

# La Realización de Beneficios y su influencia en los Proyectos y Estrategia



**Autor: Norberto Figuerola**

En un artículo anterior ([Cómo definir si nuestro proyecto fue exitoso ?](#)) hacíamos referencia a tres dimensiones para medir el éxito: la calidad del producto o servicio final, la rentabilidad del proyecto y la satisfacción en cuanto al cumplimiento de las expectativas del cliente o interesado.

Ultimamente, cuando se piensa en el éxito de un proyecto, se está exigiendo que los gerentes de proyecto se den cuenta de que hay una gran diferencia entre el éxito en la gestión del proyecto y el éxito del proyecto en sí mismo. El primero está relacionado con el cumplimiento de plazos, permanecer por debajo del presupuesto e informar sobre el estado del proyecto y sus resultados. Por supuesto que todas estas cosas son importantes, difíciles y requieren de un gerente de proyecto con madurez y excelencia, pero es algo muy estrecho en cuanto a la visión y su punto de vista. En estos días se habla de que el éxito del proyecto, se centra en la **realización de beneficios** a largo plazo proporcionada por el producto del proyecto. Esta visión considera los subproductos económicos, ecológicos y sociales del producto mientras se está operando por uno, dos, diez o 500 años. Es holística. Y el éxito del proyecto visto así, conduce lógicamente a una mejor gestión de los proyectos, ya que asegura que el proyecto está alineado con el

propósito de la empresa, lo que inevitablemente se orienta a una visión a más largo plazo, que nuestras preocupaciones sobre el triple constraint.

Desde esta perspectiva, cuando el éxito de una gestión de proyectos podría estar representado por un Índice de Rendimiento de Costo (CPI) de 0.995, ahora el éxito del proyecto debe estar representado por un producto que ofrezca un beneficio para la organización por unos cuantos años.

Alguna vez le pasó que ha entregado un proyecto en teoría exitoso, sólo para descubrir más tarde que el producto o servicio nunca se utilizó o fue implementado. Le puedo asegurar que es frustrante, no es una buena sensación. Las empresas gastan millones en proyectos que nunca se terminan. A menudo, la razón no tiene nada que ver con la calidad del servicio de gestión del proyecto, sino que lo más probable es que no hay tiempo, energía, entusiasmo o los cambios son tan rápidos que el producto o servicio no se adopta o incluye en la organización. A menudo, también es porque el próximo gran proyecto, mucho más emocionante llega para distraernos. Si esto es así, entonces ¿qué puede hacer un gerente de proyecto al respecto? La respuesta es la “Realización de Beneficios”.

Las organizaciones se han visto fuertemente afectadas en lograr un aumento de las tasas de éxito de sus proyectos, así como garantizar que sus inversiones se traduzcan en la entrega de sus necesidades estratégicas. Mientras tanto, la gestión de proyectos ha desarrollado estrategias más efectivas centradas en el manejo de la cartera de proyectos. A pesar de estos esfuerzos, varias encuestas han presentando elevados índices de fracaso de proyectos y una gran necesidad de mejorar la alineación entre los resultados del proyecto y las estrategias empresariales.

En los últimos años, las organizaciones tienen una necesidad cada vez más fuerte de lograr carteras de proyectos más eficientes orientadas al valor ([IT Portfolio Management: Categorización y Valor de los Proyectos](#)). Por lo tanto, una disciplina de gestión llamada “Gestión de Realización de Beneficios” ha estado en constante crecimiento, precisamente para guiar la formulación y la gestión de proyectos, con base en las necesidades del negocio, y para apoyar una gobernanza eficaz. Estas prácticas se proponen como un vínculo entre la alineación estratégica y el éxito del proyecto, el apoyo a la gestión de una cartera de proyectos más eficaz, así como garantizar la entrega de las necesidades del negocio. La Gestión de Realización de Beneficios del Proyecto conforman un conjunto de procesos necesarios para asegurar que los programas, proyectos y carteras se enfoquen en realizar una creación significativa y sostenible de valor al negocio. La idea es administrar el ciclo completo del portafolio desde el principio de la propuesta o caso de negocio hasta la realización de beneficios durante la operación.

