

**CÓMO IDENTIFICAR Y CONTROLAR LOS BENEFICIOS DE UN PROYECTO
CORPORATIVO, ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE SU CIERRE.**

Ana Carolina Gómez Restrepo.

Trabajo de Monografía para obtener el título de Especialista

Director de Trabajo de Grado

Roberto Carlos Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –Unad–

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -Ecacen-

Especialización en Gestión de Proyectos

Bogotá, Colombia.

Resumen

Cuando se piensa en la necesidad de realizar un proyecto corporativo, lo primero que podría tener en mente el sponsor o el business owner, es en el beneficio que obtendrá posterior a su implementación y cierre. A través del presente trabajo de investigación, se describen y analizan los puntos a tener en cuenta durante todo el ciclo del proyecto corporativo, con el objetivo de estudiar a fondo, cómo tener en cuenta la gestión de beneficios en todas las etapas del mismo, permite que los resultados sean los esperados, disminuyendo así el porcentaje de proyectos inconclusos o que al ser finalizados no obtienen lo que se espera.

Del mismo modo, la presente investigación busca poner en evidencia que la gestión de beneficios en el proyecto de tipo corporativo asegura que este cumpla con sus objetivos y propósito, lo anterior teniendo en cuenta que el ciclo de vida del mismo puede ser muy extenso y que durante su desarrollo puede haber cambios que impacten significativamente el diseño, la ejecución, las necesidades de la organización y lo que el equipo de proyecto busca con el mismo, por esta razón, mantener en perspectiva los beneficios puede ayudar a determinar cuándo hay que replantear y redefinir lo que se busca con el proyecto, o cuando es tiempo de parar porque no se va a conseguir lo que se pretende con su realización, ahorrando esfuerzo y dinero que puede ser utilizado de una mejor manera alineado a la nueva estrategia y necesidad.

Abstract

When you think about the need to carry out a project, the first thing that the sponsor or the business owner could have in mind is in the benefit that you will get after its implementation and closing. Through this research work, the points to be taken into account during the entire project cycle are described and analyzed, in order to thoroughly analyze how taking into account the measurement of benefits at all stages of the project, allows the results are as expected, thus decreasing the percentage of unfinished projects or that when they are finished they do not obtain the expected results.

With the development of the present investigation, it is sought to show that the management of benefits in the project ensures that it meets its objectives and purpose, taking into account that the life cycle of the project can be very extensive and that during Its duration may have changes that significantly impact the design, execution and possibly the needs of the organization and what the project team seeks with it, so keeping the benefits in perspective can help determine when to rethink and redefine what is sought with the project or when it is time to stop because it is not going to achieve what is intended with its realization, saving effort and money that can be used in a better way aligned to the new strategy and need.

Tabla de Contenido

Resumen.....	I
Lista de Ilustraciones.....	II
Lista de Tablas	III
1. Cómo Identificar y Controlar los Beneficios de un Proyecto Coporativo Antes, Durante y Después de su Cierre.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Hipótesis	2
2. Introducción	3
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
4. Justificación	6
5. Limitaciones de la Investigación	8
6. Marco Teórico.....	8
6.1. Antecedentes del Estudio	8
6.2. Bases Teóricas	13
6.2.1. Identificación de Beneficios Antes del Inicio del Proyecto	13
6.2.1.1. ¿Cómo identificar los Beneficios?.....	13
6.2.1.2. Categorías de los Beneficios	16
6.2.1.2.1. Beneficios Tangibles o Intangibles	16
6.2.1.2.2. Beneficios emergentes o planificados	17
6.2.1.2.3. Beneficios directos o indirectos	17
6.2.1.2.4. Beneficios – Desventajas.....	18
6.2.1.2.5. Beneficios – Otras categorías	19
6.2.1.3. Iniciar desde el final	19
6.2.1.4. Los Beneficios no son los Entregables	21
6.2.2. Identificación de Beneficios Durante el Desarrollo del Proyecto	24
6.2.2.1. Responsabilidad de la Gestión de Beneficios.....	25
6.2.2.2. Enfocarse en los Beneficios para comprobar el valor del negocio.....	26
6.2.2.2.1. La medición de los beneficios intangibles	27

6.2.2.3. Plan de Realización de Beneficios	28
6.2.2.4. Implementación del Plan de Beneficios.	29
6.2.2.5. Fase de entrega de beneficios	31
6.2.3. Identificación de Beneficios al Terminar el Proyecto	31
6.2.3.1. El plan de sostenimiento de beneficios.	32
6.2.3.2. Métricas de la Entrega de Beneficios	34
6.2.3.3. Administración de la Gestión de beneficios finalizado el proyecto	35
6.3. Definición de Conceptos	37
6.4. Marco Metodológico	38
7. Resultados y Discusión del Tema.....	40
7.1. Preguntas sobre la previa identificación de beneficios.....	40
7.2. Preguntas sobre la gestión de beneficios durante el proyecto	44
7.3. Preguntas sobre la gestión de los miembros del equipo de proyecto y su percepción sobre la gestión de beneficios.....	47
8. Conclusiones.....	52
9. Opinión Personal.....	55
10. Bibliografía	57

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Fuente PMI (2016, p. 17)</i>	16
<i>Ilustración 2, fuente PMI (2016, p.12)</i>	23
<i>Ilustración 4 fuente PMI (2016, p 11)</i>	28
<i>Ilustración 5 Fuente (Davis, 2016 p. 12)</i>	29

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 fuente PMI 2016 p, 15)</i>	26
<i>Tabla 2 fuente PMI (2016, p.20)</i>	40
<i>Tabla 3 fuente PMI (2016, p.20)</i>	40
<i>Tabla 4 fuente PMI (2016, p.20)</i>	41
<i>Tabla 5 fuente PMI (2016, p.21)</i>	42
<i>Tabla 6 fuente PMI (2016, p.21)</i>	42
<i>Tabla 7 fuente PMI (2016, p.22)</i>	43
<i>Tabla 8 fuente PMI (2016, p.21)</i>	44
<i>Tabla 9 fuente PMI (2016, p.21)</i>	45
<i>Tabla 10 fuente PMI (2016, p.23)</i>	45
<i>Tabla 11 fuente PMI (2016, p.23)</i>	46
<i>Tabla 12 fuente PMI (2016, p.25)</i>	47
<i>Tabla 13 fuente PMI (2016, p.9)</i>	48
<i>Tabla 14 fuente PMI (2016, p.14)</i>	49
<i>Tabla 15 fuente PMI (2016, p.14)</i>	50
<i>Tabla 16 fuente PMI (2016, p.15)</i>	51
<i>Tabla 17 fuente PMI (2016, p.12)</i>	52

1. Cómo Identificar y Controlar los Beneficios de un Proyecto Coporativo Antes, Durante y Después de su Cierre.

1.1. Planteamiento del Problema.

Cuando se inicia con la generación de un nuevo proyecto de tipo corporativo, uno de los puntos que debería tener claro el PMO asignado, es cómo poder ayudar al equipo del proyecto a identificar los beneficios que buscan como parte de la visión estratégica de la organización. Alcanzar la realización de los beneficios esperados es uno de los puntos que más dificultad puede generar.

Es importante tener en cuenta que no se inician proyectos en una organización solamente porque se tiene el músculo financiero y de talento para ejecutarlo, se supone que una vez finalizado, sumará a la organización y le permitirá ser más competitiva en el mercado que esté involucrado. Según Mark A. Langley (2016), en el artículo Sustain Benefits to Optimize Business Value, esto va más allá de lograr que el proyecto se complete dentro del tiempo y con el presupuesto estipulado, debido a que puede haber muchos proyectos que lo cumplan y sin embargo no generen la expectativa de beneficios para la organización.

Lo anterior se puede probar en los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo por el Project Managment Institute (PMI) en el Pulse of Profession Report: Success in Disruptive Times (2018), donde se menciona que:

- Menos de 1 de 10 organizaciones reportan tener una alta madurez con sus capacidades de entrega de valor.
- El porcentaje promedio de proyectos que alcanzan sus objetivos de negocio originales es del 78% de organizaciones maduras y el 56% en organizaciones inmaduras.
- Solo el 31% de las organizaciones están priorizando el desarrollo de una capacidad comprensiva de entrega de valor.
- De las “champions Companies”, aquellas que hacen una inversión para tener capacidades altas de entrega, el 87% reporta haber alcanzado una alta capacidad de entrega de valor vs solo el 5% de bajo rendimiento “underperformance”.

A partir de lo anterior se demuestra que la correcta gestión de los beneficios es un punto determinante en el desarrollo exitoso del proyecto.

1.2. Hipótesis

Identificar, gestionar y controlar los beneficios de proyectos corporativos de forma integral durante todo el ciclo del mismo, permite que se obtenga los resultados esperados como, por ejemplo, que el entregable aporte valor a la empresa o que se obtenga un mayor porcentaje de ganancias; contrario a los casos en los que los beneficios no se gestionan correctamente.

2. Introducción

Toda empresa en la actualidad se enfrenta a un mundo que va a mil por hora y en donde debe adaptarse a los cambios que aumentan con el pasar de los años. Esto resulta siendo un reto para aquellas las organizaciones que pretenden mantenerse a la vanguardia de las necesidades del mercado con el fin de seguir siendo exitosas maximizando sus inversiones en estos entornos cambiantes y dinámicos, sin comprometer su rentabilidad. El punto de partida para lograr lo expuesto es centrarse en una gestión basada en proyectos que ayude a la organización a cumplir con sus objetivos estratégicos para seguir avanzando.

Uno de los puntos más importantes que se debe tener en cuenta al momento en que se tiene la idea de desarrollar un proyecto, es que una vez finalizado la organización pueda reconocer y disfrutar de los beneficios del mismo, como dice Mark A. Langley (2017), presidente y CEO de PMI *“Un proyecto es realmente exitoso solo si entrega los beneficios que visualiza una organización”*. Esto da sentido a la presente investigación, además el concepto se amplía cuando se habla no solo de medir los beneficios una vez finalizado el proyecto, sino desde antes de su inicio y durante el desarrollo del mismo, para mantener la perspectiva y permitirle al equipo de proyecto continuar enfocado en lograr lo que busca con la ejecución del mismo.

Mark A. Langley (2017), presidente y CEO de PMI dice en el informe de *“Los altos costos del bajo desempeño”*, que las organizaciones en general han progresado

significativamente al ser más exitosas en la implementación de sus iniciativas estratégicas.

Luego de hacer un seguimiento a este aspecto durante 5 años, los proyectos están alcanzando los objetivos planteados inicialmente y se ha cumplido con el presupuesto; eso está muy bien en primera instancia, sin embargo, la gestión correcta de los beneficios sigue siendo un punto importante, para continuar trabajando arduamente con el fin de que las organizaciones maduren en este aspecto.

Es por lo anterior que, en esta investigación, se puede analizar cuáles son los puntos que las organizaciones deben tener en cuenta para la gestión de sus beneficios, puede impulsarlas al siguiente nivel.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- Describir cómo identificar y controlar los beneficios de un proyecto corporativo durante todo su ciclo de vida y optimizar los resultados esperados.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la información académica que se ha generado sobre la gestión de beneficios y su incidencia en el ámbito empresarial.
- Describir porque la gestión de beneficios en los proyectos corporativos es vital y de gran importancia en el ciclo de vida de los mismos.
- Identificar los elementos claves y los facilitadores principales del éxito, para que la organización alcance la realización de los beneficios planeados, como parte de su visión estratégica, en los proyectos corporativos que emprenda.

4. Justificación

La gestión de beneficios puede impulsar a las empresas a lograr obtener los máximos resultados de retorno de la inversión que realizan, en los proyectos estratégicos con los que buscan continuar a la vanguardia del mercado y seguir en la competencia por no perder su posicionamiento.

Sin embargo como lo dice Mark A. Langley (2016), presidente y CEO de PMI, en el artículo “Identifique los beneficios para impulsar los resultados de su proyecto”, muy pocas organizaciones cuentan con procesos de realización de beneficios, muchas no tienen ningún método de gestión de beneficios y de acuerdo a las conclusiones del mismo artículo, se están perdiendo las oportunidades de asegurar que esos proyectos corporativos tengan el impacto estratégico esperado, para impulsar el éxito de la organización.

Tener una buena gestión de proyectos es solo el primer paso para la búsqueda de mejorar la gestión de beneficios; puede haber organizaciones con alto desempeño para gestionar sus proyectos, pero sin enfoque en los beneficios de los mismos, ni tampoco en la visión estratégica de la empresa, lo que genera una brecha entre lo planeado y lo obtenido, pero esto, ¿por qué ocurre?

