

Artículo de reflexión

Creación Modelo de Gestión: Beneficios para Proyectos de TIC, Infraestructura Física y Mejoramiento Organizacional

Building Model of Management: Benefits for TIC Projects, Physical Infrastructure and Organizational Improvement

Modelo de Construção de Gestão: Benefícios para Projetos TIC, Infra-estrutura Física e Melhoría Organizacional

Fecha de recepción: 20 de abril de 2016 / Fecha de aceptación: 6 de mayo de 2016

Escrito por: Adolfo Enrique Cortés Tarra³⁰

Resumen

El presente artículo es de reflexión, tiene como objetivo presentar un modelo de gestión de beneficios aplicable a proyectos de inversión o mejoramiento organizacional, como un área de gestión de proyectos nueva que se interrelaciona con las existentes de mayor reconocimiento mundial resaltando las buenas prácticas del PMI. El modelo de gestión de beneficios planteado, permite que los proyectos independientes de su naturaleza (de TIC, de infraestructura física, de mejoramiento organizacional) tengan un método que garantice en primera medida, su rentabilidad y posteriormente, una definición, estructuración y desarrollo de los beneficios para garantizar el cumplimiento de la promesa de valor de los mismos y el retorno de la inversión.

Palabras clave: Gestión de proyectos; Gestión de beneficios; Retorno de inversión; Modelo construcción gestión; TIC; Mejoramiento organizacional.

Resumo

Este artigo é para reflexão, tem como objetivo apresentar um modelo de gestão de benefícios aplicáveis a projectos de investimento ou de melhoria organizacional. Modelo de gestão de benefícios levantados, permite que os projetos independentes de sua natureza (de TIC, infra-estrutura física, melhoria organizacional) tem um método que assegure a na primeira etapa, sua rentabilidade e, posteriormente, uma definição, estruturação e desenvolvimento dos benefícios para garantir o cumprimento da promessa do mesmo valor e retorno sobre o investimento.

Abstract

This article is for reflection, it aims to present a model of management of benefits applicable to projects of investment or organizational improvement, as a new management area projects that interfaces with existing major global recognition highlighting good practices PMI. The management benefits model proposed, allows independent projects of their nature (TIC, physical infrastructure, organizational improvement) have a method that ensures in the first step, its profitability and subsequently, a definition, structuring and development of the benefits to ensure the fulfillment of the promise of the same value and return on investment.

Key words: Project management; Management of benefits; Return on investment; Model building management; TIC; Organizational improvement.

³⁰ Ingeniero de Sistemas. Especialista en Alta Gerencia. MBA con especialidad en Dirección de proyectos. Profesor de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Gestão de benefícios; Retorno de investimento; Modelo de construção de gestão; TIC; Melhoria organizacional.

Introducción

El objetivo del presente artículo es plantear un método respecto a la gestión de beneficios en proyectos que permita llenar el vacío reinante y pueda integrarse con las metodologías existentes de gestión de proyectos para permitir la toma de decisiones desde un análisis cualitativo y cuantitativo y no, sobre supuestos.

En la gestión de beneficios de proyectos, intervienen todos los procesos y actividades dirigidas a garantizar que se cumpla con el retorno de la inversión esperado por la organización. La gestión de beneficios en proyectos, implica generar los criterios (con soportes suficientes) que permitan una acertada toma de decisiones sobre la pertinencia y viabilidad de los proyectos. Esto solo se puede lograr con un método que asegure la disminución del riesgo de pérdida de valor de la inversión, por la no obtención de los beneficios esperados por el proyecto.

Actualmente, existen definiciones de gestión de beneficios en metodologías de gestión de proyectos como PRINCE, y IAPM o para programas precisadas por el PMI; pero, hay un vacío en la definición de una buena práctica que incluya un método que garantice la realización de una adecuada gestión de los beneficios en proyectos.