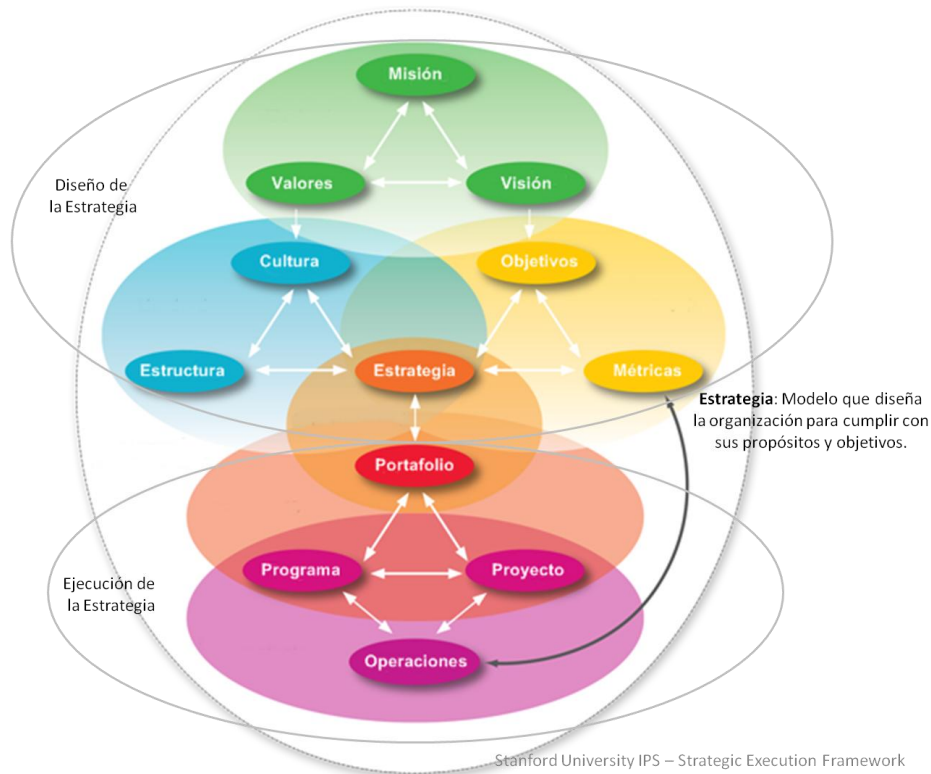
**Benefits realisation management (BRM)** es una de las muchas formas de gestionar cómo el tiempo y los recursos en un proyecto se invierten para lograr los cambios deseables. Este concepto creció en el Reino Unido con la inclusión de BRM por el Gobierno en su enfoque estandarizado para el manejo de programas.

El Project Management Institute (PMI) identificó que sólo uno de cada cinco organizaciones reportan alta madurez en la Realización de Beneficios. El PMBOK hace alusión en el capítulo I al alineamiento de los proyectos con la estrategia organizacional y el concepto de valor de negocio (planificación estratégica y diferencia entre operaciones y proyectos). En el capítulo II hace una breve referencia a la gobernabilidad y el éxito en los proyectos, mediante una buena gestión de las expectativas de los interesados, y considerando la cultura y estructura organizativa

Por otro lado el APM dice que "si el valor debe ser creado y sostenido, los beneficios deben ser administrados de forma activa a través de todo el ciclo de vida de la inversión. Desde la inceptión y selección de la inversión, a través de su ejecución, hasta la operación del producto o servicio final para alcanzar la capacidad y el valor deseados. Pero por desgracia, esto es raramente el caso".

BRM es una herramienta para asegurarse de obtener los beneficios previstos originalmente planeados para el proyecto, lo que asegura que los recursos asignados al proyecto están siendo plenamente utilizados. Tener un plan de realización de beneficios para sus proyectos ayudará a identificar cómo el proyecto individual está contribuyendo al programa general de estrategia organizacional. La universidad de Stanford definió un marco o modelo (SEF), que describe cómo las empresas funcionan realmente, y va del "propósito" en la parte superior, a las "operaciones" en la parte inferior. La "Estrategia" es un paso intermedio que se conecta sólo a través de Portafolios, Programas y Proyectos, con las Operaciones.

Así, los proyectos, programas y portafolios son el tejido conectivo precioso que permite cumplir con el propósito de la empresa (misión, visión y valores) para brindarle valor real a las partes interesadas. Sin embargo, sólo eso sucede si el gerente de proyecto mira hacia arriba y hacia abajo para conocer tanto el propósito de la empresa, como los efectos a largo plazo producto del proyecto que ejecutó (realización de los beneficios).