Uno de los factores puede ser la falta de conocimiento sobre el impacto que esto tiene en el resultado esperado de los proyectos, otro punto puede ser que no hayan tenido la capacidad de

identificar los beneficios antes del inicio del proyecto, por lo que gestionarlos tampoco puede ser posible.

De esta manera, el aporte principal de la presente investigación a las organizaciones, es obtener información sobre los mecanismos que ayudan a mejorar el esfuerzo por alcanzar los beneficios potenciales, para que no solo puedan tener una buena gestión de proyectos, sino que esa gestión sea complementada con la realización de beneficios, para que su desempeño sea aún mejor.

Por otro lado, se busca proveer una descripción básica de qué es la gestión de beneficios, cómo se define el rol para esta gestión y cómo se pueden identificar los principales facilitadores para el alcance de la realización de los beneficios. Es importante que se pueda proveer una guía sencilla para que las organizaciones puedan iniciar un acercamiento y de esta forma puedan considerar cómo adaptar y ajustar estas técnicas a las propias.

Se sabe que cada organización tiene una cultura, unas políticas y se maneja de manera diferente, por lo que va a depender de todos estos factores la manera en la que adapten los principios de la gestión de beneficios, por lo que esta investigación les puede dar una base para ayudarles a entender cómo lo pueden integrar con la gestión de vida del proyecto, de manera que se mejore la desalineación entre las iniciativas y los resultados, así como la obtención de los beneficios medibles del mismo.

5. Limitaciones de la Investigación

Dentro de las limitaciones para la investigación, se encontró que hay muy poca bibliografía y estudios previos sobre el tema de la gestión de beneficios, lo que limitó la búsqueda de información para la construcción del documento.

6. Marco Teórico

6.1. Antecedentes del Estudio

La organización que más ha trabajado en la generación de información sobre la gestión de beneficios, ha sido el PMI (Project Management Institute), una asociación americana sin fines de lucro fundada en 1969, la cual asocia en el mundo a más de medio millón de miembros, titulados en su certificación en unos 180 países (PMI Project Management Institute, 2019, párr 1). Como se confirmó en las limitaciones de la investigación, son pocas las fuentes de información sobre el estudio de los beneficios del proyecto, por lo que las principales bibliográficas para este trabajo han sido de esta fuente. Dentro de los artículos en los que se ha basado este estudio se tiene:

En primer lugar, el artículo generado por el PMI en el 2016 llamado, “Identifique los beneficios para impulsar los resultados del negocio”, el cual tiene como objetivo revisar el hito de la planificación como parte esencial de la identificación de beneficios antes de dar inicio a un proyecto, de esta manera se asegura la alineación estratégica y que los ejecutivos midan el impacto en los productos de los clientes, servicio y entrega. Esta investigación revela que las

organizaciones que incluyen la gestión de beneficios logran obtener mejores resultados que las que no lo hacen, consiguiendo desperdiciar menos del 67% de los recursos (Langley, 2016). Por lo anterior, esta es una información de vital relevancia para esta investigación, ya que da las pautas principales que se deben tener en cuenta antes del inicio del proyecto.

El siguiente artículo se titula: “Sustain Benefits To Optimize Business Value”, y fue desarrollado en el año 2016 por el PMI, tiene como objetivo mostrar que no se hacen proyectos sin un objetivo claro, sino que las organizaciones esperan sumar al final valor y así ser más competitivas. Sin embargo, este valor dependerá de si el proyecto está brindando los beneficios esperados, ya que, aunque haya muchos proyectos que se completen en el tiempo y dentro del presupuesto definido, no siempre alcanzan lo que propusieron.

De acuerdo al artículo las organizaciones que se ocupan de sus beneficios: reducen las tasas de fracaso del proyecto y las pérdidas financieras relacionadas. Si pensamos en proyectos como los vehículos que entregan beneficios, entonces la gestión de realización de beneficios es el chofer: garantizar que los proyectos permanezcan en la ruta correcta hacia el destino esperado (Langley, 2016, p. 3).

La relación que tiene este artículo con el proyecto, es mostrar cómo la gestión de beneficios es un componente fundamental del proyecto ya que de no ser así las organizaciones estarán dejando su estrategia al azar.

En el artículo “Fortaleciendo la conciencia de los beneficios en los Ejecutivos Senior” la PMI en el 2016 hace una encuesta a 503 ejecutivos, miembros directivos de varias áreas de la industria y además hace entrevistas a altos líderes de empresas. Esta información es analizada en el presente artículo, y tiene el objetivo de definir qué es la Gestión de Materialización de Beneficios, cómo se define y mostrar la importancia de que los altos mandos de las organizaciones estén comprometidos con esta gestión.

De acuerdo al artículo solo el 73% de las organizaciones identifican los resultados que esperan obtener como resultado del proyecto (Langley, 2016). Este artículo es de vital importancia para la investigación, teniendo en cuenta que allí hay conceptos básicos con respecto a la gestión de beneficios, además se muestra cuáles son los principales obstáculos para poner en práctica esta gestión y cuáles son los principales atributos que distinguen a las organizaciones que se enfocan en los beneficios.

Otro de los artículos relevantes se titula: “Enfoque en los Beneficios durante la ejecución de proyectos”, también del PMI de abril del 2016. Con respecto al mismo Aguilera (2016) dice que: “este informe es mucho más que otro estudio de investigación: Es un elemento desencadenante que nos hace pensar en aumentar el valor de nuestras inversiones, al revelar las principales oportunidades que aporta el monitoreo y medición de los beneficios” (p 4). Aquí se podrá visualizar la importancia del papel que desempeña el director del proyecto para mantener a los líderes enfocados en los beneficios; dentro del resumen de los hallazgos de esta investigación se puede confirmar la relevancia de este rol, para garantizar que se logren los beneficios. Este

artículo es importante para la presente investigación, teniendo en cuenta que uno de los principales puntos del éxito en la gestión de beneficios, es que efectivamente los diferentes roles que hacen parte del proyecto, cumplan con sus funciones para garantizar el éxito del mismo.

En el artículo “Transformando el alto costo del bajo rendimiento. Aumento de las tasas de éxito 2017 9ª Encuesta global de gestión de proyectos”, la PMI hace unos hallazgos significativos; luego de hacer un seguimiento desde el año 2006 a través de una encuesta global, en el 2017 se ven como resultados el progreso revelador en la implementación de iniciativas estratégicas, que han permitido que las organizaciones por primera vez desde que se hace esta investigación, estén cumpliendo sus objetivos originales dentro del control del presupuesto.

A través de este artículo, además de mirar los datos y analizar los resultados, se hace un énfasis importante en la realización de beneficios de la organización. Este es un informe definitivo, que le muestra a los líderes de las organizaciones, que realizar un esfuerzo en gestionar de forma correcta los beneficios, trae un éxito seguro al proyecto. Este informe es fundamental para esta investigación dado que muestra cómo las medidas tradicionales de gestión de proyectos, se quedan cortas al momento de seguir avanzando en la búsqueda de obtener proyectos más exitosos, y muestra cómo para alcanzar un nivel de madurez mayor, las empresas que ellos llaman “Campeones” han realizado cambios que los han llevado a alcanzar este nuevo nivel, es importante que se pueda realizar una revisión a estos ajustes que están haciendo las organizaciones para determinar una hoja de ruta para el resto de las compañías que esperan obtener lo mismo.

Por otra parte, uno de los artículos más relevantes para esta investigación es la “Guía de Gestión de Realización de Beneficios” generada por el PMI en el año 2019. La guía tiene varios objetivos con respecto a la gestión de beneficios, entre ellos están:

- Proveer una descripción práctica de que es la BRM (Gestión de Beneficios).
- Define el rol y el círculo de relaciones del BRM con los portafolios, programas y proyectos de la organización.
- Identifica los principios claves para ayudar a una organización a que alcance la realización de los beneficios planeados.
- Identifica un vocabulario común para apoyar en la discusión acerca del BRM (PMI, 2019).

Por esta razón, este artículo es clave para esta investigación ya que da todas las pautas para enfocar a las organizaciones, en tener una planificación centrada en alcanzar los beneficios esperados, de manera que puedan entender los fundamentos del BRM y puedan validar cómo adaptar y ajustar las técnicas aquí expuestas al interior de la organización.

En el artículo “Cómo entregar el Factor de Asombro”, escrito en marzo del 2017 por Simonsen Amber, PMP para el PMI, habla sobre cómo impulsar a los interesados del proyecto a soñar en grande desde el inicio del mismo. En el artículo se muestra que “El éxito de un proyecto finalmente depende de qué tanto valor piensan los interesados más importantes que puede ofrecer el proyecto.” (Simonsen, 2017, p.1). La información de este artículo está ligada a la presente investigación, teniendo en cuenta que uno de los objetivos es mostrar cómo el enfoque de los líderes a cargo del proyecto, hace una gran diferencia en el resultado que tendrá el mismo.

Si se logra que desde el inicio busquen obtener grandes beneficios, será un paso fundamental en lograr lo que se soñó.

6.2. Bases Teóricas

6.2.1. Identificación de Beneficios Antes del Inicio del Proyecto

Cuando se inicia con un proyecto siempre existirán factores que se deben controlar si se está buscando realizar una tarea juiciosa con la identificación y gestión correcta de la gestión de beneficios, entre estos pueden estar la falta de gobernabilidad definida, casos de negocio poco realistas, falta de responsabilidad en la gestión y tener beneficios mal formulados, de manera que no se puedan verificar. (PMI, 2016). Por lo anterior, esta es una etapa fundamental para la gestión de beneficios, ya que si no se tiene claro cómo identificar los beneficios esperados desde el inicio, no se podrán ni gestionar ni medir una vez finalizado el proyecto.

6.2.1.1. ¿Cómo identificar los Beneficios?

Uno de los puntos principales que se debe llevar a cabo en esa fase de identificación, es establecer procedimientos para identificar los beneficios que se esperan de manera que una vez realizado este paso, se establezca el método para supervisar los avances para alcanzar estos resultados deseados (PMI, 2016).

En el artículo del PMI “Identifique los Beneficios para impulsar los resultados de su Negocio”, se realizó una encuesta a 1.189 profesionales en dirección de proyectos, y se

identificaron las prácticas que tienen un impacto exitoso en las organizaciones que las llevan a cabo (PMI, 2016), a continuación, se revisarán cuáles son:

- *Fortalecen la conversación en torno a la dirección de proyectos e identificación de beneficios:* De acuerdo al estudio realizado por el PMI, cuando se identifican los beneficios dentro de la etapa del caso de negocio, las organizaciones experimentan mejores resultados: 74% de los proyectos cumplen con los objetivos, si se comparan con el 48% en organizaciones que no se cumplen. Adicionalmente cuando se utiliza una metodología de proyectos formal para realizar la identificación de los beneficios, se obtienen mayores ganancias: 80% de los proyectos cumplen sus objetivos, frente al 54% de las organizaciones que no los cumplen (PMI, 2019).
- *Ubican la identificación de beneficios como una responsabilidad compartida entre los líderes y los equipos de proyecto:* A pesar de que el ejecutivo senior esté centrado en la estrategia de la organización y el director de proyecto en la ejecución de las actividades del mismo, ambos deben tener un especial interés en asegurar que el proyecto ofrezca los resultados, para alcanzar los objetivos estratégicos. Lo anterior quiere decir que la identificación de beneficios es una actividad compartida que también debe ser extendida a los patrocinadores del proyecto y directores. De acuerdo a la investigación realizada por el PMI, solo el 38% de los directores es responsable de la obtención de beneficios y solo el 27% de mantener la alineación con la visión estratégica de la compañía. Adicionalmente solo 4 de 10 directores son responsables de que el proyecto esté

alienado a los resultados esperados (PMI, 2016). Esto explica por qué se dan los bajos resultados al finalizar la implementación de los proyectos.