En este contexto, surge la necesidad de un método para gestionar de manera integral los beneficios de los proyectos como un área de procesos más; con sus entradas, herramientas y salidas, con entregables e indicadores propios, que se desenvuelvan a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

En el artículo se describe el Modelo de Gestión de Beneficios (MGB) con el desarrollo de las siguientes temáticas: alcance, información básica de la gestión de beneficios en proyectos, beneficios de la Gestión de Beneficios (GB), aplicaciones de la Gestión de Beneficios (GB),

descripción del Modelo de Gestión de Beneficios en Proyectos (MGBP) y conclusiones.

Modelo de Gestión de Beneficios (MGB)

- **Alcance.** El modelo planteado proporciona una guía genérica sobre la gestión de beneficios de proyectos de inversión y/o de mejoramiento; busca asegurar el cumplimiento de la promesa de valor de los proyectos y/o el retorno de las inversiones realizadas.

Igualmente, aplica para los proyectos de mejoramiento organizacional que buscan optimizar los procesos realizados en las áreas operativas de las organizaciones y pretende que los beneficios o retornos de las inversiones cumplan con el concepto de ser medibles, específicos, pertinentes, realistas y logrables en el tiempo en que sean planeados. Sin embargo, es importante aclarar que no forman parte del alcance de este modelo, los proyectos de inversión social o de obligatorio cumplimiento.

- **Información Básica de la Gestión de beneficios en Proyectos.** La búsqueda de beneficios es una actividad permanente en las actividades de los seres humanos, en su ámbito personal y laboral. Esta búsqueda se puede realizar de manera consciente o inconsciente; es parte del proceso de toma de decisiones que se realiza antes de tomar una acción. De hecho, todas las organizaciones son creadas con el fin de generar un beneficio de alguna índole para sus creadores; al igual que todas las áreas de una organización, éstas deben dirigirse siempre buscando beneficiar a la organización, como un todo.

Es así como al abordar la gestión de proyectos, es necesario la aplicación e incorporación de una nueva área de conocimiento, la de gestión de beneficios para la maduración de los mismos. Esta nueva área de gestión describe criterios que aportan y soportan las inversiones, para garantizar que las mismas se





harán en aquellas áreas que generan mayores beneficios para la organización.

Al aplicar el modelo de gestión de beneficios para proyectos, propuesto en el presente artículo, se espera cumplimiento en los tiempos de retorno de los beneficios y que éstos sean medibles, específicos, pertinentes, realistas y alcanzables en el tiempo en el que los proyectos serán desarrollados; de esta manera, se espera incrementar la oportunidad y la probabilidad de obtenerlos.

Para realizar una correcta gestión de beneficios en proyectos, se debe tener en cuenta los siguientes enunciados:

- La gestión de beneficios debe realizarse como criterio para aprobar todas las inversiones en proyectos nuevos. La gestión de beneficios otorga argumentos fiables para la toma de decisiones sobre la viabilidad de realizar futuras inversiones, al aplicar un método estructurado en la evaluación de los posibles beneficios a obtener.
- La gestión de beneficios debe ser un proceso continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Un error común es el de considerar que la gestión de beneficios solo se hace al inicio y cierre del proyecto; es decir; cuando se identifican y cuando se termina el proyecto y éstos deben ser evidenciados. La gestión de debe realizarse en cada fase del proyecto, en cada cambio de alcance, tiempo y/o costos. Es decir, se debe revisar de manera permanente, el impacto en los beneficios planteados inicialmente.
- La gestión de beneficios debe hacer parte del modelo económico del proyecto. La gestión de beneficios se enmarca en un modelo costo beneficio donde:

$$B - C = B'$$

B= Beneficios Totales

C= Costos Totales

B' = Beneficios Netos

Dónde: $(B/C) > 1$

- Para la gestión de beneficios se requiere generar cultura. La gestión de beneficios es un método cíclico y permanente que puede ser usado para la toma de decisiones al respecto del proyecto y, es una forma de medir los impactos de los cambios de alcance, costo y tiempo. Por estas razones, debe ser parte de las actividades inherentes a la gestión de proyectos del diario vivir de los líderes de proyectos y sus equipos para generar cultura en los mismos.
- La gestión de beneficios se puede aplicar en procesos de mejora organizacional. El modelo de gestión de beneficios no solo aplica a proyectos de inversión; también, es una herramienta para procesos de mejora organizacional, donde se quieren optimizar los costos de las áreas o los servicios que prestan las mismas.

