

Bajo nivel de madurez en las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) en las organizaciones desde la gerencia de proyectos

Diego Alejandro Sanabria Peña¹
Julián Enrique Barrero García²

Recepción: 26 octubre del 2020

Aprobado: 03 marzo 2021

Resumen

El presente artículo académico aborda la gestión de realización de beneficios o Benefit Realization Management (BRM), por sus siglas en inglés, la cual ha estado presente en las organizaciones tanto del sector público como privado desde hace más de 30 años. Sin embargo, muy pocas organizaciones, por no decir ninguna, entienden o reconocen a BRM como un enfoque de gestión útil para alcanzar sus beneficios organizacionales, esto se puede evidenciar en el informe del pulso de la profesión del Project Management Institute (PMI), el cual señala que el 83% de las organizaciones carecen de madurez en la gestión de beneficios. Es por esto, que el objetivo de este artículo es, primero, exponer la importancia de BRM, como enfoque que ayuda al desempeño organizacional, permitiendo que las organizaciones logren generar valor a través de la dirección organizacional de proyectos e investigación, para después, presentar el tema central del trabajo: algunos de los factores críticos por los cuales las organizaciones no alcanzan un alto nivel de madurez con respecto a BRM. Para lograr esto, se utilizaron métodos de recopilación y análisis de información de diferentes expertos en el tema como Martíns (2016), Buchtik (2017), Bradley (2014), además de usar informes de resultados de investigación suministrados por el PMI. Finalmente se pudo concluir que, si bien es cierto, BRM ha estado presente desde hace mucho tiempo en las organizaciones, actualmente no existe un marco de referencia, guía o documento claro, de fácil uso y aplicación que las organizaciones puedan utilizar para comprender y aplicar todos los beneficios de esta prácticas en la gerencia de proyecto como lo es la BRM.

Palabras Clave: *estrategia organizacional, gerencia de proyectos, investigación, nivel de madurez, realización de beneficios.*

1. Ingeniero Mecánico, das.proyectos.ingenieria@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2143-9461>,

Magister en Educación Ambiental, Ingeniero Industrial Julian.barrero.profesor@emsub.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-8895-6100>, Unidad de

2. Investigación Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”

Ejército Nacional de Colombia

Abstract

This academic article addresses the management of benefits realization or Benefit Realization Management (BRM), for its acronym in English, which has been present in organizations in both the public and private sectors for more than 30 years. However, very few, if any, organizations understand or recognize BRM as a useful management approach to achieve their organizational benefits, this can be evidenced in the Pulse of the Profession report from the Project Management Institute (PMI), the which indicates that 83% of organizations lack maturity in the management of benefits. That is why the objective of this article is, first, to expose the importance of BRM, how this approach helps organizational performance, allowing organizations to generate value through the organizational management of projects and research, and then to present the central theme of the work, some of the critical factors why organizations do not reach a high level of maturity with respect to BRM. To achieve this, information gathering and analysis methods from different experts on the subject were used *Martíns (2016) Buchtik (2017), Bradley (2014)*, in addition to using research results reports provided by PMI. Finally, it was possible to conclude that, although it is true, BRM has been present for a long time in organizations, currently there is no clear, user-friendly and applicable framework, guide or document that organizations can use to understand and apply all the benefits of these practices in project management such as BRM.

Key words: Organizational Strategy, Project Management, Research, Maturity Level, Realization of Benefit.

Introducción

La gestión de realización de beneficios (BRM), según el Project Management Institute PMI (2018) *“se remonta al enfoque del marco lógico (LFA), desarrollado en el año 1969 para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional”*. LFA o metodología de marco lógico, actualmente se usa para el diseño, monitoreo y posterior evaluación de proyectos de desarrollo internacional. Con respecto al sector privado, BRM surgió en la industria de la tecnología de la información (TI), hace 30 años, cuando la evolución de esta tecnología hizo que fuera más importante que las inversiones en beneficios planificados y que se materializaran.

Para el año 2019, el PMI publicó su primera guía sobre gestión de realización de beneficios llamada *“Benefit realization management a practice guide”*, en la cual se establece una descripción somera de cómo podría aplicarse las buenas prácticas de BRM en las organizaciones. Esta guía para la realización de beneficios se obtuvo como resultado de un trabajo de investigación realizado en el año 2016 por el PMI, en sus informes del pulso de la profesión y las series de liderazgo del pensamiento. Además de esta, otros autores han abordado la gestión de realización de beneficios desde un poco antes, por ejemplo, el libro de *“Benefit realization management, Strategic value from portfolios, programs, and projects”* escrito por Carlos Eduardo Martínez Serra (2016), el cual también aborda el uso de las buenas prácticas de beneficios en las organizaciones, además de señalar cómo éstas, ayudan a lograr la estrategia organizacional.

Existen otros autores que han profundizado en la gestión de realización de beneficios, como Gerald Bradley, Liliana Buchtik, entre otros. Esto se puede apreciar en lo que menciona The Economist Intelligence Unit (EIU) (2016), *“hay un gran interés hacia la gestión de beneficios. De una encuesta realizada a 503 ejecutivos senior de una amplia gama de industrias a nivel mundial, se evidenció que el 70% de los encuestados afirma que un mayor o mejor uso de la gestión de beneficios es una prioridad muy alta o extremadamente alta en sus organizaciones. Solo 2% informa que su organización no usa BRM en ninguna medida y solo 1% afirma que no es una prioridad en lo absoluto”*.

