organizacional orientada a la creación de valor y la materialización de beneficios.
- Documentar y compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión de beneficios.

## Sostenibilidad de Beneficios

- Asegurar que los beneficios se mantengan y sean sostenibles a largo plazo.
- Colaborar con los Propietarios de Beneficios para definir estrategias de sostenibilidad.
- Realizar evaluaciones post implementación para verificar la materialización y sostenibilidad de los beneficios.

## 7.8 Apéndice J:

### Plantilla de identificación y caracterización de beneficios

Identificación de beneficios		Caracterización de beneficios										Atributos del beneficio				
ID beneficio	Descripción de beneficio	ambientales	comunitarios/sociales	económicos	mejora institucional	imagen	infraestructura	ordenamiento territorial	regulatorios	salud	seguridad	tecnología	emergencias	Beneficiario propietario del beneficio	Plazo esperado	Objetivo estratégico asociado
1																
2																
3																
4																
5																

## 7.9 Apéndice K:

### Plantilla de identificación y caracterización de beneficios

#### Registro de Riesgos de los beneficios

Beneficio:  Indique el ID  Indique el nombre

Fecha Indique la fecha de identificación del riesgo	Título/Nombre Indique un título para el riesgo	Descripción Indique una descripción para el riesgo	Propietario Indique el propietario del riesgo	Estado Seleccione el estado	Tipo de Riesgo Seleccione el tipo de riesgo	Clasificación Seleccione la clasificación	Probabilidad de Ocurrencia del riesgo Indique un valor entre 0 y 100	Impacto Representa la magnitud del impacto si el riesgo sucediera. Indique un valor entre 0 y 100. Valores altos indican mayor impacto en el proyecto	Umbral de riesgos Valor a partir del cual se debe definir un plan de acción para el riesgo, de acuerdo a lo establecido en el plan de gestión de riesgos <b>30% para este beneficio</b>	Impacto en los indicadores Marque con una X los indicadores						Tipo de estrategia Seleccione el tipo estrategia. Las estrategias para los riesgos negativos son evitar, aceptar, mitigar y transferir. Las estrategias para los riesgos positivos son explorar, compartir, impulsar e ignorar. También se podrá tomar una estrategia de escalar cuando la amenaza u oportunidad se encuentra fuera del alcance del Director del Programa	Plan de acción Indique la acción a ejecutar de acuerdo al tipo de estrategia	
										Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6			
									0									
									0									
									0									
									0									
									0									
									0									
									0									
									0									

## Capítulo 8 Anexos

### 8.1 Anexo 1:

Propuesta de Project Charter para la identificación de beneficios y Plan de Beneficios.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
Fecha de elaboración del Acta			Nombre del Proyecto		
día	mes	año			
Fecha de inicio del proyecto			Fecha prevista de finalización del proyecto		
día	mes	año	día	mes	año
OBJETIVOS					
<b>Objetivo General</b>					
<b>Objetivos Específicos</b>					
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS BENEFICIOS					
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS BENEFICIOS					



**DESCRIPCIÓN DEL LOS PRODUCTOS INTERMEDIOS Y FINALES DEL PROYECTO**

<b>Producto final</b>			
<b>Productos intermedios</b>	<b>Entregables</b>	<b>Productos intermedios / Paquete de trabajo</b>	
	Acta de constitución del proyecto		Caso de Negocio
			Plan de Gestión de Beneficios
	Documento de requerimientos técnicos		Minutas de Reuniones
			Borrador de Requerimientos
	Documento de análisis y diseño		Minutas de Reuniones
			Previstas de Diseño
Documento de planificación del proyecto		Documentos de Investigación	

		Entrevistas con Expertos
		Cronograma con Diagrama de GANTT
		Diagrama de Flujo
	Entregables (MVP)	Demostraciones de Avances
		Minutas de Reuniones
		Instrumentos de Avance
	App Móvil Implementada	Aplicación en Ambiente de Desarrollo
		Aplicación Implementada en Ambiente de Producción
	Base de Datos	Encuestas
		Documentos de Investigación BD
Contratos firmados	Machote de Contrato	
	Contrato revisado por Departamento Legal	

	Documento de control de calidad	Reportes de Pruebas
		Reportes de Grupos Controlados
	Acta de aceptación	Reporte de Gastos
		Lista de Verificación
		Documentos de Aceptación
	Lecciones aprendidas	Documento de Presentación
		Minutas de Reuniones
		OPAs Actualizados

## 8.2 Anexo 2:

### Herramienta de Diagnostico de BRM

Hoja guía para diagnóstico de BRM
Profesor Johnny Vásquez Carranza
Versión: 202209
Instrucciones de llenado en la hoja de Instrucciones

No.	Práctica	0. No existe	1. Orgánico	2. Estandar	3. Medir	4. Controlar	5. Mejorar	Puntaje (Situac Actual)	Puntaje (Situac Meta)	Obs	Prioridad	Acciones
<b>0. Etapa de concientización y promoción</b>												
BC01	Educar a los ejecutivos sobre gestión de materialización de beneficios	0						0				
BC02	Desarrollar una cultura de proyectos con enfoque en BRM.		1					1				
BC03	Incluir en roles y perfiles relacionados con proyectos la atención de BRM.	0						0				
BC04	Dotar de herramientas y tecnología para la BRM.	0						0				
BC05	Informar y difundir continuamente del BRM.	0						0				
<b>1. Etapa de identificación.</b>												
BI01	Establecer categorías de beneficios	0						0				
BI02	Identificar y describir beneficios.	0						0				
BI03	Revisar el alineamiento de los beneficios con la estrategia.	0						0				
BI04	Perfilar los beneficios	0						0				
BI05	Registrar beneficios.	0						0				
BI06	Cuantificar los beneficios	0						0				
BI07	Construir el caso de negocios.	0						0				
BI08	Plantear las expectativas de los interesados versus beneficios	0						0				
<b>2. Etapa de planificación.</b>												
BP01	Identificar supuestos y elementos habilitantes.	0						0				
BP02	Definir métricas	0						0				
BP03	Priorizar beneficios.	0						0				
BP04	Mapear de beneficios	0						0				
BP05	Planificar de beneficios, Plan de gestión de materialización de beneficios	0						0				
BP06	Establecer el cronograma de beneficios.	0						0				
BP07	Establecer roles y perfiles incluyendo los propietarios de los beneficios	0						0				
BP08	Asignar roles y responsabilidades.	0						0				
BP09	Matriz de trazabilidad de los beneficios	0						0				