- **Beneficios de la Gestión de Beneficios (GB).** La gestión de beneficios debe ser considerada una parte integral de la mejor práctica en gestión de proyectos y gestión organizacional para la toma de decisiones, dado que permite a los líderes de proyectos y/o área contar con la información confiable y pertinente para optar por la mejor alternativa. Los siguientes son algunos de los beneficios específicos de la GB:

- Mejora la toma de decisiones
- Ayuda a garantizar el retorno de las inversiones
- Protege las Inversiones
- Mejora la gestión de los proyectos
- Mejora la Reputación de las organizaciones.

- **Aplicaciones de la Gestión de Beneficios (GB).** El Modelo de gestión de beneficios se puede aplicar en todas las organizaciones y en todos los niveles de las mismas, por departamentos, áreas, equipos y proyectos. Incluso, sirve para medir y evaluar diferentes alternativas a desarrollar y brinda las bases para una correcta toma de decisiones. Sus principales aplicaciones se encuentran en:

- Gestión de proyectos
- Gestión de procesos de mejora continua, mejora organizacional de áreas y de procesos
- Evaluación de alternativas de inversión
- Asignación de recursos de Inversión o de operación
- Planeación estratégica de negocios y operaciones.
- Tomas de decisión.

- **Descripción del Modelo de Gestión de Beneficios en Proyectos (MGBP).** Los principales elementos del proceso de Gestión de Beneficios son:

- *Proceso de Planificación:* en esta etapa se define cómo realizar las actividades de gestión de beneficios del proyecto, se aclara qué se considerará beneficio y qué no, se identifican los roles y responsables de la gestión; así como la forma de identificar, soportar, cuantificar, proyectar, monitorear y certificar los beneficios.

- *Proceso de Identificación:* en esta etapa se identifican los beneficios que puede generar el proyecto, los cuales deben ser cualificados mediante la identificación y separación aquellos que son cuantitativos de los cualitativos, para definir cuáles serán considerados en el modelo financiero del proyecto.

- *Proceso de Soporte:* de los beneficios identificados se deben buscar los documentos que soportarán los cálculos de los mismos; dichos documentos pueden ser contratos, informes técnicos, estudios de tiempos y movimientos, datos históricos, reportes y memorias de cálculo que sean necesarios para reflejar el valor del beneficio identificado.

- *Proceso de Cuantificación:* los beneficios deben ser expresados en términos de variables físicas que midan su magnitud. Por ejemplo, la sistematización de un proceso manual, que involucra disminución de horas de trabajo, cuya medición se expresaría en términos de variables físicas. En este ejemplo: horas hombre disminuidas: 1 hora. Es importante definir siempre, la unidad de medida.

Esta cuantificación permite convertir las unidades físicas en unidades monetarias con el único objeto de disponer de una unidad de medición común que permita efectuar operaciones matemáticas entre las diferentes variables y, obtener su formulación. El instrumento utilizado para ello, son los precios de cada bien o servicio; así las horas hombre se multiplican por la remuneración respectiva, obteniéndose el costo por cada hora disminuida.

- *Proceso de proyección:* se proyectan los posibles beneficios trazando una línea de tiempo a la par con el ciclo de vida del proyecto y del producto para establecer el momento de entrega de los beneficios y cantidades a certificar.

- *Proceso de Monitoreo:* se realiza el seguimiento y control de los beneficios, el líder de gestión de beneficios (o quien haga las veces) efectuará un seguimiento sobre el estado de los beneficios, las certificaciones, sus soportes y evolución, según como se haya proyectado. Se ha de tener en cuenta, si el proyecto ha tenido cambios de alcance, tiempo y costos; muy probablemente, tendrá variaciones en los beneficios planeados.

