

Desarrollo de una guía para la construcción de indicadores de gestión de materialización de beneficios, considerando el marco del análisis de negocio y la gestión organizacional de proyectos

Juan Sebastian Olivera Arboleda

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
juan.olivera@mail.escuelaing.edu.co

Sandra Liliana Quintero Oviedo

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
sandra.quintero@mail.escuelaing.edu.co

Luis Javier Mosquera Quijano

Director del trabajo de grado de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
luis.mosquera@escuelaing.edu.co

Revista **IDGIP**
ISSN 2619-1830 (en línea)
Volumen 6, N.º 1
Enero-diciembre de 2023,
pp. 27-41

Recibido: 05/12/2022
Aceptado: 29/05/2023
Disponibile en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

Resumen: El presente artículo de investigación propone una guía para el seguimiento a la materialización y sostenimiento de beneficios, en el cual se exponen recomendaciones para la construcción de indicadores de acuerdo con un ciclo de vida para la gestión de beneficios con enfoque predictivo o waterfall, lo cual implica que el alcance, tiempo y costo de los beneficios se determina lo antes posible en su ciclo de vida. El resultado de la investigación busca generar un aporte para que las organizaciones logren, por medio de la gestión de beneficios contemplando los marcos de BRM, BA y OPM, la creación de valor, y, consecuentemente, su estrategia organizacional.

En concreto, la guía en mención proporciona unas pautas para la construcción y uso de indicadores con enfoque en beneficios, la cual se puede adaptar a cualquier sector u organización que tenga interés en iniciar o fortalecer su gestión de beneficios, y así aportar al logro de su estrategia organizacional. Este producto de la investigación está conformado por cinco etapas y doce procesos para la construcción e interpretación del indicador.

Palabras claves: indicador, gestión de beneficios, gestión de materialización de beneficios, análisis de negocio y gestión organizacional de proyectos.

Development of a guide for the construction of indicators for the benefits realization management, taking into account the framework of business analysis and organizational project management

Abstract: This research article proposes a guide for the monitoring of the realization and sustain of benefits, in which recommendations are presented for the construction of indicators under a life cycle for the management of benefits with predictive or waterfall approach, therefore that the scope, time and cost of the benefits is determined as soon as possible in their life cycle. The result of the research seeks to generate a contribution to organizations to achieve, through the management of benefits contemplating the frameworks of BRM, BA and OPM, the creation of value, and, consequently, its organizational strategy.

Specifically, this guide provides guidelines for the construction and use of indicators with a focus on benefits, which can be adapted to any industry or organization that has an interest in initiating or strengthening its benefits management, and consequently, contribute to the achievement of its organizational strategy. This research product is made up of 5 stages and 12 processes for the construction and interpretation of the indicator.

Keywords: Indicator, benefits management, benefits realization management, bBusiness analysis and organizational project management.

1. INTRODUCCIÓN

En un escenario empresarial caracterizado por entornos competitivos de cambio constante, las organizaciones se ven obligadas a evolucionar sus planes estratégicos, enmarcados por enfoques tradicionales de dirección de proyectos, orientados a la medición de parámetros de tiempo, alcance y presupuesto, sin contemplar el seguimiento a los objetivos estratégicos de la organización (The Boston Consulting Group, 2016). Dichos enfoques tradicionales producen una brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos, como lo justifica The Boston Consulting Group (2016); el enfoque que permite cerrar la brecha entre la alineación de los proyectos, programas y portafolios con la estrategia general de la empresa es la gestión de materialización de beneficios (BRM).

Por otra parte, y de acuerdo con una encuesta realizada por el PMI (2016a), las organizaciones con mayor nivel de madurez en BRM son 1,69 veces más propensas a lograr los objetivos de los proyectos y tienen 3 veces más probabilidades de cumplir o exceder su retorno de la inversión objetivo en proyectos individuales. Por esta razón, se da a entender la necesidad de contar con una adecuada gestión de beneficios; no obstante, a la hora de implementar una BRM es crítico saber si es efectiva o, por el contrario, lograr identificar si no se está obteniendo el efecto esperado. De ahí la importancia de los indicadores para contribuir a la trazabilidad de la materialización y sostenimiento de estos beneficios. Como menciona The Economist Intelligence Unit (2016), los principales impedimentos para lograr un BRM eficaz para organizaciones con bajo y alto nivel de madurez son la creación/uso de métricas adecuadas para medir los beneficios específicos de proyectos individuales. Igualmente, como exponen Abba, Pells y Shepherd (2018), citando a Bradley (2014), algunos factores críticos de éxito para implementar BRM se asocian a la Identificación temprana de medidas para la mayoría, si no todos, los beneficios y establecimiento temprano de un sistema de seguimiento y presentación de informes sobre prestaciones.

2. MARCO CONTEXTUAL

En adición a la importancia de contemplar el marco de gestión de materialización de beneficios (BRM), tal y como argumenta Isaca (2008), dentro de los elementos claves para la gestión de inversiones, es decir, el ejercicio de garantizar que las inversiones individuales habilitadas de la empresa contribuyan a un valor óptimo, se destaca: i) el caso de negocio (Análisis de Negocio - BA), que es fundamental para seleccionar y gestionar durante su ejecución los componentes de inversión (programas y proyectos) adecuados, al igual que el establecimiento de los beneficios por lograr y su línea base, como argumento para la autorización de la iniciativa asociada; y posteriormente ii) la realización de beneficios, la cual se identifica como el conjunto de tareas necesarias para gestionar activamente esta etapa.