- Adoptan una visión estratégica de los beneficios: Cuando se tiene una visión estratégica sobre los beneficios del proyecto, las organizaciones logran clientes satisfechos, retorno en sus inversiones y el equipo de proyecto obtiene excelentes indicadores al realizar su trabajo correctamente. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado, solo la mitad de las organizaciones identifican beneficios que sean medibles alineados a los objetivos estratégicos. Por lo anterior es indispensable que las organizaciones reconozcan que la realización de beneficios es un factor fundamental en la dirección de los proyectos, y que esto impacta positivamente en la satisfacción de los clientes internos y externos. (PMI, 2016). Lo anterior se puede visualizar en la siguiente gráfica, donde de acuerdo al estudio del PMI (2016), realizado 1.189 profesionales se obtiene que cuando existe alineación entre los objetivos estratégicos y los beneficios identificados, los resultados del proyecto mejoran considerablemente, un 57% más cumplen sus objetivos, 45% más dentro del presupuesto y 50% más dentro del tiempo:

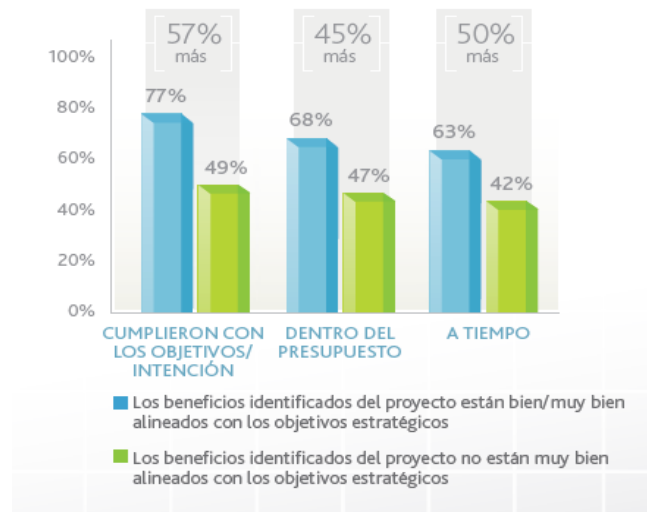


Ilustración 1 Fuente PMI (2016, p. 17)

6.2.1.2. Categorías de los Beneficios

La categoría de beneficios es un nivel de clasificación sobre los cuales se pueden citar:

6.2.1.2.1. Beneficios Tangibles o Intangibles

- **Tangible:** Los beneficios tangibles se miden objetivamente en función de la evidencia. Como ejemplo de esta clase de beneficios puede ser una dirección directa en la reducción de costos. (PMI, 2019, p.51)
- **Intangible:** Los beneficios intangibles son aquellos que no pueden medirse directamente de manera objetiva y en su lugar dependen de una medida o evaluación como ejemplos de beneficios intangibles se puede mencionar satisfacción, facilidad de uso, la imagen o buena voluntad de la organización (PMI, 2019).

6.2.1.2.2. Beneficios emergentes o planificados

- **Planificados:** Los beneficios planificados son ganancias previstas para un beneficiario designado que se selecciona y aprueba a través del sistema BRM de la organización. Los beneficios planificados también se conocen como beneficios anticipados o esperados. Por ejemplo, un fabricante que lanza un proyecto para aumentar la capacidad de fabricar su producto, esperaría una disminución del tiempo de ciclo para completar los pedidos. (PMI, 2019, p.51).
- **Emergentes:** Son beneficios inesperados que surgen durante o después de un programa, proyecto o dentro del contexto de una cartera. Estos beneficios pueden tener una influencia significativa en el éxito percibido de un programa o proyecto. Si los beneficios emergentes son de naturaleza positiva, también pueden influir positivamente en resultados generales del programa o proyecto. Por el contrario, si los beneficios emergentes son negativos, el proyecto o programa puede reflejar eso también, o posiblemente ser visto como no exitoso (PMI, 2019, p.51).

6.2.1.2.3. Beneficios directos o indirectos

- **Directos:** Los beneficios directos son ganancias inequívocas y medibles realizadas según lo previsto por los beneficiarios definidos. Por ejemplo, un proveedor de servicio al cliente lanza un programa para configurar centros de llamadas adicionales en múltiples zonas horarias para responder a las llamadas de los clientes en estas zonas horarias de una manera más confiable. El aumento de la capacidad de los centros de llamadas es un resultado directo del programa

ampliado de centros de llamadas con un beneficio directo de una resolución más fácil y oportuna de las llamadas de los clientes (PMI, 2019, p.52).

- Indirectos: Los beneficios indirectos son ganancias secundarias o incidentales, planificadas o no planificadas, realizadas por definido beneficiarios u otros al obtener un beneficio directo. Por ejemplo, el programa de centro de llamadas ampliado mencionado anteriormente también puede ofrecer un beneficio indirecto de una mejor satisfacción del personal debido a su capacidad para proporcionar respuestas más oportunas a las solicitudes de los clientes utilizando la mayor capacidad del centro de llamadas (PMI, 2019, p.52).

6.2.1.2.4. Beneficios – Desventajas

Las desventajas son una consecuencia directa de un resultado de una cartera, programa o proyecto que es percibido por una o más partes interesadas como desfavorable. Esto podría poner en peligro la viabilidad de todo el programa, donde las desventajas superan a los beneficios (PMI, 2019).

Las desventajas son consideraciones reales y deben tenerse en cuenta de manera efectiva en todas las decisiones de BRM. El general los proyectos seleccionados deberían superar cualquier inconveniente percibido tal como es identificado (PMI, 2019).

Las desventajas también pueden incluirse en otros tipos de beneficios. Al igual que con los beneficios, las desventajas pueden ser tangibles o intangibles, directa o indirecta, o

planificada o emergente. Las desventajas generan impactos negativos para la iniciativa, mientras que los beneficios se perciben como impactos positivos (PMI, 2019).

6.2.1.2.5. Beneficios – Otras categorías

Se pueden nombrar otros beneficios como:

- **Beneficios Financieros:** Son los beneficios que se pueden monetizar. Se pueden subcategorizar como
 - Sostenible en este, las ganancias financieras del beneficio continuarán en el futuro, como el aumento de ingresos.
 - Único, la ganancia financiera del beneficio es un hecho único (PMI, 2019).
- **Beneficios internos y Externos:** Los beneficios internos son aquellos que afectan a los departamentos funcionales o grupos internos a la organización. Los beneficios externos afectan a grupos externos a la organización, como los clientes o el público en general (PMI, 2019).

6.2.1.3. Iniciar desde el final

Si se parte del hecho de que los proyectos generan beneficios que promueven la estrategia de la organización, los líderes deberían estar enfocados no solo en los costos, sino como lo dice Lawler (2016): “Es fundamental utilizar los beneficios para decidir en qué ideas de proyecto invertir” (p.8). Por lo anterior se requiere una atención decidida sobre qué proyectos iniciar y promover un debate abierto entre todos los interesados, en muchos casos puede ser una lluvia de ideas, para entender y ser conscientes del valor de los beneficios, para que de este modo se pueda

llegar a acuerdos concretos sobre qué se espera. En muchos casos se requerirá una visión a largo plazo para ver rendir los frutos de los mismos (PMI Project Management Institute, 2016).

Dentro de este debate estas son algunas de las preguntas que se pueden efectuar de acuerdo al artículo del PMI (2016):

- ¿Por qué estamos llevando a cabo el proyecto y cuáles son los impulsores de negocios?
- ¿Cuáles son los beneficios medibles?
- ¿Quién tiene responsabilidad final por los beneficios?
- ¿Quién se asegura de que los beneficios del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos?
- ¿Quién aprueba los beneficios?

Adicional a tener claras las respuestas a estas preguntas, en este punto siempre será importante que la organización defina cómo medirá estos beneficios esperados, para que fácilmente pueda determinar si va por buen camino para lograrlos o no. Estas métricas ayudan a determinar los objetivos, los puntos críticos y la forma en la que se puede continuar trabajando para alcanzarlos. De acuerdo con Desai (2016, p.10), “Confirmar la alineación con los objetivos, nos permite priorizar las ideas en el embudo en función del ROI y nos permite mejorar al revisar los proyectos de manera retrospectiva. Agregar las lecciones aprendidas asegura que proyectemos mejor para el futuro”

Asimismo, según el artículo del PMI (2016) “Identificar los beneficios para optimizar los resultados del negocio”, a pesar de que las casi las tres cuartas partes de las empresas identifican los beneficios desde el inicio del proyecto, el 83%, informa falta de madurez en la realización de los beneficios.

Lo anterior sugiere que no se cuenta con un enfoque centrado que tenga siempre a la vista los beneficios versus los cambios a los que se enfrenta el proyecto, puede ser muy fácil perder el foco en medio de los entregables y el control de fechas del proyecto, como lo dice Stimpson (2016), “Creo que el mayor desafío es liderar constantemente al equipo hacia el ‘proceso final’, recordándoles que el motivo del esfuerzo no es solo terminar otro programa, sino que estamos añadiendo valor para lograr los objetivos estratégicos (p.9).”

Para alcanzar lo anterior, siempre será necesario, que desde el inicio estén muy bien definidos los roles y las responsabilidades que cada uno tendrá desde su perspectiva, teniendo una descripción explícita de las funciones que desempeñarán.

6.2.1.4. Los Beneficios no son los Entregables

Como se ha venido evidenciando a lo largo de la investigación se confirma que uno de los obstáculos que se tienen en la identificación y gestión de los beneficios es que no hay un proceso formal, una de las razones por las que se puede presentar esto es por la falta de claridad que hay acerca de lo que son o no beneficios. Como lo dice MacCalden (2016), Director de PMO, Autoridad de Protección del Medio Ambiente (EPA) en el sur de Australia. “Realmente se

requiere un cambio de enfoque por parte de las organizaciones. Tanto los ejecutivos como los directores de proyecto deben pensar en los beneficios de forma diferente a los entregables” (p. 14).

Las organizaciones piensan que los flujos de salida del proyecto, como el nuevo producto o servicio y los resultados son beneficios. Pero realmente los beneficios son el resultado de estos entregables. Se podrían clasificar los tipos de beneficios en cuatro grandes grupos, como los nombra McCalden (2016):

- Ahorro de Gastos
- Ganancias por eficiencias generales
- Beneficios Técnicos
- Apoyo para los beneficios intangibles.

Otro punto importante en la definición de los beneficios es saber identificar entre los de corto plazo (que se esperan poco después de la finalización del proyecto) y los de largo plazo (que se esperan meses o años después).

A manera de conclusión para esta primera fase se puede resumir que se deben surtir las siguientes actividades que de acuerdo a la investigación del PMI (2016), las cuales resultan fundamentales antes del arranque del proyecto:

- Realizar la definición de objetivos y factores críticos del éxito.
- Cuantificar los beneficios de negocio, definir los cuantitativos pero también los cualitativos.

- Desarrollar métricas e indicadores de desempeño, para medir la entrega de los beneficios reales vs los planificados.
- Diseñar un proceso para llevar el control del proyecto vs el plan de beneficios.
- Diseñar un plan de comunicación, para llevar un registro del progreso e informarlo a las personas interesadas del proyecto.

De acuerdo al PMI (2016), luego de analizar los resultados del estudio realizado en el artículo, se pudo ver que las organizaciones que identifican los beneficios antes del inicio del proyecto el 54% más de los proyectos cumplen con sus objetivos:

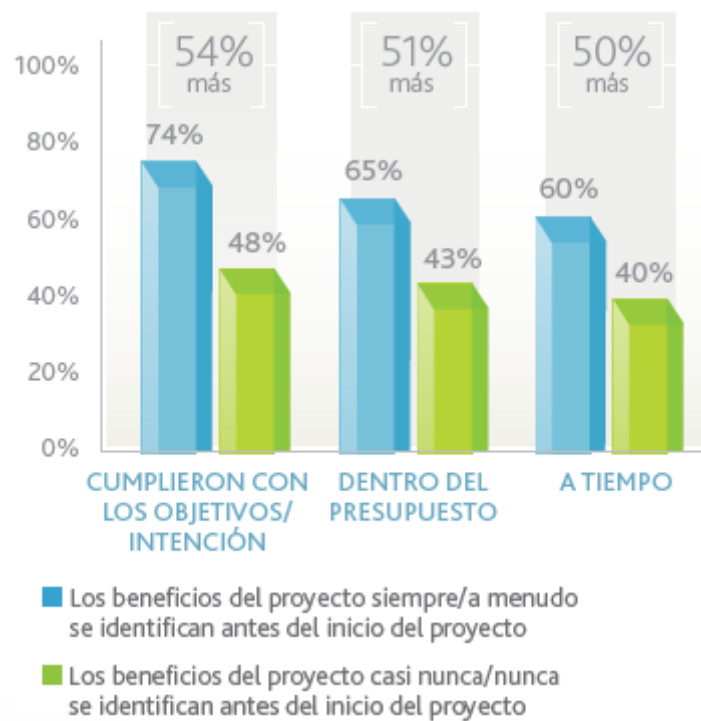


Ilustración 2, fuente PMI (2016, p.12)

6.2.2. Identificación de Beneficios Durante el Desarrollo del Proyecto

En la primera parte de esta investigación se revisó cómo la identificación de beneficios al inicio del proyecto, es de vital importancia para la realización del mismo, pero ese solo es la primera parte, una vez iniciado el proyecto sigue el gran reto de mantener los beneficios monitoreados y en la mira. Cómo hacerlo, es lo que se revisará a continuación.