- *Proceso de Certificación:* es la etapa donde se revisa y comprueba que los beneficios planeados se obtuvieron. Se realiza una certificación Ex-ante y una Ex-Post, la ex-ante consiste en realizar una certificación de la promesa de valor del proyecto donde se revisará cada fórmula y soporte de los beneficios planteados para validar y aprobarlo con el cliente beneficiario del proyecto, quien garantizará, que está de acuerdo con lo planteado.

La ex-post, se realiza en la etapa de ejecución si se presentan beneficios por entregas tempranas de productos (equipos, hardware,



software, construcciones, adecuaciones etc.) y durante el tiempo que se considere necesario del ciclo de vida del producto, con una periodicidad definida por el equipo del proyecto.

- *Proceso de Comunicación:* en esta etapa se realiza el proceso de comunicación que se debe efectuar durante todo el ciclo de gestión de beneficios, en todas las fases de maduración del proyecto y que involucra todos los *stakeholders* del mismo. En esta dinámica, se deben considerar los medios, qué se debe comunicar, cuándo y a quién comunicar. En la figura 1, se ilustra cada uno de los componentes del modelo, analizado:

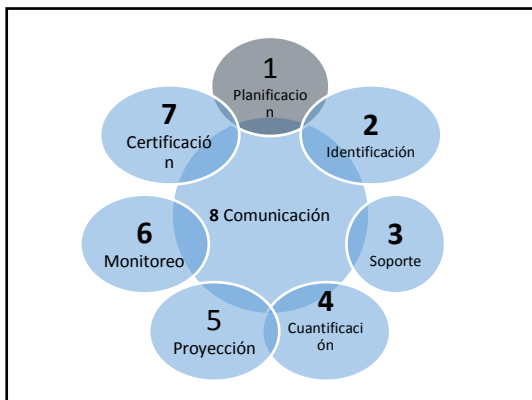


Figura 1. Modelo de Gestión de Beneficios en Proyectos

Fuente: Elaboración del autor

En el Modelo MGBP planteado, los beneficios se clasifican en el proceso de identificación, dentro de los cuales se pueden encontrar beneficios por optimización de recursos y beneficios por reducción de costos, así:

- *Beneficios Tangibles por optimización de recursos.* Que comprende la siguiente sub clasificación:

- Beneficios por Eficiencia / Productividad. Se generan cuando se disminuyen los recursos invertidos en el proceso o en la actividad (Recursos humanos, Tecnológicos o de Infraestructura). Estos beneficios deben convertirse en un valor monetario asignándole el costo real a cada recurso disminuido.

Ejemplo: Por acción del proyecto XYZ, en la sistematización de un proceso se disminuyen 3 empleados a un valor por empleado de USD \$100 Mensuales.

$$\text{Beneficio} = (3 \times 100 = 300)$$

El beneficio está dado por la disminución de tres recursos humanos y genera un beneficio económico de USD\$ 300 al mes.

- Beneficios por evitar, minimizar, trasladar o mitigar riesgos. Como su nombre lo indica se generan al evitar, minimizar, trasladar o mitigar los riesgos, ya sean éstos del proceso, de la operación, de cumplimiento de alguna normatividad o ley o, de reporte ante algún ente de control.

El valor está asociado al valor monetario del impacto cuando potencialmente se materializa un riesgo (puede ser el valor de lo que cuesta el plan de emergencia ante un evento, el plan de atención del evento, o lo que la empresa deja de percibir como ingreso por acción de un evento catastrófico o riesgoso). El insumo para identificar estos beneficios lo proporciona la Matriz de Gestión de Riesgos que tenga la organización, si no la posee ayudaría el generarla; de esta manera, se tiene un soporte del beneficio.

Ejemplo: El proyecto ZXW elimina en un 90% la probabilidad de que suceda un evento que se ha venido presentado en la organización 1 vez al año, este evento ha tenido un costo anual de USD\$ 1000.