En concordancia con lo anterior, la gestión organizacional de proyectos (OPM), si bien se describe como un marco donde portafolio, programa y proyectos se unifican con los facilitadores organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos (Sanabria, Valdés & Zamora, 2021), también hace las veces de un instrumento para concretar la estrategia empresarial; en otras palabras, es el puente entre la estrategia y la generación de valor.

Ahora bien, a manera de contextualización, se plantea una versión del círculo de valor¹ detallado, en la que se resaltan las etapas necesarias para alcanzar la generación de valor en la organización. Para comprender mejor esta idea, debemos partir de la estrategia y gobernanza con sus políticas, visión, dirección y formulación de metas de alto nivel, para lo cual, por medio de herramientas de análisis estratégico (por ejemplo DOFA) se producen propuestas para cumplir con los objetivos estratégicos, es decir, las iniciativas.

Posteriormente, en el análisis de negocio se identifican las necesidades, se recomiendan soluciones y se obtienen, documentan y gestionan los requisitos para ofrecer los beneficios esperados; en otras palabras, a partir de esta etapa se empieza a generar la visión objetiva de beneficios, en la cual se busca generar un documento de control (caso de negocio) para realizar el seguimiento y evaluación de la solución con énfasis en el cumplimiento de los beneficios definidos, costos y riesgos asociados. Luego, en la gestión de portafolios se seleccionan aquellas iniciativas que generen mayor valor dentro del presupuesto y limitaciones de la gobernanza, la cual reconoce y autoriza la existencia y asignación de recursos por medio de la generación de componentes (programas y proyectos). Estos componentes se estructuran para los entregables (*outputs*), que mediante un proceso de operacionalización se transforman en resultados (*outcomes*), y, en última instancia, en la materialización de beneficios y creación de valor organizacional.²

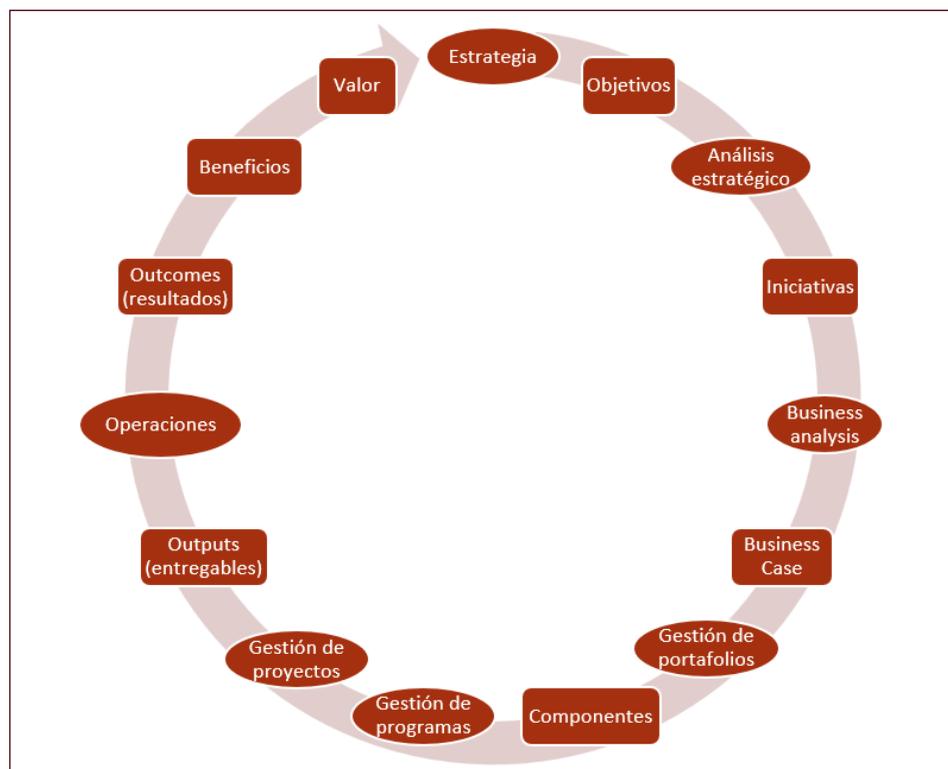


Figura 1. Círculo de valor.

Fuente: Adaptado de Luis Javier Mosquera Quijano (s.f).

1. El PMI, en su guía Benefits Realization Management, muestra una visión general de cómo la estrategia está vinculada a las iniciativas de portafolios, programas y proyectos para generar valor. El uso de *inputs* da como resultado *outcomes* que producen beneficios y, en última instancia, valor organizacional.
2. Figura 1 Círculo de valor. (2019).

A continuación, se detalla el proceso para la obtención de beneficios (figura 2).