De acuerdo al estudio realizado por el PMI (2016), “Enfoque en beneficios durante la ejecución del proyecto”, donde encuestaron a 717 directores de proyecto y a ejecutivos senior, se identificaron tres factores importantes a tener en cuenta durante esta fase:

- Las organizaciones que invierten en la realización de beneficios identifican un rol importante para los directores de proyecto, aunque desempeñan otras funciones relevantes, entre ellas está el monitoreo a los beneficios del proyecto y la comunicación constante a los líderes sobre cómo están los indicadores de los mismos, adicionalmente son los encargados de garantizar que los beneficios del proyecto se mantenga alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- Las organizaciones que materializaron más sus beneficios utilizan equipos interdisciplinarios, entre esos participantes además del director del proyecto, se puede involucrar al propietario del negocio y a la gerencia ejecutiva de la organización.
- Las organizaciones que cumplen satisfactoriamente con la estrategia, cuentan con herramientas y procesos correctos para monitorear y medir los beneficios, esto

tiene que ver con tener un proceso definido, para informar sobre la realización de beneficios, contar con la documentación estandarizada para informar las métricas de realización de beneficios y una información de rutina.

6.2.2.1. Responsabilidad de la Gestión de Beneficios

Como se ha venido mostrando a lo largo de esta investigación, uno de los factores más importantes en la gestión de beneficios, es que todo el equipo de proyecto se encuentre comprometido con esta labor, por lo cual es importante resaltar la importancia que tiene el director de Proyectos en esta tarea, como lo dice el PMI (2016): “Los directores de proyecto deben ser los principales informantes sobre los proyectos que creen que ya no lograrán su intención prometida, independientemente del dinero, recursos y tiempo que se hayan invertido hasta ese momento” (p.15).

Siempre será importante que el director de proyecto, cuente con un responsable o “propietario” de los beneficios, que le ayude a monitorear y medir constantemente la evolución de los mismos. Ese “propietario” trabaja directamente con el director de proyecto, y su relación abarca la responsabilidad de la gestión de beneficios, desde la ejecución del proyecto hasta la puesta en marcha del mismo (PMI 2016).

ROLES DE LA REALIZACIÓN DE BENEFICIOS	
Patrocinador ejecutivo	Se asegura de que el proyecto o programa genere el máximo valor para la organización.
Propietario de los beneficios o negocios	Asume la responsabilidad general del monitoreo y medición de los beneficios y de garantizar que se obtengan.
Director de proyecto	Lidera al equipo responsable de lograr los objetivos del proyecto.
Director de programa	Mantiene la responsabilidad del liderazgo, conducción y rendimiento de un programa.
Director de portafolio	Establece, equilibra, monitorea y controla los componentes del portafolio para lograr los objetivos de negocios estratégicos.

Tabla 1 fuente PMI 2016 p. 15)

6.2.2.2. Enfocarse en los Beneficios para comprobar el valor del negocio

Durante la ejecución del proyecto se requiere realizar un monitoreo constante para determinar si el proyecto si está avanzando según lo planificado. Esa actividad debe comenzar desde el inicio del mismo, de manera que sea posible gestionar los riesgos, el requerimiento de nuevos recursos y las demás decisiones que se deban tomar para mantener el curso. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por el PMI (2016), “Solo una de cada tres organizaciones tiene una metodología estadística formal para evaluar el aporte del éxito de la ejecución del proyecto” (p.10).

Este es un punto de vital importancia, por lo que se debe realizar una planificación rigurosa, sobre lo que se debe medir y los métodos de recopilación de información que se utilizan, de acuerdo al informe PMI (2016), esto es lo que las organizaciones maduras realizan para ser exitosas en este aspecto:

- Establecer puntos de referencia para niveles de desempeño aceptables.
- Evitar capturar demasiados datos
- Enfocarse en indicadores clave.

Teniendo en cuenta que los beneficios pueden ser tangibles o intangibles, se van a requerir evaluaciones tanto cuantitativas como cualitativas. Dado que los beneficios intangibles pueden ser complejos para su medición, este puede ser uno de los factores por los que las organizaciones consideren que la realización de beneficios se complejiza. Sin embargo, la medición de los beneficios intangibles es fundamental para conocer los factores que pueden diferenciar a la organización ante el mercado.

6.2.2.2.1. La medición de los beneficios intangibles

Como se vio anteriormente no se tendrá una medición completa del éxito del proyecto sin la supervisión del espectro completo que incluye los beneficios intangibles. Entre ellos se puede encontrar la reputación, la satisfacción de cliente, la percepción de la organización en el mercado. De acuerdo al PMI (2016) “más de 25% del valor de una organización se basa ahora en los activos intangibles”. (p.11)

Cuando se identifican y rastrean los beneficios intangibles, surgen preguntas sobre si se deben cuantificar o monetizar para llevar su control, lo que conlleva a un importante desafío en la realización de beneficios. Esta cuantificación no es una ciencia pura, depende del uso de las herramientas analíticas, como un análisis comparativo o de escenarios, otra manera que usan las

organizaciones es el análisis costo-beneficio para cuantificar el impacto de este tipo de beneficios PMI (2016). A continuación, se muestra una gráfica de las principales formas en las que las organizaciones cuantifican este tipo de beneficios, sin embargo, el 62% de las organizaciones encuestadas no lo hacen:



Ilustración 3 fuente PMI (2016, p 11)

6.2.2.3. Plan de Realización de Beneficios

Este plan describe las actividades requeridas para lograr los beneficios planificados, entre ellas está la construcción de un cronograma e identificar las herramientas y recursos para garantizar que los beneficios se materialicen. El plan identifica las actividades, procesos y sistemas asociados que se requieren para gestionar los factores de cambio. De acuerdo al PMI (2016, p 11), un plan de realización de beneficios define:

- “Los beneficios y supuestos asociados, y cómo se logrará cada beneficio.

- Las métricas, incluidos los KPI, y los procedimientos para medir el progreso con respecto a los beneficios.
- Los roles y responsabilidades que se requieren para gestionar los beneficios.
- De qué modo los beneficios y capacidades resultantes pasarán a un estado operativo para lograr los beneficios.
- De qué modo las capacidades resultantes se traspasarán a las personas, grupos u organizaciones responsables de mantener los beneficios.
- Los procesos para determinar el grado en el que cada beneficio de proyecto o programa se logra antes del cierre formal.”

6.2.2.4. Implementación del Plan de Beneficios.

En el artículo de PMI (2016), “Enfoque en beneficios durante la ejecución del proyecto”, se realiza un estudio de caso a la empresa Benefits Advisory Consulting, la cual comparte sus experiencias en la implementación de prácticas de gestión de beneficios, para crear una disciplina en la empresa en cuanto a la gestión de beneficios.

Identifican tres dominios principales, cada uno está compuesto por una serie de revisiones y entregables que se verán a continuación (Davis, 2016 p. 12):



Ilustración 4 Fuente (Davis, 2016 p. 12)

- En la Planificación/Modelación de los beneficios, esta organización basó su práctica en la definición de los beneficios y los enmarcó como un objetivo del proyecto dentro de la planificación. Para lo anterior se llevó a cabo una sesión donde además se definió un mapa de ruta para monitorear y controlar estos beneficios (Davis, 2016).
- Alinear el plan de beneficios con los interesados, en esta segunda fase el equipo encargado de gestionar los beneficios asegura el compromiso de todos los participantes para la entrega de los mismos. Esto se produce mediante un modelo de gobernabilidad, previamente establecido para mantener alineados los resultados a las capacidades y objetivos estratégicos (Davis, 2016).
- Materializar los beneficios, una vez definido el modelo para alinear los beneficios a los resultados y de acuerdo al plan de ruta, para determinar cuándo se entregan los resultados esperados, se pasa a una fase de monitoreo y control, para estar continuamente informando los resultados reales respecto a los planificados. Este proceso fue esencial para mantener las buenas prácticas de gestión de beneficios (Davis, 2016).

Como resultado de este ejercicio luego de tres años de implementación esta organización logró victorias y experiencia en puntos para mejorar, como lecciones aprendidas, está la importancia de la persistencia en el logro de la meta de los beneficios, y sobre todo el compromiso de toda la organización que determina el éxito de la implementación. Otro punto

importante es que, realizando la documentación respectiva, de proceso y demás información, se logró un enfoque interactivo en la implementación de las prácticas de la gestión de beneficios.

Lo anterior es una guía para demostrar que si es posible realizar la implementación de la gestión de beneficios en una organización que esté comprometida con ver los resultados de la misma en sus proyectos.

6.2.2.5. Fase de entrega de beneficios

Esta es una fase definitiva al momento de entrega el proyecto, como en medir el resultado de los beneficios, por lo menos de corto plazo. Davis (2016) formula una serie de preguntas que son de vital importancia realizar al momento de llegar a esta instancia:

- ¿Se han desarrollado y acordado los beneficios?
- ¿Se ha consultado a los interesados?
- ¿Existen estructuras de informe y procesos de monitoreo de beneficios?
- ¿Se han revisado y actualizado los beneficios?
- ¿Están los beneficios alineados con los objetivos estratégicos de la organización?

(p. 12).

6.2.3. Identificación de Beneficios al Terminar el Proyecto

El trabajo después del proyecto, la fase de mantenimiento de beneficios, es tan vital como el trabajo durante el proyecto. Requiere la misma atención, incluido el apoyo de liderazgo.

También necesita un compromiso para monitorear y medir el progreso, para así responder ante cualquier problema que interfiera con la realización de beneficios (PMI, 2016).

6.2.3.1. El plan de sostenimiento de beneficios.

Una vez finaliza el proyecto, su resultado entra en fase de transición y mantenimiento, es una etapa retadora en la gestión de realización de beneficios. En este período el equipo del proyecto da sus entregables al equipo que dentro de la empresa tiene la responsabilidad de mantenerse enfocado en los beneficios, sobre todo en los de largo plazo (PMI, 2016). Algunas de las actividades fundamentales en la fase de mantenimiento se describen a continuación (PMI, 2016):

- Planificar la entrega a una operación o unidad de negocio.
- Comunicar los beneficios específicos y lecciones aprendidas al negocio.
- Realizar un post-proyecto para la evaluación.
- Responder a las necesidades cuando se está realizando el traspaso de los entregables.
- Continuar el apoyo logístico a las áreas a las que se realizó la entrega por parte del equipo de dirección del proyecto.
- Realizar monitoreo a la idoneidad del entregable por parte del equipo de dirección del proyecto.
- Gestionar los riesgos asociados al proyecto en sus salidas.
- Capturar beneficios específicos mediante las lecciones aprendidas.

Adicional a lo anterior, el PMI (2016), sugiere que el equipo de proyecto realice las siguientes preguntas:

- ¿Se han socializado los beneficios con todos los interesados clave?
- ¿Fueron capturadas las lecciones aprendidas y comunicadas a los interesados?
- ¿Se pueden recibir nuevos beneficios y son comprendidos por las áreas de operación?

Siendo así la transición de los entregables del proyecto al propietario del negocio es una parte fundamental, en este momento el equipo tiene la oportunidad de compartir la información sobre cómo se puede obtener el máximo beneficio, se entrega información importante sobre lo que fue la ejecución del proyecto, por ejemplo, si hubo cambios en los requisitos y otra información que pueda afectar el desempeño de los resultados. Esta transición también establece un diálogo bidireccional de cómo se deben mantener los beneficios sin importar cuando se tenga presupuestado su materialización. El objetivo es facilitar el intercambio de conocimientos y la transferencia de los mismos, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas que podrían afectar futuros entregables (PMI, 2016).

De acuerdo al informe del PMI (2016) que se está revisando, la importancia de estas actividades de transición y mantenimiento de beneficios, es reconocida por organizaciones comprometidas como BRM. Joseph (2016), Directora de PMO en Harman International Industries, Inc., dijo que las actividades ayudan a sus equipos de proyecto a convertirse en el socio del usuario y "obtener un asiento en la mesa con el tomador de decisiones. Sin eso, vamos

a ser tomadores de pedidos ", dijo. "Tenemos para mostrar el valor de lo que hacemos y que no somos solo un habilitador". Lo anterior refiriéndose al papel tan importante que debe cumplir el director de proyecto en esta fase, donde puede capitalizarse como un líder y contribuir de manera significativa a que se siga avanzando positivamente en la gestión correspondiente a generar valor aún después de la entrega del proyecto. Los directores pueden ser los campeones del beneficio en sus organizaciones y enfocarse en llevar la realización de beneficios a buen puerto.

6.2.3.2. Métricas de la Entrega de Beneficios

Monitorear y medir el progreso de los beneficios es la única manera en la que la organización puede conocer con certeza, si se está alcanzando el retorno a la inversión luego de que el proyecto se cierra. Lo que se mide y como se hace, depende de los productos, servicios, y su relación con los objetivos estratégicos de la organización. Esto proporciona una visión a los líderes ejecutivos sobre el rendimiento (PMI 2016).