El beneficio del proyecto está dado en la reducción del 90% del valor de ese costo al disminuir la probabilidad de ocurrencia en esa misma proporción así:

$$\text{Beneficio} = (1000 \times 90\% = 900)$$

El beneficio es un valor dejado de gastar de USD\$ 900 al año por acción del proyecto.

Para este ejemplo se considera que el 90% está debidamente soportado con estudios, datos

históricos, análisis probabilísticos, estudios técnicos que no dejen margen de duda.

Un aspecto a tener en cuenta: los beneficios por eficiencia / productividad y por evitar, minimizar, trasladar o mitigar riesgos, aunque se puedan cuantificar y asignar un valor monetario, no necesariamente, significa que estos dineros vayan a ingresar en efectivo a la organización. Por esta razón, queda a consideración del líder del proyecto o de la oficina de Gestión de Proyectos decidir si los incluyen como valores en sus modelos financieros.

- Beneficios netamente cuantitativos. Son aquellos que se dan por la disminución de los costos de operación, disminución de recursos u optimización de las operaciones que si se pueden convertir en efectivo para la compañía.

Ejemplo: el proyecto ZZZ promete una disminución del 10% anual en los gastos de operación y mantenimiento de la organización mediante la implementación de una nueva herramienta tecnológica; actualmente, los gastos anuales son de USD\$ 5000.

El beneficio del proyecto es igual a $5000 \times 10\% = 500$, que corresponde a una disminución anual del gasto de USD\$ 500 al año.

Se da por sentado que el 10% se encuentra justificado y soportado con estudios y análisis técnicos.

- Beneficios intangibles. Son aquellos beneficios que no se pueden evidenciar financieramente.

Ejemplo: el proyecto AAA mejora la imagen de la compañía en un 20% y la satisfacción del cliente en un 30%.

En estos casos, aunque podemos dar una magnitud de mejora no es tan fiable su método de comprobación y soporte, obedece a valores muy subjetivos según el punto de vista.

Conclusiones

Se plantea un modelo de gestión de beneficios

de proyectos que permite de manera estructurada y a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, disminuir los riesgos de pérdida de la inversión, provocada por la no obtención de los retornos esperados por la organización.

El modelo de gestión de beneficios incorpora una nueva área de conocimiento para la maduración de proyectos, al apalancar los beneficios de programas y portafolios y, permitir el seguimiento y cumplimiento a la promesa de valor de los mismos, garantizando que las inversiones realizadas serán en aquellos proyectos que generen mejores utilidades para la organización.

El modelo de gestión de beneficios permite asegurar los tiempos de retorno y obtención de beneficios, haciéndolos medibles, específicos, pertinentes, realistas y alcanzables en el tiempo en el que los proyectos serán desarrollados.

El modelo de gestión de beneficios planteado se integra con las demás áreas de gestión de proyectos sin importar la metodología de gestión utilizada, brindando herramientas y técnicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de las inversiones realizadas por las organizaciones en los proyectos.

Referencias bibliográficas

- Cazorla, L. (2010). Estudio de la metodología de Gestión de Proyectos PRINCE2: Aplicación a un caso práctico. Recuperado de <http://www.lcc.uma.es/~guzman/prince2/PRINCE2.pdf>
- Guillén, M. (2006). Metodología para control de proyectos PRINCE2. Recuperado de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_09_SIS01.pdf
- IAPM International Association of Project Managers™, (2013). IAPM PM GUIDE 2.0. Liechtenstein
- Montes, J. y Pérez, M. D. (2014). Comparación de Metodologías de Gerencia de Proyectos PRINCE2 y PMBOK5. Recuperado de





<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/7024/PerezManuel2014.pdf?sequence=2>

Office of Government Commerce (2009). Éxito en la gestión de proyectos con PRINCE2™ tso, 5ta. Edición. Reino unido: The Stationery Office.

Project Management Institute, (2013). The standard for program management. Newtown Square, Pennsylvania.

Turley, F. (2010). El Modelo de Procesos PRINCE2®. Bizness Académie SAS.