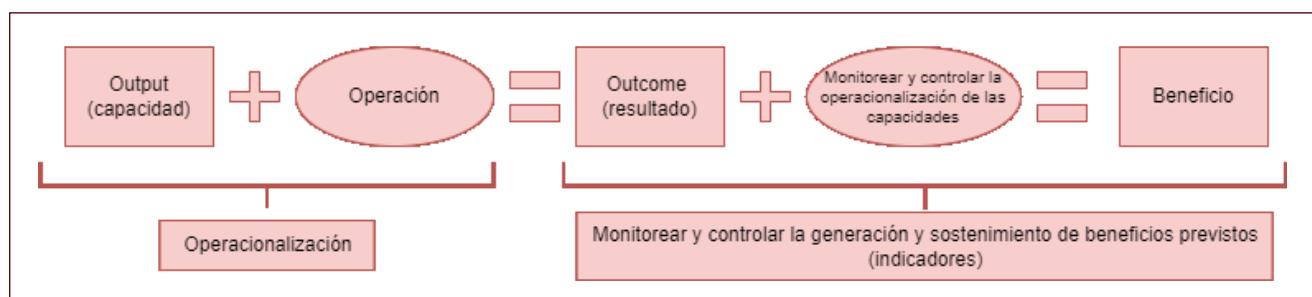


Figura 2. Proceso para la obtención de beneficios.

Para efectos del presente marco contextual, se contempla como una de las principales bases teóricas el marco de referencia para la gestión de beneficios, integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM), en el cual Sanabria, Valdés y Zamora (2021) presentan el mapa de procesos de gestión de beneficios, identificado en la figura 3.

ETAPAS BENEFICIOS	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN	ENTREGA	SOSTENIMIENTO
GESTIÓN DE BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la Identificación de los Beneficios Asegurar el alineamiento de los Beneficios con la Estrategia Categorizar los Beneficios Evaluar Métricas e Indicadores de los Beneficios Priorizar Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> Crear el Registro de Beneficios Plan Beneficios <ul style="list-style-type: none"> Crear Perfiles de Beneficios Planificar las capacidades necesarias para lograr los beneficios Planificar la Operacionalización de las Capacidades Planificar la transferencia de los beneficios Planificar el sostenimiento de los beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución plan Capacidades <ul style="list-style-type: none"> Construir las Capacidades Monitorear – Controlar la Construcción de las capacidades Realizar control integrado de cambios – construcción capacidades Ejecutar plan Operacionalización <ul style="list-style-type: none"> Preparar la Operacionalización de las capacidades Monitorear – Controlar la preparación de la operacionalización Realizar control integrado de cambios – preparación de la operacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Operacionalizar las Capacidades Monitorear – Controlar la operacionalización de las capacidades Revisión de Beneficios <ul style="list-style-type: none"> Monitorear y Controlar la generación de los Beneficios previstos Realizar el Control Integrado de Cambios a los Beneficios Realizar la transferencia de los Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el Sostenimiento a los Beneficios Revisar la pertinencia de los beneficios Realizar la gestión del conocimiento
GESTIÓN DE INTERESADOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los Interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Crear el plan de involucramiento y de comunicaciones de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el involucramiento de los Interesados Monitorear el involucramiento de los Interesados Realizar la gestión del cambio organizacional 		
GESTIÓN DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar los Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la respuesta a los Riesgos Monitorear los Riesgos 		

Figura 3. Mapa de procesos de gestión de beneficios.

Fuente: “Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocio (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM), por Sanabria, Valdés y Zamora 2021 (p. 98).

3. METODOLOGÍA

El presente artículo se orienta en el grado de abstracción de la investigación aplicada con enfoque mixto, en el cual se busca comprender el problema de manera deductiva, con un diseño de investigación de tipo exploratorio secuencial derivativa (Dexplos)³, que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos en donde posteriormente se consiguen y analizan datos cuantitativos, cuya interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).



Figura 4. Etapas del desarrollo de la investigación.

Empleando la metodología de investigación anteriormente descrita, el presente artículo busca resolver la problemática relacionada con la deficiente implementación de gestión de beneficios, considerando el aporte del uso de indicadores y los enfoques de alineación estratégica de los marcos de BA y OPM. Para lo cual, y con el propósito de obtener una mayor comprensión del problema de estudio, se considera el método lógico para la recolección y análisis de datos con enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, o, en otras palabras, mixto. Lo anterior, se realiza por medio de un proceso deductivo, ya que parte de la revisión de literatura con un marco general e independiente, sobre gestión de beneficios, indicadores, BA y OPM, hacia el desarrollo de un marco particular de construcción de indicadores, el cual integra en conjunto, dichos enfoques.

Para el desarrollo de los objetivos se abordan cuatro etapas, ver figura 4. La primera está orientada a la contextualización de bases teóricas relacionadas con los aspectos generales conocidos en gestión de beneficios, BA, OPM en relación con el uso de indicadores. La segunda se enfoca en el análisis comparativo entre la literatura recopilada para cada temática mencionada anteriormente. La tercera se centra en el desarrollo de la guía para establecer lineamientos, recomendaciones, sugerencias u orientaciones para la construcción de indicadores en gestión de beneficios. La cuarta contempla el diseño y aplicación de un instrumento de verificación de la

3. La abreviatura de este diseño con enfoque mixto es de Hernández, Sampieri y Mendoza (2008). Se utiliza cuando el investigador necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas.

guía, en la que se busca la cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces; obteniendo así, el producto que se espera para el presente trabajo de grado.