Dentro de los indicadores que se pueden medir de acuerdo al PMI (2016) se recomienda aplicar varias prácticas dentro de las métricas y key performance indicator (KPIs):

- Identifique aquellos que sean realistas, relevantes, repetible y confiable, tienen que ser manejable y significativo para el negocio.
- Seleccione la menor cantidad de indicadores posible, también muchos complican el seguimiento, el análisis, e informes, llevando a las organizaciones a abandonar el esfuerzo.
- Cambie el enfoque si el rendimiento de la información es insuficiente: reemplace y mida rápidamente para mantener el impulso.

- Mida tanto tangibles como beneficios intangibles, ambos proporcionan información sobre el éxito empresarial a largo plazo.

6.2.3.3. Administración de la Gestión de beneficios finalizado el proyecto

Las organizaciones pueden adoptar diferentes enfoques de supervisión para la gestión de sus beneficios, sin embargo, como se ha visto a lo largo de esta investigación esta es una responsabilidad compartida y multifuncional. Incluso cuando se crea un rol de administración de beneficios aparte del equipo del proyecto, debe cumplir con los siguientes objetivos de acuerdo al estudio del PMI (2016, p 18):

- Asigna responsabilidades para asegurar que los beneficios se alineen con los objetivos estratégicos.
- Asegurar que los dueños de negocios se comprometan a lograr beneficios.
- Confirmar que existen protocolos para medir el progreso.
- Entregar datos de beneficios a las partes interesadas, incluido el liderazgo.

Estas responsabilidades muestran la importancia de no tener un solo responsable, sino un equipo involucrado en el sostenimiento de beneficios, todos deben hacer parte de una cadena que revisa constantemente con la operación, manteniendo una retroalimentación constante y realizando sesiones para revisar los problemas con los entregables del proyecto y los aspectos relacionados con los beneficios. En medio de estas sesiones que se deben programar de acuerdo a lo que se establezca en el equipo de trabajo, el equipo analiza las métricas y se determina las acciones que se deben tomar en caso de que se requieran (PMI, 2016).

Como se ha visto hasta el momento, la gestión de realización de beneficios es una disciplina desafiante, debido a los diferentes ítems que deben tener en cuenta las organizaciones, esa importancia toma aún más relevancia cuando se llega a la fase de sostenimiento de los beneficios que corresponde al periodo posterior al cierre del proyecto, en el momento cuando los entregables y los beneficios se adjudican a la operación o al área responsable. Es en este punto donde la atención a los beneficios puede disminuir, porque ya los responsables del proyecto pasan a otros temas que captan su atención hacia los nuevos desafíos empresariales, por ello el compromiso que se tenga con la gestión de beneficios es crítico en ese momento. Las organizaciones con niveles altos de madurez, demuestran su alto compromiso en esta fase, pero claramente no es fácil, requiere colocar la atención en las actividades de transición y mantenimiento que se han desglosado en este informe y que demuestran las buenas prácticas de eficiencia y eficacia que cualquier área de negocios debe tener (PMI, 2016).

Además de lo anterior, se requiere contar con las herramientas y recursos necesarios para apoyar estas actividades. La gestión de beneficios es el camino para que las organizaciones entiendan si las inversiones que están realizando en proyectos, están entregando los resultados esperados, también es importante resaltar la importancia que tienen la dirección de la organización en el compromiso con los beneficios.

6.3. Definición de Conceptos

Beneficios del Proyecto: Se pueden considerar como un sinónimo del impacto estratégico positivo. (PMI, 2016)

Objetivos: Son los resultados que se obtendrán después de la finalización de un proyecto. Las medidas del éxito de proyecto especifican los flujos de salida del proyecto, en oposición de los resultados. (PMI ,2016)

Beneficios: Los objetivos del proyecto constituyen el valor que se crea para el patrocinador o beneficiario del proyecto en la finalización exitosa del mismo.

Realización de Beneficios: Es el medio para asegurar que los beneficios deriven en los flujos de salida. (PMI, 2016)

Gestión de Realización de Beneficios (BRM): Incorpora las actividades de gestión de beneficios a lo largo de la vida del proyecto. Identificar, gestionar y mantener (PMI Project Managment Institute, 2016).

Beneficio Tangible: Son fáciles de medir y cuantificar, son los más comúnmente asociados con ingresos y ROI. También reflejan el ahorro de costos, productividad, y mejora de procesos (PMI 2016, p 17).

Beneficio Intangible: No pueden ser cuantificados fácilmente o medidos. Por lo general, dan una visión en las relaciones con los interesados y los factores que pueden impactar en los ingresos y ROI indirectamente. Incluyen medidas de satisfacción del cliente, mitigación de riesgos, reputación organizacional, cumplimiento, marca, equidad entre otros (PMI 2016, p 17).

Indicador: Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de unas variables previamente identificadas y consideradas clave, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos. Por ende, un indicador desempeña una función descriptiva, que consiste en aportar información sobre el estado real de una situación, un fenómeno o un proceso, y una función evaluativa, que consiste en formular un juicio de valor acerca de los cambios que se han registrado (CEPAL 2005) citado por UNIANDES (s.f, parr.1)

ROI (Return on Investment): El ROI o retorno de inversión es un indicador que permite medir la eficacia de una inversión realizada por la empresa. (ESAN, 2017, parr.1)

6.4. Marco Metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó una metodología cualitativa, ya que el enfoque se centró en el análisis de la bibliografía especializada, basada en artículos de investigación y revistas del Project Institute Managment, teniendo en cuenta, que como se dejó plasmado en las limitaciones de este documento, son pocas las fuentes de información que se tiene sobre este tema.

En el primer artículo llamado “Identifique los beneficios para impulsar los resultados de su negocio”, el PMI (2016), lleva a cabo en diciembre del 2015, realiza una investigación entre 1.189 profesionales en dirección de proyecto y ejecutivos Senior con el fin de conocer sus puntos de vista sobre la gestión de beneficios.

El segundo artículo “Enfoque en los beneficios durante la ejecución de los proyectos” el PMI (2016) analiza los resultados obtenidos luego de realizar la encuesta en abril del 2016 a 717 profesionales en dirección de proyectos y ejecutivos senior, con el objetivo de conocer la forma en la que alinean las funciones y responsabilidades en la gestión de beneficios.

El tercer artículo analizado es “Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior” allí el PMI (2016), realiza una encuesta a 503 ejecutivos senior de una amplia gama de industrias, para conocer las prácticas y procesos que llevan a cabo para identificar los beneficios alineados a las estrategias de la organización.

7. Resultados y Discusión del Tema

7.1. Preguntas sobre la previa identificación de beneficios

P: En su organización, ¿con qué frecuencia se identifican los beneficios del proyecto antes de su inicio?

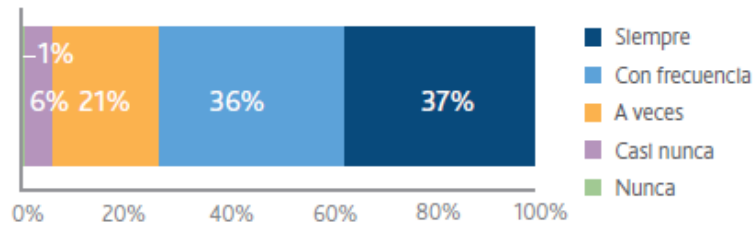


Tabla 2 fuente PMI (2016, p.20)

Análisis del gráfico

Como se puede apreciar en el gráfico, el 63% de los encuestados tiene un hábito bajo de identificar los beneficios o no lo tienen, por lo que se puede deducir de acuerdo a lo revisado en el documento, que si no se identifican los beneficios correctamente en esta etapa, mucho menos se van a poder gestionar y medir.

P: En su organización, ¿con qué frecuencia se anticipan los beneficios identificados del proyecto de una manera que los diferencie de los objetivos o los flujos de salida del proyecto?

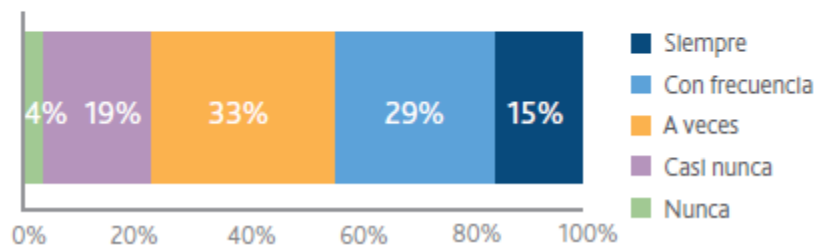


Tabla 3 fuente PMI (2016, p.20)

Análisis del gráfico

En esta gráfica crece el porcentaje de organizaciones 85% que no tienen un hábito juicioso para diferenciar los beneficios de los entregables del proyecto y el porcentaje de los que siempre lo hacen 15% también corresponde a un porcentaje bajo, si en la gráfica anterior vimos que por lo menos el 37% de las organizaciones identifican los beneficios desde el principio del proyecto. Esto lleva a pensar que efectivamente las organizaciones tienen graves problemas para identificar los beneficios aparte de los entregables.

P: Al planificar el inicio de un proyecto, ¿con qué frecuencia su organización realiza cada uno de estos procesos? (seleccione una opción para cada una)

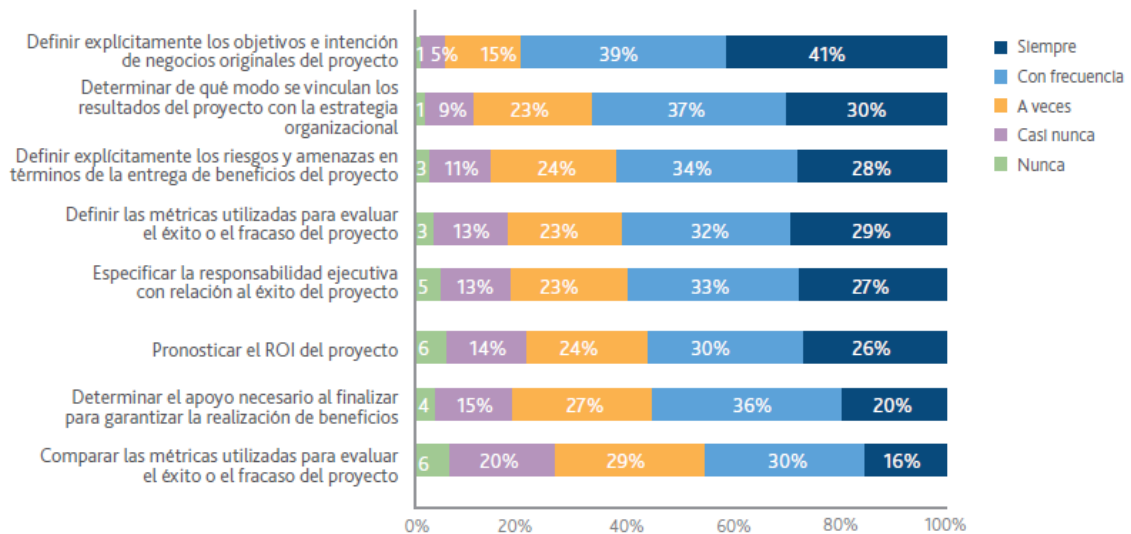


Tabla 4 fuente PMI (2016, p.20)

Análisis del gráfico

A medida que se avanza en las preguntas, el porcentaje de las organizaciones que siempre realizan estos procesos disminuye, lo que demuestra que no hay constancia en la gestión de beneficios.

P: Por lo general, ¿quién en su organización es responsable de la identificación de los beneficios del proyecto? (seleccione todas las que correspondan)

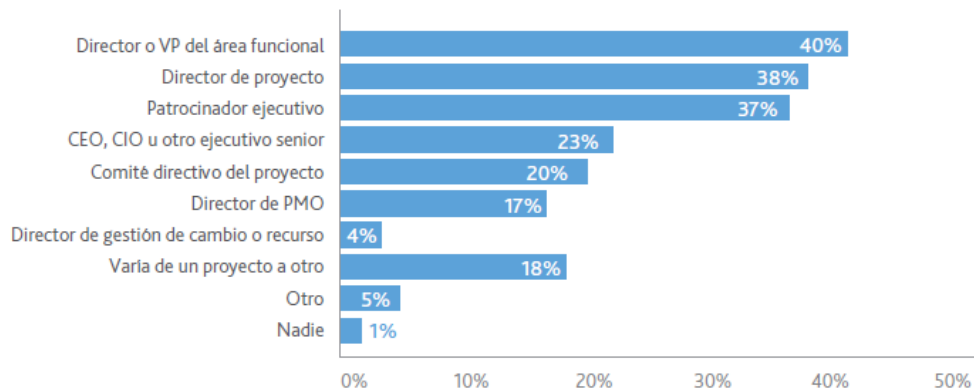


Tabla 5 fuente PMI (2016, p.21)

Análisis del gráfico

Se ratifica de nuevo que el director del área y el director del proyecto tienen la máxima responsabilidad en ayudar al equipo de proyecto a identificar los beneficios del mismo.