Cuando se habla de “beneficios”, es necesario hacer una distinción entre las salidas o entregables del proyecto, los logros y los beneficios. Los entregables son los resultados finales de los proyectos o programas. Los logros representan una nueva capacidad en la organización creada por dichos entregables. Los beneficios son el valor mensurable que se obtiene a lo largo del tiempo después de finalizado el proyecto, merced a esa nueva capacidad. En síntesis, las organizaciones llevan a cabo proyectos y programas para obtener “beneficios”, sin embargo está demostrado que el 70% de ellos fallan en la entrega del valor o beneficio esperado, o lo logran solo en parte. Las razones de esto son variadas pero una gran mayoría se debe a:

- Business Cases focalizados en ahorros, en lugar de expresar beneficios de negocio de manera clara,
- Demasiado énfasis en entregables o logros (capacidades), los cuales no representan por si mismos beneficios,
- No existencia de mecanismos o estructuras para gestionar la realización de los beneficios de los proyectos.

Los proyectos se consideran frecuentemente finalizados cuando sus entregas están completas. Sin embargo, los beneficios de un proyecto suelen construirse con el tiempo.

Esto a menudo no deja a nadie responsable durante la fase de realización y, a menudo no hay una estructura para el manejo de esta fase clave. Para lograr una realización de beneficios es crucial identificar beneficios claros y de forma temprana en el ciclo de vida del proyecto, y asignar la propiedad a los responsables de la planificación y la gestión de su logro. Podría ser un claro objetivo del Portfolio Management llevar a cabo esta tarea, y debe comenzar lo más temprano posible en los ciclos de cambio/proyecto (antes de firmar el Business Case). La formulación de planes de realización de beneficios permite a la organización maximizar el potencial de los mismos, identificando los cambios necesarios, incluyendo la resistencia que pueda ser encontrada, y a su vez verificar cualquier modificación en la estrategia para torcer el rumbo de los proyectos o abortarlos.

El rol del gerente de proyecto en el impulso de los beneficios de los proyectos, implica trabajar en estrecha colaboración con el cliente para asegurar que el producto o servicio se adoptó con firmeza y se incrustó en la organización. Como gerente del proyecto, está en una posición única para ayudar a su cliente a obtener los beneficios que se detallan en el caso de negocio o en el plan y se puede comenzar en la revisión post-implementación, que por lo general se lleva a cabo 3 y 6 meses después de que finalice el proyecto. Las opiniones son divididas sobre si la Realización de Beneficios es un dominio del gerente de proyectos o no, pero la verdad es que muchos de los proyectos declarados exitosos, nunca entregaron el beneficio o resultado previsto en un principio. Para obtener los beneficios la organización debe cambiar. El gerente de proyecto no debería dejar que sus proyectos se entreguen y mueran, sino que debería garantizar que los beneficios previstos en el inicio se produzcan al final y durante un período prolongado.

Un plan de realización de beneficios debe ser una parte fundamental de cualquier proyecto, que va desde el comienzo del proyecto hasta su fin, y más allá. Al centrarse en la planificación de la realización de beneficios, se puede saber si los beneficios previstos se han realizado y sostenido después de la finalización del proyecto. Además, ayuda a garantizar una señalización clara de quién es responsable de la entrega de esos beneficios. El primer paso es asegurar que todos los fundamentos para la realización de beneficios están en su lugar:

- Identificar y hacer un registro de los beneficios deseados hablando con las partes interesadas
- Identificar las partes interesadas que se verán afectados por cada beneficio identificado
- Identificar los resultados y los facilitadores necesarios para cada realización de beneficios
- Determinar cómo se va a medir si un beneficio en particular ha sido realizado.
- Asignar la responsabilidad para la entrega de estos beneficios
- Dar prioridad a los beneficios dándole foco a los más importante
- Identificar las fechas para la entrega de los beneficios esperados

Para desarrollar un plan de realización de beneficios, simplemente se debe registrar la información obtenida de todos los pasos anteriores en una tabla, tal como se muestra más abajo. Después de haber creado y actualizado el plan de realización de beneficios a lo largo del proyecto, usted debe tratar de revisar el plan en puntos de referencia acordados una vez que el proyecto se ha completado. Esto puede ayudarle a decidir si los cambios realizados como resultado del proyecto aún están dando los beneficios deseados originales. Si este no es el caso, debe tener en cuenta una acción correctiva. Los beneficios sólo se harán realidad si todas las partes están a bordo y trabajando hacia el mismo resultado.

Beneficio Deseado	Stakeholders impactados	Facilitadores requeridos para obtenerlo	Logros visible si el beneficio se obtiene	Responsable	Fecha Target

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

**Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Febrero de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.**