4. RESULTADOS

4.1 Indicadores de beneficios

Si bien existen diferentes definiciones para un indicador, de acuerdo con el análisis documental y para efectos de la investigación, un indicador se determinó como aquella expresión observable y verificable cualitativa o cuantitativa que permite describir características, comportamientos, fenómenos de la realidad o un hecho que queremos controlar, a través de la evolución y análisis de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia o línea base, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones. De esta manera se evidencia una determinada condición o el logro de ciertos resultados, representando el grado de progreso hacia el logro de una meta, objetivo o impacto. Facilita los procesos de diagnóstico y seguimiento relacionando los insumos, los resultados y los impactos, tratando de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los recursos disponibles. “Un número no es un indicador” (IIBA, 2015; PMI, 2021; Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2018; Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f; Corporación Andina de Fomento (CAF), 1991; Schrage & Kiron, 2018; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), 2013).

En concordancia con lo anterior, para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos (DAFP, 2012; PMI, 2021; DNP, s.f; CAF, 1991; IIBA, 2015; Ortigón, Pacheco & Prieto, 2015; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2017; DANE, s.f; Coneval, 2013), los indicadores efectivos deberán contemplar las siguientes características:

- Pertinente
- Significativo
- Práctico
- Claro
- Específico
- Comparable
- Creíble

4.2 Seguimiento a la materialización y sostenimiento de los beneficios

El PMI (2019) sustenta que la medición de los beneficios antes, durante y después de su realización es fundamental para alcanzar el éxito de BRM⁴. Este ejercicio de seguimiento de beneficios implica identificar indicadores BRM apropiados para su uso en una gestión y liderazgo efectivo; esto es esencial para lograr los

4. La gestión de realización de beneficios (BRM) es el conjunto de prácticas que utiliza la organización para hacer que los beneficios sucedan a través de iniciativas de portafolio, programa y proyecto, las cuales influirán positivamente en la creación de valor, y ayudará a su vez a la ejecución exitosa de las estrategias del negocio.

productos y resultados de los portafolios, programas y proyectos, además de los beneficios para los interesados a los que va dirigido. Así mismo, el establecimiento de indicadores de beneficios puede aportar significativamente a la construcción del perfil de beneficios en un nivel más detallado, ya que permite una mayor comprensión respecto de los criterios para medir el desarrollo y determinar su realización (PMI, 2021).

Considerando que varios proyectos pueden contribuir a la realización de los mismos conjuntos de beneficios, es posible asumir que algunos proyectos pueden ser responsables de un porcentaje del beneficio que se va a realizar como resultado de un programa. Por lo tanto, un porcentaje de los beneficios del programa se puede atribuir a cada *output* y subsecuentemente *outcome*. Lo mismo ocurre entre proyectos y subproyectos, ya que siempre que un proyecto grande se compone de una serie de proyectos más pequeños, cada proyecto contribuye en cierta medida al logro de los beneficios esperados del proyecto principal. A manera de ejemplo, la construcción de una plataforma petrolera se puede dividir en una serie de proyectos, aunque los resultados de todos los subproyectos garantizarán la conclusión del proyecto general y, por lo tanto, la realización de los beneficios. De este mismo modo, ocurre entre beneficios, beneficios intermedios y beneficios finales, toda vez que los beneficios entregados por un proyecto pueden agruparse con los de otros proyectos y así contribuir a la realización de beneficios intermedios; a su vez, estos pueden combinarse con otros para apoyar la realización de beneficios finales, considerando aquellos directamente asociados con el logro de los objetivos del negocio (Martins, 2016).

De manera análoga, como Martins (2016) sustenta, citando a Bradley (2010), se debe evitar la doble contabilización de los beneficios, es decir, lo que sucede cuando el mismo beneficio se atribuye a más de una fuente y los objetivos se asocian con cada fuente sin considerar ninguna adición; esto causa un monto total de beneficio poco realista que sería inalcanzable. Por ejemplo, un objetivo poco realista es esperar que los costos operativos se reduzcan en más del 100 % porque se suman los beneficios esperados de todas las iniciativas de reducción de costos. La doble contabilización se puede minimizar mediante el uso de la técnica de mapeo de beneficios y la aplicación del diccionario de medidas de beneficios.

Avanzando con el anterior razonamiento, una propuesta útil para identificar la red de dependencia de beneficios es el mapeo de beneficios, el cual permite mostrar los objetivos de negocio deseados en alineación con los beneficios finales e intermedios, cambios de negocio y resultados o facilitadores del proyecto (Office of Government Commerce (OGC), 2011; Abba, Pells, & Shepherd, 2018).

Dentro de las maneras para desarrollar un mapa de beneficios se sugiere emplear el mapeo de arriba hacia abajo (Top-down). Como sustenta Martins (2016), citando a Melton et al. (2008), en esta forma se debe partir con la identificación de los niveles superiores de la jerarquía de beneficios, facilitando la expansión posterior del árbol de beneficios principales mediante la inclusión de elementos. Esto quiere decir que los objetivos organizacionales en el mapeo de arriba hacia abajo deben desglosarse hasta que se alcancen los beneficios identificados y sus medidas asociadas, como se evidencia en la figura 5.