P: Y ¿quién en su organización es normalmente responsable por los resultados de garantizar que los beneficios identificados del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización? (seleccione todas las que correspondan)

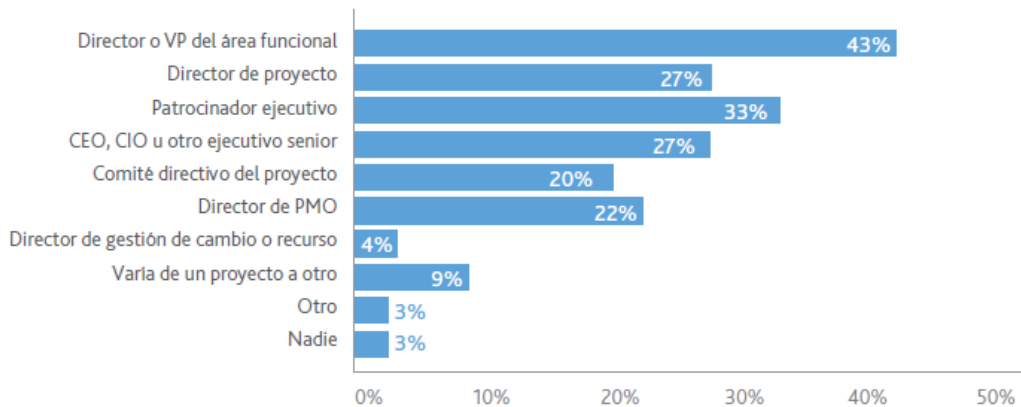
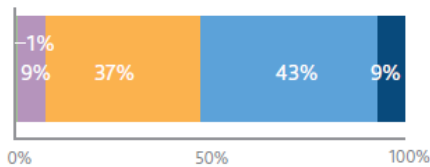


Tabla 6 fuente PMI (2016, p.21)

Análisis del gráfico

En esta pregunta, la responsabilidad de garantizar que los beneficios identificados estén alineados cambia la responsabilidad y los mayores % los tiene el director del área y el patrocinador del proyecto, sin que él % del director de proyecto no sea representativo. Sin embargo, esta gráfica muestra que las organizaciones no tienen claro quién debe ejecutar esta actividad, lo que genera consecuencias en la identificación correcta.

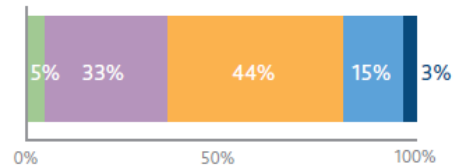
P: Normalmente, ¿qué tan bien alineados están los beneficios del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización?



- Extremadamente bien
- Muy bien
- Parcialmente bien
- No muy bien
- En absoluto

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

P: ¿Con qué frecuencia se implementan de todas formas proyectos con casos de negocio que no están estrechamente alineados con la estrategia de su organización?



- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

Tabla 7 fuente PMI (2016, p.22)

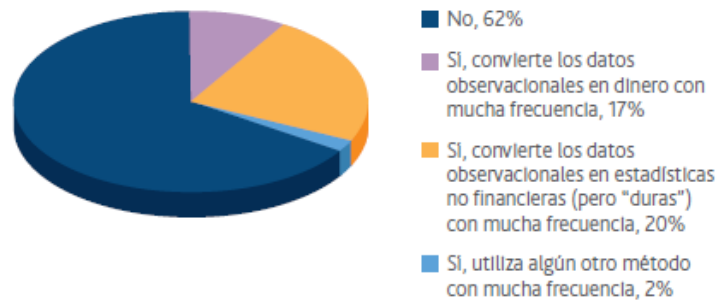
Análisis del gráfico

En el 52% de las organizaciones, se tiene un buen desempeño en la alineación de los beneficios con los objetivos estratégicos, sin embargo, la frecuencia con la que se implementan proyectos que no están alineados es alta. Lo anterior demuestra que la información generada de los beneficios no está siendo lo suficientemente escuchada por los líderes de las organizaciones, que prefieren invertir en proyectos que no los hará crecer en el enfoque que tienen como compañía.

7.2. Preguntas sobre la gestión de beneficios durante el proyecto

P: ¿Cuantifica su organización habitualmente los beneficios intangibles de un proyecto?

P: Si responde sí, ¿qué método de cuantificación se usa con mayor frecuencia?



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100% debido a que están redondeados.

Tabla 8 fuente PMI (2016, p.21)

Análisis del gráfico

Como se vio en la investigación el análisis de los beneficios intangibles no es tan fácil de hacer, y se evidencia en la encuesta donde un 62% de las organizaciones no lo hace. Es importante recordar que los beneficios intangibles son fundamentales para medir sobre todo como el cliente está percibiendo las mejoras que hace la organización.

P: Durante la ejecución de un proyecto, ¿cuál de las siguientes métricas se utiliza habitualmente para medir los beneficios de un proyecto en su organización?

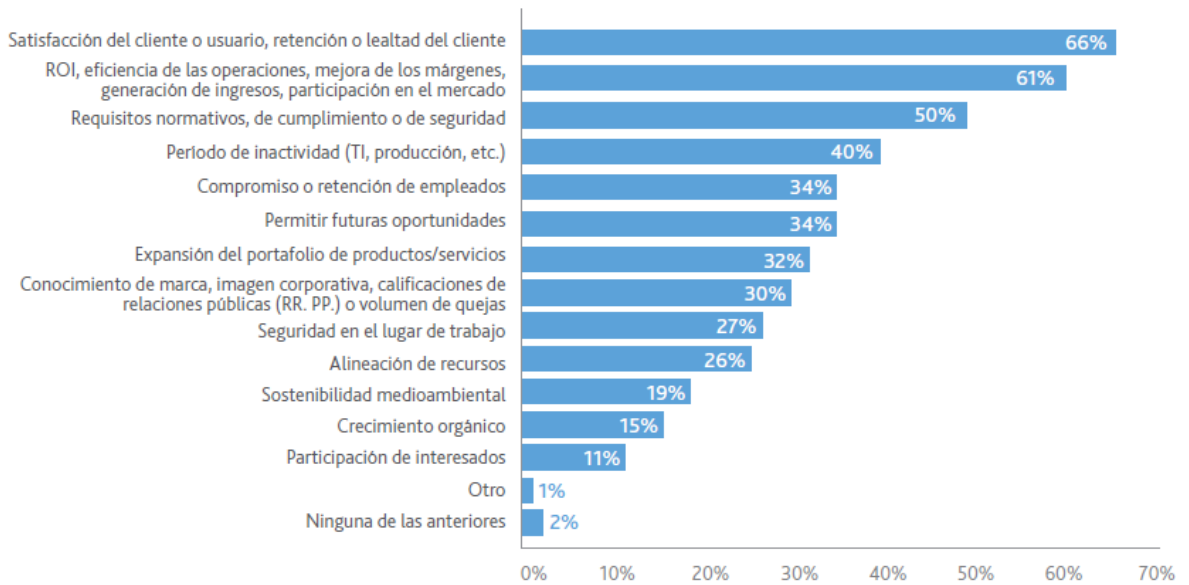


Tabla 9 fuente PMI (2016, p.21)

Análisis del gráfico

La percepción del cliente con el indicador del ROI son las primeras fuentes de información, lo que claramente tiene mucho sentido teniendo en cuenta que la organización se debe a sus clientes y a generar mejores márgenes de utilidad.

P: Durante la ejecución de un proyecto, ¿cuál considera que es el factor más eficaz que asegura que los beneficios descritos en el caso de negocio de un proyecto o programa se materialicen efectivamente?

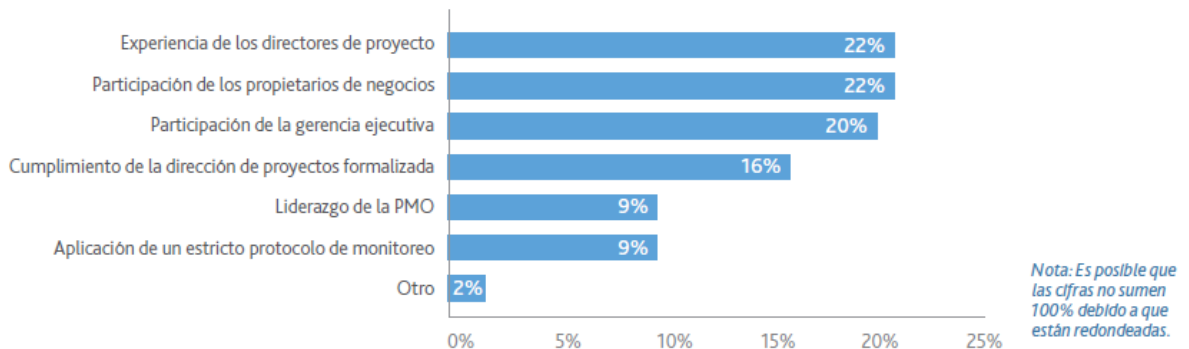


Tabla 10 fuente PMI (2016, p.23)

Análisis del gráfico

De acuerdo a lo revisado en la bibliografía de este documento, la encuesta está completamente alineada a que la experiencia del director de proyecto y la participación activa de los interesados, es la clave fundamental para asegurar que los beneficios se materialicen

P: ¿Quién es el principal responsable de asegurar que los beneficios de un proyecto se mantengan alineados con los objetivos estratégicos de la organización durante la ejecución del proyecto?

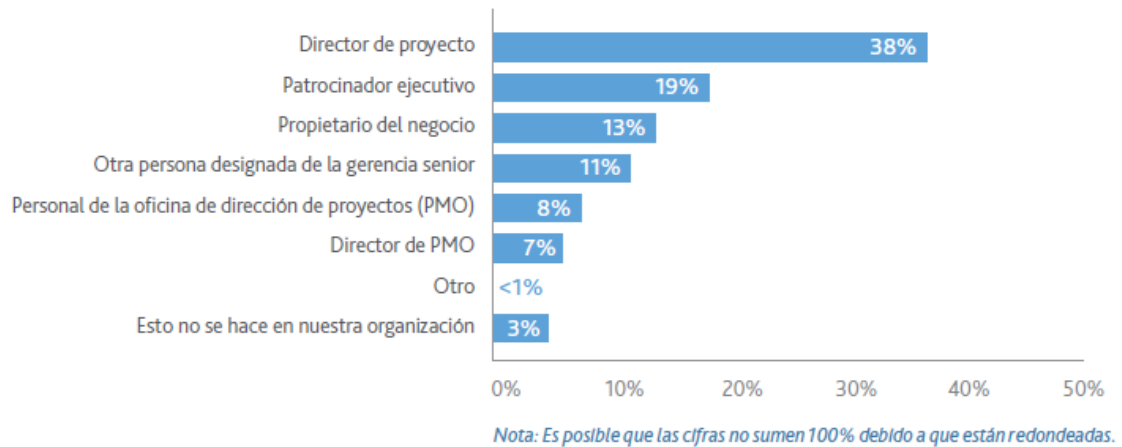


Tabla 11 fuente PMI (2016, p.23)

Análisis del gráfico

Las organizaciones están alineadas con que efectivamente el director de proyecto es clave para revisar el estado de los beneficios esperados durante la ejecución del proyecto.

P: ¿Con qué frecuencia se hace cada una de las siguientes actividades durante la ejecución de un proyecto?