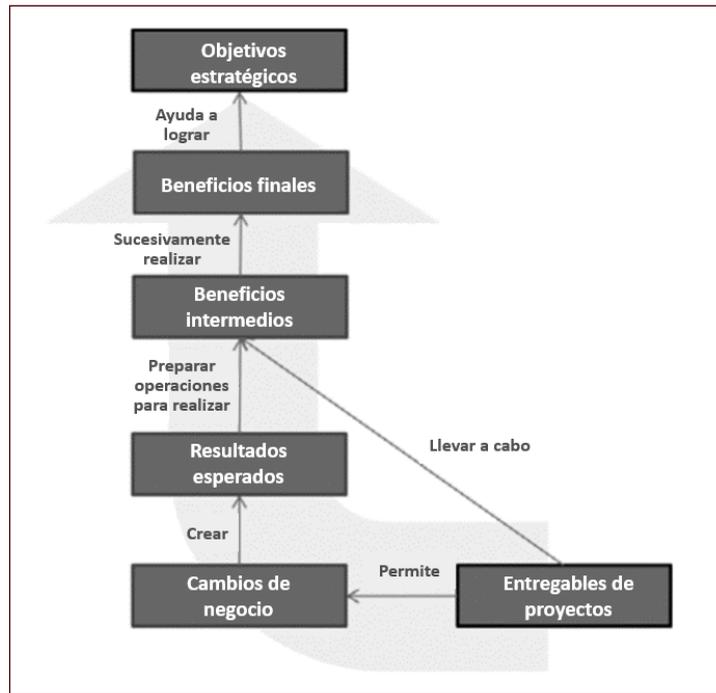


Figura 5. Mapeo de beneficios: Segundo paso de arriba hacia abajo – resultados y cambios de negocio.

Fuente: Adaptado de Benefits Realization Management: Strategic value from portfolios, programs, and projects por Martins (2016, p. 96).

Hecha la anterior salvedad y apoyando la analogía del círculo de valor, para un adecuado seguimiento a la materialización y sostenimiento de beneficios desde una perspectiva de abajo hacia arriba (Bottom-up) se debe asegurar previamente la alineación estratégica en el desarrollo del análisis de negocio, plan de realización de beneficios (finales e intermedios) y estructuración de programas y proyectos. Para esto se aconseja emplear el enfoque de arriba hacia abajo (Top-down). Esto implica, como se evidencia en las etapas tempranas del círculo de valor, que se debe velar por una comprensión clara de los objetivos estratégicos; en otras palabras, los objetivos organizacionales en el enfoque de arriba hacia abajo deben desglosarse hasta que se identifiquen los beneficios y sus *outcomes* asociados (figura 6).

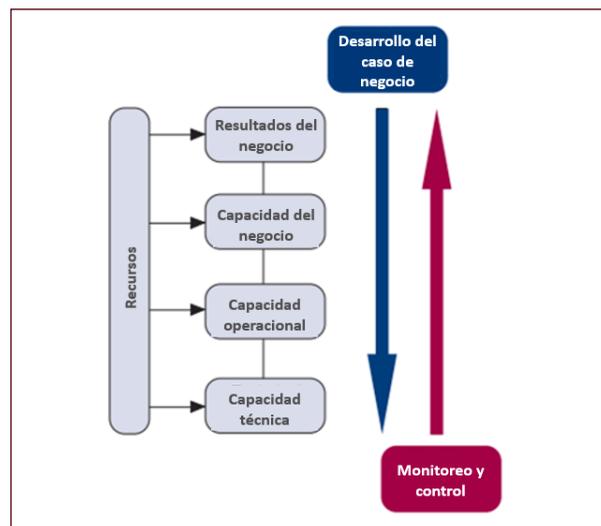


Figura 6. Perspectiva "Bottom-up" del seguimiento y control.

Fuente: Adaptado de Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0 Extract por Isaca (2008 p. 19).

La figura 7 ilustra un ejemplo de la descomposición de los beneficios finales en beneficios intermedios y luego beneficios para un programa de eficiencia operacional que está compuesto por cuatro proyectos y se centra en la reducción de costos.

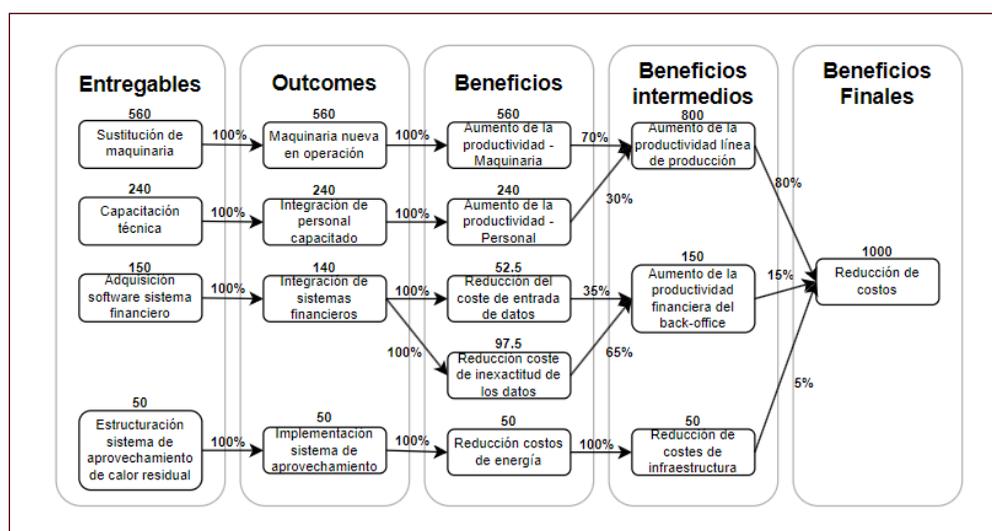


Figura 7. Red de dependencia de beneficios: porcentajes de contribución al siguiente nivel.

Fuente: Adaptado de Benefits Realization Management: Strategic value from portfolios, programs, and projects por Martins (2016, p. 108).

Es importante verificar si vale la pena medir el beneficio solo en el nivel de entregable, considerando que algunos proyectos pequeños pueden generar pequeños beneficios y el esfuerzo involucrado en la medición de estos sería costoso; en estos casos, los beneficios podrían agruparse y medirse en el nivel de programa o portafolio, lo cual hace que se reduzcan el esfuerzo y los gastos de medición y análisis de resultados, aunque todavía proporciona un medio para mostrar la contribución de cada proyecto mediante el uso de técnicas de descomposición ponderada (Martins, 2016).

Es preciso aclarar que, en caso de que se quiera hacer seguimiento a la generación de valor y consecuentemente a la materialización de beneficios, es crítico contemplar el seguimiento a la operacionalización de las capacidades, razón por la cual se recomienda tener indicadores complementarios enfocados en el seguimiento de resultados.

4.3 Consideraciones previas a la construcción del indicador

Cuando los indicadores son estructurados desde el Business Analysis, estos deben ser creíbles y atractivos para la alta gerencia, lo que implica que deben estar limitados por aquellos beneficios de alto nivel o finales a los cuales se le atribuye un aporte directo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Ahora bien, a pesar de que el alcance del Business Analysis se limita a beneficios finales, este, al igual que el indicador asociado, se debe estructurar de acuerdo con criterios razonables de estimación y juicio de expertos, toda vez que son necesarios para poder soportar qué tan factible es lograr la iniciativa, a pesar de no contar con

el detalle de los proyectos y las operaciones con los que se alcanza el beneficio objetivo (mapeo de beneficios). Esto implica que el ejercicio de descomposición de beneficios Top-down, y subsecuentemente la creación de la hoja del vida del indicador, formen parte del plan de realización de beneficios, es decir, estos se desarrollarán y verificarán en la gerencia de programas cuando se tenga mayor claridad de los procesos de crear perfiles de beneficios, planificar las capacidades para lograr los beneficios, realizar el plan de operacionalización de las capacidades, planificar la transición y el sostenimiento de los beneficios.

Dicho lo anterior, se identifican dos momentos en la construcción de indicadores de beneficios:

- Para aprobación de la iniciativa por parte de la gerencia de portafolios: se desarrollan indicadores de alto nivel (beneficio final).
- Para monitoreo por parte de la gerencia de portafolios: indicadores ya detallados desarrollados por la gerencia de programas (beneficios intermedios y *outcomes*).

4.4 Construcción del indicador

A continuación, se recomienda seguir el proceso indicado en la figura 8 para el diseño y construcción de indicadores para la gestión de materialización de beneficios.

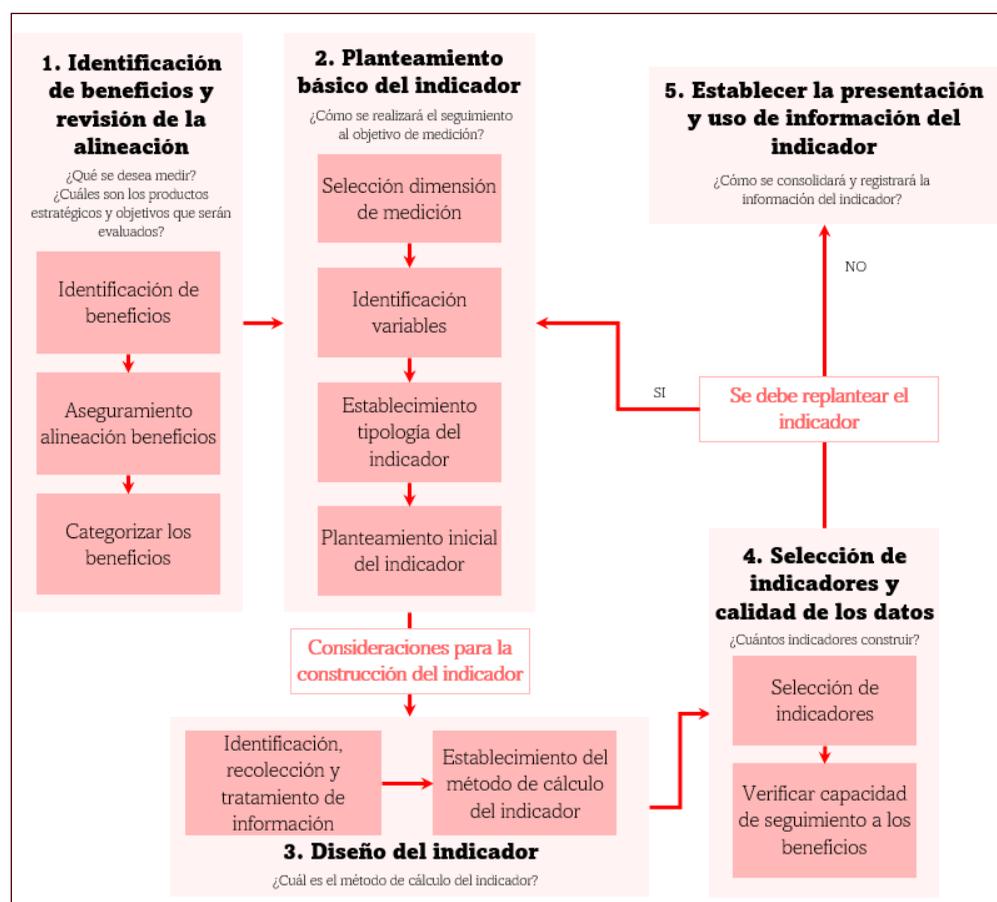


Figura 8. Flujograma para el diseño y construcción de indicadores de gestión de materialización de beneficios.