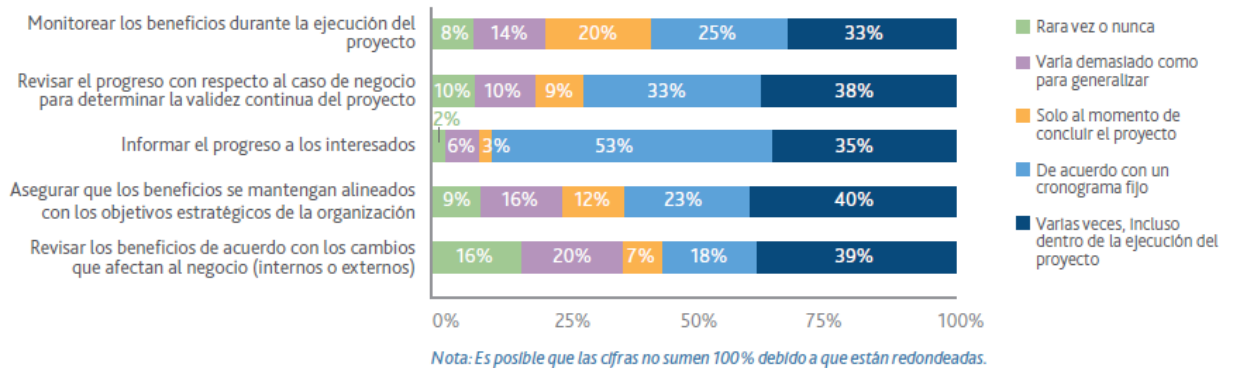


Tabla 12 fuente PMI (2016, p.25)

Análisis del gráfico

El porcentaje de organizaciones que están realizando varias veces las actividades para el seguimiento de los beneficios durante la ejecución del proyecto es bajo, realmente es preocupante teniendo en cuenta que estas actividades son claves para tener éxito en la gestión de beneficios.

7.3. Preguntas sobre la gestión de los miembros del equipo de proyecto y su percepción sobre la gestión de beneficios.

Figura 2: Con respecto a las iniciativas de cambio en su organización que no tuvieron éxito en los últimos 12 meses, ¿cuál fue el factor más importante que determinó su fracaso?

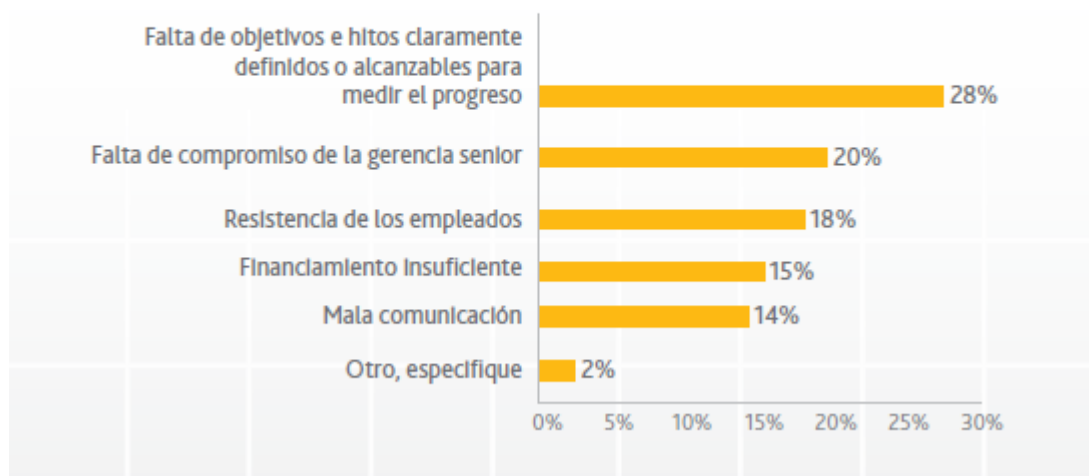


Tabla 13 fuente PMI (2016, p.9)

Análisis del gráfico

El motivo que tiene el 28% es el de falta de objetivos claros desde el inicio del proyecto, como se insistió en varias oportunidades este es un factor determinante en la gestión correcta de los beneficios.

Figura 10: ¿Qué nivel de prioridad tiene BRM?

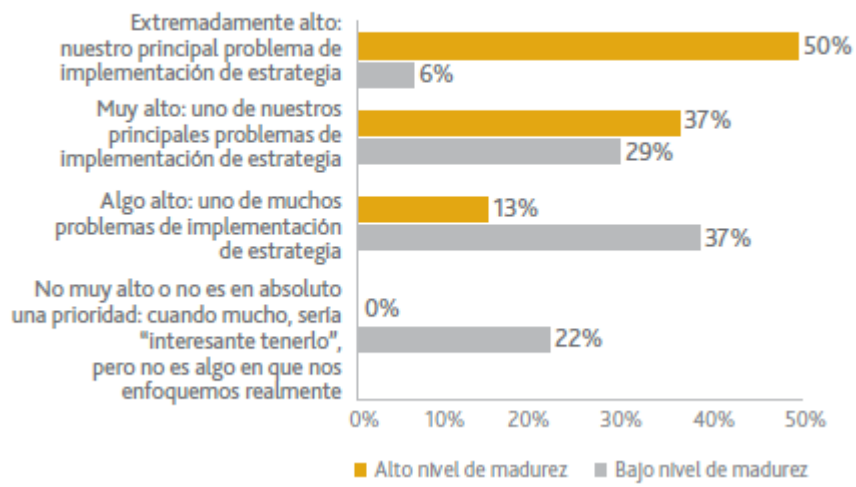


Tabla 14 fuente PMI (2016, p.14)

Análisis del gráfico

Claramente se puede ver como para una organización de un nivel de madurez alto con respecto a la gestión de proyectos, el papel del BRM también se vuelve más importante y prioritario.

Figura 11: Principales impedimentos de BRM para las organizaciones con bajo nivel de madurez

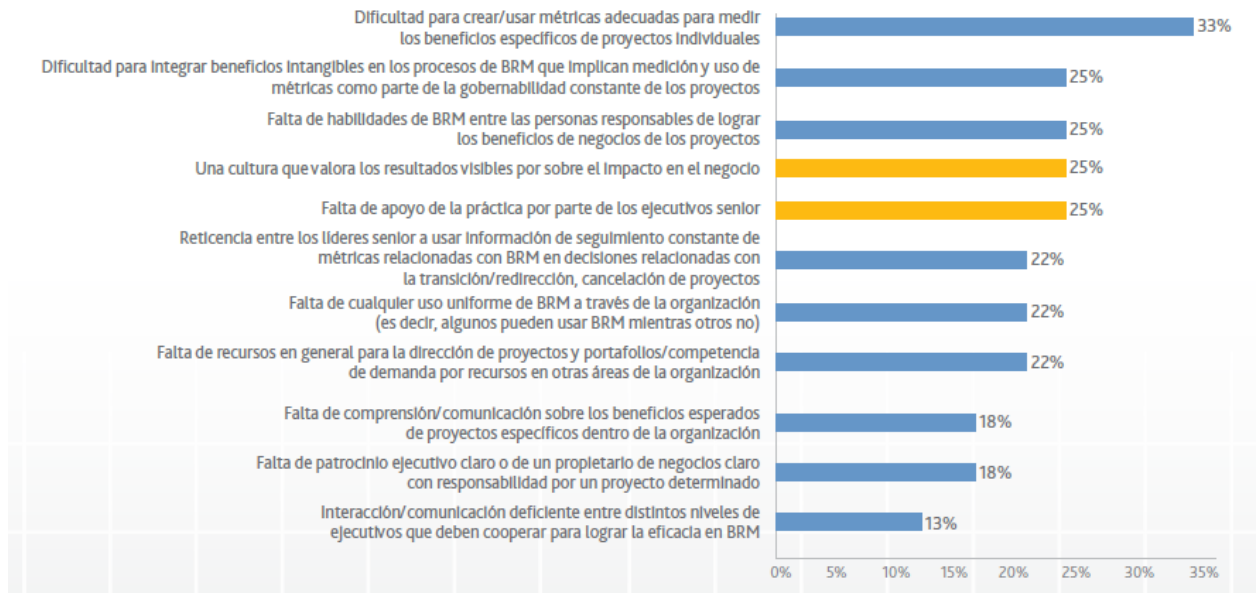


Tabla 15 fuente PMI (2016, p.14)

Análisis del gráfico

Dentro de las dificultades la que tiene el mayor porcentaje es la de crear las métricas, para realizar la medición, hay que tener en cuenta que esta es una de las principales recomendaciones para lograr una adecuada gestión de beneficios, por lo tanto, se hace necesario ayudar a las organizaciones a desarrollar estas métricas para que puedan continuar con el desarrollo de su gestión.

Figura 12: Principales impedimentos de BRM para las organizaciones con alto nivel de madurez

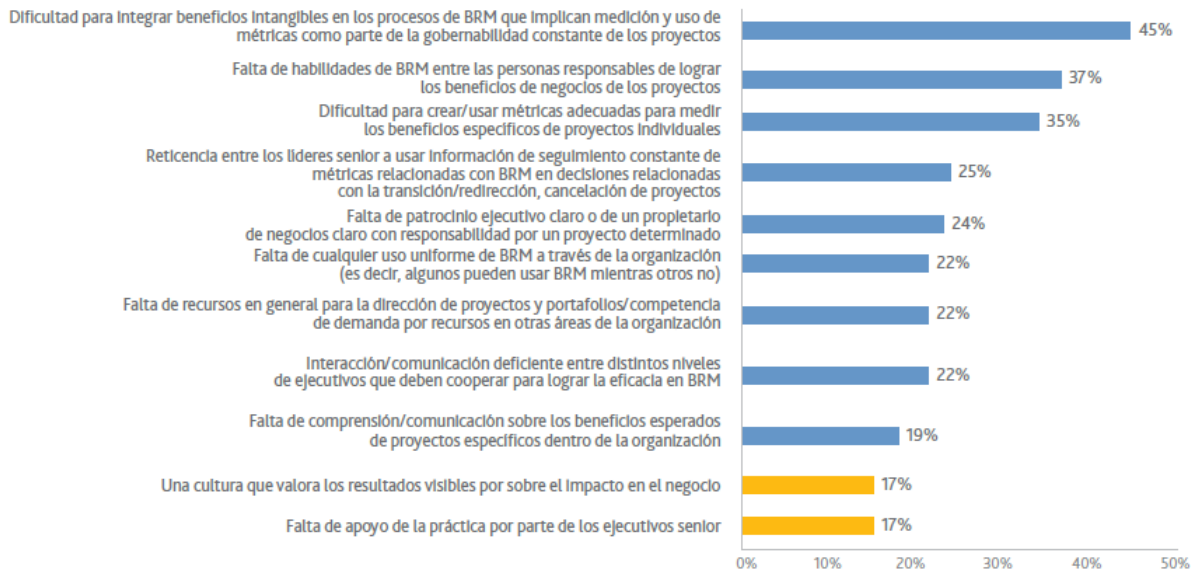


Tabla 16 fuente PMI (2016, p.15)

Análisis del gráfico

Al revisar esta gráfica se ve que para las organizaciones de alta madurez también es complejo el tema de la revisión de indicadores, pero en este caso para beneficios intangibles, el porcentaje de desarrollo de métricas también es alto con un 35%.

Figura 6: ¿Cuál de las siguientes características es correcta para los proyectos de su organización?

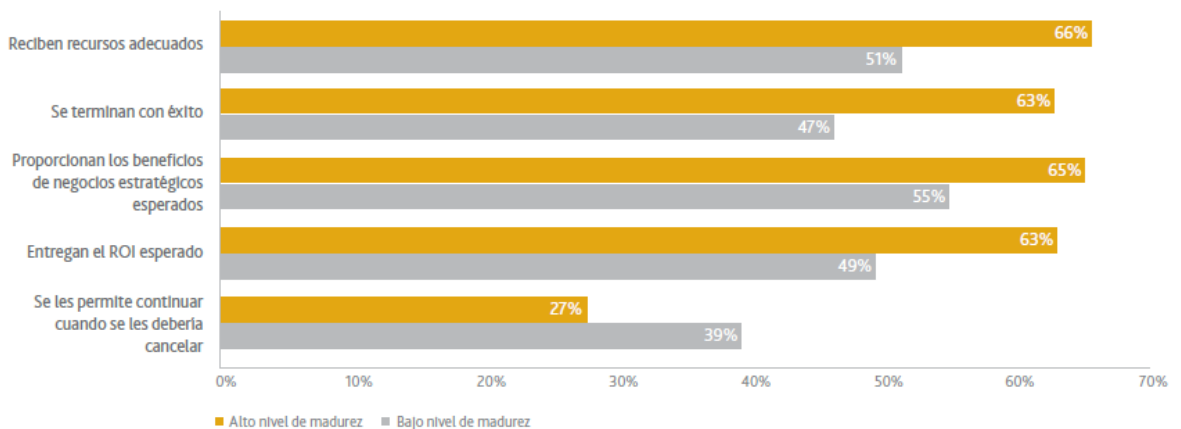


Tabla 17 fuente PMI (2016, p.12)

Análisis del gráfico

Las organizaciones con alta madurez que asocian a la gestión de proyectos los beneficios, tienen mejor desempeño y porcentajes que las organizaciones con una baja madurez, lo anterior, en resumidas cuentas, impacta financieramente el desempeño de la organización y la aleja de sus objetivos estratégicos.