4.4.1 Identificación de beneficios y revisión de la alineación

En respuesta a las preguntas ¿Qué se desea medir? y ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?

Para una correcta identificación de beneficios y revisión de la alineación, se recomienda seguir los siguientes procesos, como sustenta el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), el Departamento Nacional de Planeación (s.f), Kansal (2020), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (s.f), y Sanabria, Valdés y Zamora (2021); citando a autores como Axelos (2017 y 2013), IIBA (2015), PMI (2019, 2017 y 2015) y Martins (2016):

1. Proceso de identificación de beneficios
2. Proceso de aseguramiento de la alineación de los beneficios
3. Proceso de categorización de los beneficios

4.4.2 Planteamiento básico del indicador

En respuesta a la pregunta ¿Cómo se realizará el seguimiento al objetivo por medir?

Para un correcto planteamiento básico del indicador, se recomienda seguir estos procesos, como sustenta el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f; Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2012; Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), 2013; Corporación Andina de Fomento (CAF), 1991):

1. Proceso de selección de dimensión de medición
2. Proceso de identificación de variables del indicador
3. Proceso de establecimiento de la tipología del indicador
4. Proceso de planteamiento inicial del indicador

4.4.3 Diseño del indicador

En respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el método de cálculo del indicador?

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2012; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), 2013; Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f, y Ortégón, Pacheco y Prieto, 2015, para un correcto diseño del indicador, se recomienda seguir estos procesos:

1. Proceso de identificación, recolección y tratamiento de información necesaria para el diseño del indicador.
2. Proceso de establecimiento del método de cálculo del indicador.

4.4.4 Selección de indicadores y calidad de los datos

En respuesta a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir?

Para una correcta selección de indicadores y calidad de los datos se recomienda seguir estos procesos, como lo sustentan el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2012; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), 2013; Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f; Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015; Sanabria, Valdés y Zamora, 2021; Martins, 2016; Arbeláez, Cortés y Palacios, 2020; Axelos, 2017 y 2013, PMI, 2019 y 2017, y Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2017:

1. Proceso para la selección de indicadores
2. Proceso para verificar la capacidad de seguimiento a los beneficios

4.4.5 Establecer la presentación y uso de información del indicador

En respuesta a la pregunta: ¿Como se consolidará y presentará la información del indicador?

Una vez seleccionados los indicadores y verificada su capacidad de seguimiento, se procede a establecer los mecanismos para la presentación y uso de la información. Como sustentan Pennypacker y Ritchie (2005), en un proceso eficaz de desempeño se debe comunicar información sobre los resultados que se deben lograr y ser capaz de monitorear qué tan bien están funcionando estas actividades.

Por consiguiente, se tiene la ficha técnica u hoja de vida del indicador, identificado como un instrumento metodológico de resumen, el cual permite aprovechar de una manera óptima la información suministrada por el indicador y sus parámetros. Por esta razón, para el diligenciamiento de la hoja se recomienda contemplar Sanabria, Valdés y Zamora, 2021; Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2012; PMI, 2017b; Doerr, 2019; Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f; Acero, Coy y González, 2017; Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f; PMI, 2019; ORI, 2012; Arbeláez, Cortés y Palacios, 2020; Martins (2016); Office of Government Commerce (OGC), 2011; Corporación Andina de Fomento (CAF), 1991:

- Elementos de alineación
 - Identificación de la ficha técnica (código, versión, fecha)
 - ID del beneficio
 - Nombre del beneficio
 - Productos que entrega el programa o el servicio.
 - Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
 - Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).
- Elementos descriptivos
 - Nombre del indicador
 - Objetivo del indicador

- Definiciones y conceptos
- Metodología de medición
- Unidad de medida
- Método de cálculo
- Variables
- Limitaciones del indicador
- Fuente de los datos
- Periodicidad
- Vigencia
- Responsable
- Observaciones
- Elementos para el seguimiento
 - Línea base
 - Meta del periodo
 - Resultado
 - Porcentaje de cumplimiento
 - Análisis y observaciones
- Información adicional
 - Recursos/sistema de recopilación de datos requeridos
 - Tipo de indicador

Dicho lo anterior, es importante recalcar la importancia de planificar cómo se comunicará el progreso de la evaluación de la solución y sus resultados a las partes interesadas, incluido el nivel de formalidad apropiado (PMI, 2017b). Para esto, se exponen a continuación las propuestas más comunes para la presentación y uso de indicadores (Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f):

- Plataforma de reporte.
- Tableros de control.

4.5 Interpretación de indicadores

En respuesta a la pregunta: ¿Cómo interpretar el valor de un indicador?

Es preciso mencionar que luego de disponer de toda la información de los indicadores, es fundamental entender la forma adecuada de su análisis, ya que esto permitirá hacer un mejor uso de los datos recolectados y, en consecuencia, identificar el porcentaje de avance o seguimiento de las intervenciones.

Por consiguiente, para la interpretación de los indicadores se recomienda tener en cuenta (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f): i) procurar un entendimiento adecuado de las características o unidades de medida de las variables asociadas; ii) contemplar que las definiciones pueden cambiar en el tiempo y espacio; iii) la clasificación a los indicadores no son excluyentes, ya que en algunos casos un indicador demográfico se puede tomar como social, uno social como económico o viceversa.