8. Conclusiones

Luego de realizar la revisión de los diferentes conceptos planteados en el presente documento sobre la gestión de beneficios, se puede ver una diferencia entre las bases teóricas y lo que se puede ver en el mundo empresarial. La realidad es que como se veía en las cifras presentadas solo el 37% de las empresas identifican los beneficios del proyecto antes de su inicio y solo el 15% anticipan los beneficios del proyecto de una manera que se puedan diferenciar de los objetivos o los flujos de salida. No se tienen responsables claros que estén atentos a la gestión de los beneficios y todavía hay inconvenientes en detallar como encajan los diferentes roles en esta labor. Si se habla de las clases de beneficios, el 62% de las empresas encuestadas no cuantifica los beneficios intangibles y solo el 33% miden con frecuencia los beneficios del proyecto durante su ejecución. Lo anterior muestra que es largo el camino aún para que las organizaciones sean expertas en la gestión de beneficios y que se comiencen a ver resultados en la gestión de los proyectos.

De acuerdo a lo planteado en el objetivo principal, en el trabajo se describió cómo identificar y controlar los beneficios de un proyecto corporativo durante todo su ciclo de vida y optimizar los resultados esperados, lo anterior se consiguió mediante la revisión bibliográfica de la información académica que se ha generado sobre la gestión de beneficios y su incidencia en el ámbito empresarial, cabe resaltar en este punto, que al ser un tema tan nuevo donde la mayoría de las fuentes bibliográficas están a partir del 2016, fue complejo encontrar toda la información requerida para esta investigación.

Por otro lado, se describió porque la gestión de beneficios en los proyectos corporativos es vital y de gran importancia en el ciclo de vida de los mismos y se identificaron los elementos claves y los facilitadores principales del éxito, para que la organización alcance la realización de los beneficios planeados, como parte de su visión estratégica, en los proyectos corporativos que emprenda.

Sobre la hipótesis planteada en el presente trabajo, es aceptable, teniendo en cuenta que identificar, gestionar y controlar los beneficios de proyectos corporativos de forma integral durante todo el ciclo del mismo, si permite que se obtenga los resultados esperados, como se verá a los resultados presentados en esta investigación.

De acuerdo a la información revisada del PMI (2016), se puede concluir que cuando los beneficios son identificados antes del inicio, 56% más de los proyectos cumplen con el ROI que se pronosticó; Adicionalmente cuando los beneficios identificados se encuentran alineados a los

objetivos estratégicos de la organización el 80% más de los proyectos cumplen o superan el ROI esperado y cuando se tiene una dirección de proyecto que tenga dentro de sus funciones la responsabilidad de la identificación de los beneficios, 76% más de los proyectos exceden el ROI.

Como se vio a lo largo de esta investigación, nos son muchas las organizaciones que tienen la madurez requerida para gestionar los beneficios, sin embargo se puede iniciar con la aplicación de las siguientes prácticas para iniciar con esta exploración: vincular la identificación de beneficios con la oficina de proyectos, establecer la identificación de beneficios como una responsabilidad compartida por los líderes del equipo del proyecto, alinear los beneficios identificados con los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión de realización de beneficios luego del cierre del proyecto, es uno de los momentos fundamentales en esta gestión, aunque se nombraron varias actividades que se deben tener en cuenta en esta fase, se puede resumir en los siguientes puntos a tener en cuenta, capturar y compartir las lecciones aprendidas durante el proyecto, mantener fuentes de comunicación y compromiso multifuncionales, realizar un monitoreo y control continuo, apoyar las actividades cambiantes de los usuarios y desarrollar casos de negocio para tener en cuenta el futuros proyectos.

No se debe olvidar que la medición de los beneficios abarca tanto los tangibles como los intangibles, y que el compromiso de los líderes y ejecutivos de la empresa con la gestión de beneficios sigue siendo un factor determinante.

De acuerdo a lo anterior, se puede confirmar la hipótesis presentada en el presente trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo a la documentación revisada.

9. Opinion Personal

Como parte de un equipo de mejora continua, puedo decir que la gestión de beneficios es fundamental en la elaboración de proyectos de una empresa. He participado en proyectos donde al no tener una medición clara de los beneficios, se pierde mucho esfuerzo en recursos y tiempo al no tener una adecuada gestión, ni una alineación constante con los objetivos estratégicos de la organización.

Es por lo anterior que estoy convencida que implementando los puntos básicos expuestos en el presente trabajo se puede iniciar con un cambio progresivo, donde los directivos de la empresa se comprometan con incluir la gestión de beneficios como parte de los proyectos que se realicen en la organización. Lo anterior va más allá de lograr que los proyectos se finalicen a tiempo y dentro del presupuesto, es un cambio institucional que requiere de compromiso y de un esfuerzo grande de todos los interesados por comenzar con la implementación de los ajustes requeridos para lograr esta meta.

En el punto anterior, toma gran relevancia por la importancia que toman los directivos de la empresa en impulsar la gestión de beneficios, son ellos los primeros que deben estar seguros

de la viabilidad de los resultados, y de que son los primeros interesados en tener fuentes de información que les diga si van o no por el buen camino.

La perseverancia, la comunicación, el monitoreo constante y la incorporación de la gestión de beneficios en la gobernabilidad del desarrollo de proyectos es clave para avanzar hacia la meta.

Aunque parezca dispendioso y difícil de implementar, se puede iniciar dando pequeños pasos que den pequeñas victorias donde se vayan viendo poco a poco los resultados de la gestión y de esta manera animando a los líderes de la organización a apostarle a esta iniciativa.

Realmente la estrategia se debería regir por unos pocos pasos que pueden hacer una diferencia absoluta en el desarrollo de los proyectos de una organización, de acuerdo a lo revisado en mi opinión estos son los más relevantes:

- Fortalecer la cultura del BRM, esto se hace a través del dialogo entre los diferentes responsables del proyecto.
- Identificar desde el inicio los beneficios sin confundirlos con los entregables.
- Hacer seguimiento, medir y comunicar los resultados con los interesados.

Paso a paso se puede pasar de ser una organización inmadura, a una organización madura que alcance importantes logros empresariales que se reflejen en sus resultados.

10. Bibliografía

- APM Association for project Managment . (s.f.). *Benefits management*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/scope-management/benefits-management/>
- Cempro Planes y Proyectos. (s.f.). *Guia de Diseño de Proyectos Sociales - Cálculo de los beneficios*. . Obtenido de Guia de Diseño de Proyectos Sociales - Cálculo de los beneficios. : <https://sites.google.com/site/disenodeproyectossociales/capitulo-xi>
- Enoch, D. C. (18 de Abril de 2016). *Benefits Realisation Management*. Obtenido de https://cdn.ymaws.com/www.projectmanagement.org.za/resource/resmgr/KZN_Reg_Conference_2016/4.Clive_Enoch.pdf
- Haughey, D. (s.f.). *What is Benefits Realisation?* Obtenido de <https://www.projectsmart.co.uk/what-is-benefits-realisation.php>
- Institute Project Managment Ireland. (6 de Marzo de 2017). *The Emerging Importance of Benefits Realization*. Obtenido de <http://www.projectmanagement.ie/blog/benefits-realization>
- Lucidchat. (18 de Junio de 2018). *3 Crucial Stages of Benefits Realization Management* . Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/benefits-realization-management>
- MartinsSerra, C. E. (06 de 2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *Science Direct* , 53-66. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314000519>

Medina Hernandez, U., & Corre Rodriguez, A. (2010). *Cómo Evaluar un Proyecto*

Empresarial. Obtenido de *Cómo Evaluar un Proyecto Empresarial*:

<https://books.google.com/books?id=5JqC3aLhKPkC&printsec=frontcover&dq=como+evaluar+los++beneficios+del+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWrOd7ZfmAhVG11kKHdp7ARkQ6AEIMTAB#v=onepage&q=como%20evaluar%20los%20%20beneficios%20del%20proyecto&f=false>

Nivia, W. (2019). *Gestión de Beneficios en el Portafolio del Proyecto*. *Semana del Conocimiento PMI* (págs. 3-34). Bogotá: PMI Bogotá Colombia Chapter.

PMI Project Management Institute. (Abril de 2016). *Benefits Focus During Project Execution*.

Obtenido de *Benefits Focus During Project Execution*: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf>

PMI Project Management Institute. (14 de 10 de 2016). *Cómo Entregar el Factor de Asombro*.

Revista PM Network Apurar el Paso, 24-25. Obtenido de *Cómo Entregar el Factor Asom*.

PMI Project Management Institute. (2016). *Establecimiento de Propiedad y Responsabilidad de*

los Beneficios. Obtenido de *Establecimiento de Propiedad y Responsabilidad de los Beneficios*:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiMwabTjafmAhVRnlkKHcIBDrYQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.pmi.org%2F-%2Fmedia%2Fpmi%2Fdocuments%2Fpublic%2Fpdf%2Flearning%2Fthought-leadership%2Festablish-benefit>

PMI Project Management Institute. (2016). *Fortaleciendo la Conciencia de los Beneficios en los Ejecutivos Senior*. Obtenido de Fortaleciendo la Conciencia de los Beneficios en los Ejecutivos Senior: 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

PMI Project Management Institute. (2016). *Identifique los Beneficios para Impulsar los Resultados de su Negocio*. Obtenido de Identifique los Beneficios para Impulsar los Resultados de su Negocio: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf?v=72b665a9-f3ad-44b7-896e-b59f345fe726&sc_lang_temp=es-ES

PMI Project Management Institute. (20 de 10 de 2019). *PMI Project Management Institute*. Obtenido de PMI Project Management Institute: <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

PMIS Project Management Informed Solutions. (2017). *Benefits Realisation - a hugely valuable process*. Obtenido de <https://www.pmis-consulting.com/articles/benefits-realisation/>

Project Management Institute. (2016). *Benefits Realization Management Framework*. Obtenido de Benefits Realization Management Framework: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/benefits-realization-management-framework>

Project Management Institute. (2017). *Success rates Rise transforming the high cost of low performance*. Obtenido de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>

Project Management Institute. (Junio de 2019). *Benefits Realization Management a Practice Guide*. Obtenido de Benefits Realization Management a Practice Guide:

<http://www.psisolution.com/files/9815/4959/7375/benefits-realization-management.pdf>

Pulse of the Profession . (2016). *SUSTAIN BENEFITS TO OPTIMIZE BUSINESS VALUE*.

Obtenido de SUSTAIN BENEFITS TO OPTIMIZE BUSINESS VALUE:

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/sustain-project-benefits-optimize-value.pdf?v=30dce373-17a5-4068-84fa-d15c150e856a>

Revista Scielo. (Jul.-dic de 2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Obtenido de El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022

Rus, G. d. (09 de 2008). *Análisis Coste - Beneficio*. Obtenido de Análisis Coste - Beneficio:

<https://books.google.com/books?id=JTAvaCYSkvwC&printsec=frontcover&dq=como+evaluar+los++beneficios+del+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWrO-d7ZfmAhVG11kKHdp7ARkQ6AEIOjAC#v=onepage&q=como%20evaluar%20los%20beneficios%20del%20proyecto&f=false>

Science Direct . (12 de 2016). *The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver*. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1687404815000103>

Universidad de los Andes. (s.f.). *Indicadores de Medición en la Gestión de Proyectos*. Obtenido de Indicadores de Medición en la Gestión de Proyectos:

https://educacioncontinuada.uniandes.edu.co/images/dmdocuments/Curso_Indicadores_y_medicion_en_la_gestion_de_proyectos_y_politicas_sociales.pdf

Universidad ESAN. (29 de Noviembre de 2017). *¿Cómo calcular el ROI si invertimos en nuestros colaboradores?* Obtenido de *¿Cómo calcular el ROI si invertimos en nuestros colaboradores?*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/como-calcular-el-roi-si-invertimos-en-nuestros-colaboradores/>

University of Tasmania. (2017). *Benefits Activity Matrix*. Obtenido de https://www.utas.edu.au/__data/assets/pdf_file/0008/440639/Benefits-Activity-Matrix.pdf

University of Tasmania. (2017). *Project Management Methodology Benefits Realisation*. Obtenido de <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/expected-benefits>

University Of Tasmania. (2017). *Project Management Methodology Identify & Structure*. Obtenido de <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/expected-benefits/benefits-realisation-management>

University of Tasmania. (2017). *Project Management Methodology Planning Benefits*. Obtenido de <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/expected-benefits/benefits-management-lifecycle>

University of Tasmania. (2017). *Project Management Methodology Realise & Evaluate Benefits*. Obtenido de <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/expected-benefits/realise-and-evaluate-benefits>

University of Tasmania. (2017). *Project Management Methodology Monitoring & Optimising Benefits* . Obtenido de <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/expected-benefits/monitoring-and-optimising-benefits>