Es importante resaltar, como lo sustenta el International Institute of Business Analysis (2015), que en la mayoría de las situaciones las tendencias son más creíbles e importantes que los datos absolutos. Las presentaciones visuales tienden a

ser más efectivas que las tablas, particularmente cuando se usa texto cualitativo para explicar los datos. Por esta razón es fundamental relacionar el resultado del indicador con la tendencia histórica identificada a lo largo del seguimiento como parámetro para la toma de decisiones o cursos de acción de carácter preventivo o correctivo, según sea el caso.

5. CONCLUSIONES

- Aunque las organizaciones generalmente se limitan a la gestión de proyectos, excluyendo la gestión de portafolios o programas, es decir, se enfocan en el cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los entregables de los proyectos, estas deberían considerar el logro de los beneficios y subsecuentemente la generación de valor y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para esto, el enfoque que permite cerrar la brecha entre la alineación de los proyectos, programas y portafolios con la estrategia general de la empresa es la gestión de materialización de beneficios (BRM).
- Al igual que en el marco de referencia para la gestión de beneficios, integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM), que es una base fundamental para el presente artículo, no se pretende remplazar los estándares existentes referenciados en el presente documento (PMI, Axelos y Babok); por el contrario, se busca apoyar que las organizaciones logren por medio de la gestión de beneficios su estrategia organizacional apoyados en los estándares ya existentes, para lo cual el producto del presente trabajo tiene como objetivo contribuir a la trazabilidad de la materialización y sostenimiento de estos beneficios.
- En vista de que las actividades en la gestión de materialización de beneficios están relacionadas con el portafolio, los programas, los proyectos, las operaciones y el mismo análisis de negocio en la identificación de beneficios esperados, este enfoque de gestión se reconoce como transversal en la organización.
- Para efectos de la construcción de indicadores, se debe procurar tener los criterios necesarios para relacionar la operación con la generación de valor, teniendo en cuenta que el valor se genera con las operaciones; es decir, los beneficios y los resultados se miden a través de las operaciones, por lo que al construir un indicador se debe tener la medición de estas.
- Al igual que en la implementación de una nueva práctica en una organización, se deberá contar con el apoyo de la alta gerencia o los interesados con el poder de decisión para la implementación y sostenimiento de la gestión de beneficios, ya que, en caso contrario, se pueden perder oportunidades para la generación de valor y desaprovechar este apoyo al cumplimiento de la estrategia organizacional, lo que, en consecuencia, se puede volver un ejercicio potencialmente inútil.
- De acuerdo con la analogía planteada en el círculo de valor, la cual se basa principalmente en los marcos de gestión de materialización de beneficios (BRM), análisis de negocio (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM), los proyectos por sí mismos son un insumo para la materialización de los beneficios; es decir, la obtención de estos no se limita por el ciclo de vida de los proyectos, ya que se debe contemplar el uso u operación de los entregables de los proyectos asociados al beneficio en cuestión.

REFERENCIAS

- Abba, W., Pells, D., & Shepherd, M. (2018). Program benefits management: an international best practice the U.S. Government could use. *PM World Journal*, 16.
- Acero, J. E., Coy, L. P., & González, J. H. (2017). *Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos [Tesis de maestría]*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Arbeláez, N., Cortés, D. L., & Palacios, Z. J. (2020). *Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios-BM3 [Tesis de maestría]*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Corporación Andina de Fomento (CAF). (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*. https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s.f). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- IIBA. (2015). *A guide to the business analysis body of knowledge-BABOK*. International Institute of Business Analysis.
- Kansal, R. (2020). A guide to measuring benefits effectively. *apm asociation for project management*. <https://www.apm.org.uk/blog/a-guide-to-measuring-benefits-effectively/>
- Martins, C. E. (2016). *Benefits realization management : strategic value from portfolios, programs, and projects*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Office of Government Commerce (OGC). (2011). *Managing Successful Programmes*. TSO.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics: concepts, standards*. OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264279889-en>
- Ori, S. (2012). Program management--benefit measurement evaluation. *Paper presented at PMI® Global Congress 2012® North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square*. <https://www.pmi.org/learning/library/program-management-benefit-measurement-evaluation-6044>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
- Pennypacker, J., & Ritchie, P. (2005). The four Ps of strategy execution. En P. p. 2005 (Ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/four-ps-strategy-execution-7472#:~:text=The%20four%20Ps%20of%20strategy%20execution%3A%20integrating%20portfolio%2C%20program,%2C%20project%2C%20and%20performance%20management.>
- PMI. (2016a). *Beyond the project: sustain benefits to optimize business value*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/sustain-project-benefits-optimize-value>
- PMI. (2017b). *The PMI guide to business analysis*. Project Management Institute.
- PMI. (2019). *Benefits realization management : a practice guide*. Project Management Institute, Inc.
- Sanabria, D. A., Valdés, J. A., & Zamora, N. S. (2021). *Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios, integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM) [Tesis maestría]*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Schrage, M., & kiron, D. (2018). Leading with next-generation key performance indicators. *MITSloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/leading-with-next-generation-key-performance-indicators/>
- The Boston Consulting Group. (2016). *Connecting business strategy and project management*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/connecting-business-strategy-project-management>