Lo inaudito de esto, es que la investigación del pulso de la profesión del PMI (2016) reveló que *“Un asombroso 83% de las organizaciones carece de madurez en la realización de beneficios”* (Project Management Institute, 2016). Esto presenta un panorama interesante sobre BMR, ya que, si bien es cierto, es un tema de interés para las organizaciones, menos del 15% de éstas realmente lo usa, como un enfoque de gestión útil para las organizaciones. Ahora, y para entender un poco más acerca de esto, se presentará el concepto de BRM desde diferentes puntos de vista, además mostrar cómo BRM se relaciona con el valor del negocio y la estrategia organizacional.

Definición de Gestión de Realización de Beneficios

El PMI (2018), define la gestión de realización de beneficios (BRM) como *“El hilo conductor que se extiende desde la estrategia organizacional hasta los entregables del proyecto que aportan beneficios”*. En esta primera definición establecida por el PMI, se puede apreciar cómo se relaciona la gestión de beneficios con la estrategia organizacional y los entregables o productos del proyecto, así como un aporte a los procesos de investigación organizacional, tema que se abordará más adelante con el concepto del valor.

Por otro lado, The Economist Intelligence Unit (EIU, 2016), una división de investigación y análisis, a través de un informe realizado en 2016 definió la gestión de beneficios como; *“el conjunto colectivo de procesos y prácticas para identificar los beneficios y alinearlos con estrategias formales, asegurándose de que se materialicen a medida que la implementación del proyecto avanza y finaliza, y que los beneficios sean sostenibles y sostenidos, una vez terminada la implementación del proyecto”*. En esta definición, EIU también relaciona BRM con la estrategia organizacional, pero en este caso es un poco más específico al hablar de cómo se van a materializar los beneficios para las organizaciones; EIU señala que tales beneficios se consiguen a través de la implementación de proyectos, un concepto realmente importante para BRM.

Finalmente, para Serra y Kunc (2015) se puede definir BRM como *“un conjunto de prácticas que influyen positivamente en el éxito del proyecto en la creación de valor para el negocio y, por lo tanto, influyen positivamente en la ejecución exitosa de las estrategias comerciales”*. Ahora, aunque sobre BRM se podrían encontrar otras definiciones un poco más difusas, tal como lo menciona el PMI, The Economist Intelligence Unit (EIU) y Serra y Kunc, la gestión de

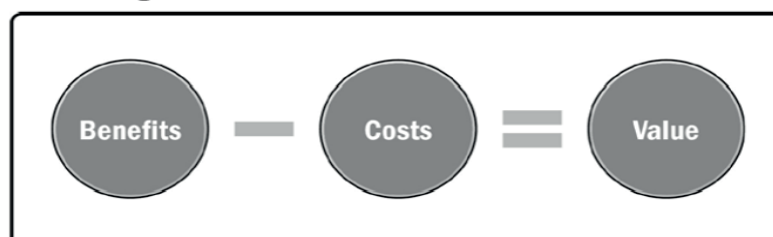
beneficios está directamente relacionada con la estrategia organizacional y la gestión de proyectos, por lo tanto, desde ese punto de vista, BRM y el éxito de la organización están indudablemente vinculadas.

De lo anteriormente mencionado, se puede apreciar, primero, una definición más clara de lo que es BRM y segundo, la importancia de BRM para las organizaciones, ya que, como lo mencionan los autores, por medio de esta se puede crear valor a las organizaciones, aportar al desarrollo de la consecución de su estrategia, siempre y cuando la organización utilice la gestión de proyectos como una herramienta para tal fin. Esto es importante mencionarlo, ya que, la gestión de beneficios se desarrolla dentro del contexto de dirección organizacional de proyectos (OPM), esto se explicará con mayor detalle en la siguiente sección.

Gestión de Beneficios, Estrategia Organizacional y Gerencia de Proyectos

De acuerdo con lo establecido por Baracaldo (2017) “Las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y objeto, buscan crear valor (no necesariamente económico), razón por la cual definen la visión, los objetivos organizacionales y las metas que quieren alcanzar”, ese valor que buscan crear las organizaciones es el principal objetivo de BRM. Para entender mejor la relación entre BRM con la creación de valor a la organización, es importante conocer la definición de valor del PMI (2019), el cual lo define como “*El beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio*”. Para ello también es importante la investigación.

Imagen 1. Relación beneficios con valor



Fuente: PMI (2016), pág. 8

Además de su definición, el PMI define una ecuación para relacionar los beneficios con el valor del negocio, en ésta se puede inferir que; el valor del negocio es el resultado neto de los beneficios obtenidos menos el costo de lograr esos beneficios. En otras palabras, el valor es el resultado que se obtiene después de sacar los costos que se invirtieron para lograr esos beneficios específicos.

Estos beneficios el PMI (2016) los define como *“Valor que se crea para el patrocinador o beneficiario del proyecto como resultado de la finalización exitosa de un proyecto”*. Por otra parte, Zwikael and Smyrk (2011) definen estos beneficios como: *“Mejoras mensurables y cuantificables, que normalmente se expresan en términos económicos, por lo que pueden justificar cualquier inversión que se requiera del negocio”*, lo que es crucial para BRM, ya que, para poder hacer un óptimo seguimiento a esos beneficios, primero se deben medir.

Estos beneficios pueden ser tangibles, intangibles o como lo menciona Serra (2016) estos pueden ser *“Tangible / definición, tangible / esperado, tangible / anticipado, intangible”*. Los beneficios tangibles mencionados pueden ser el aumento del valor de las acciones, el valor de las utilidades de un producto, el aumento de la participación de un producto en el mercado, etc. Por otro lado, los beneficios intangibles pueden ser: aumento de la satisfacción de un cliente y el mejoramiento del clima laboral.

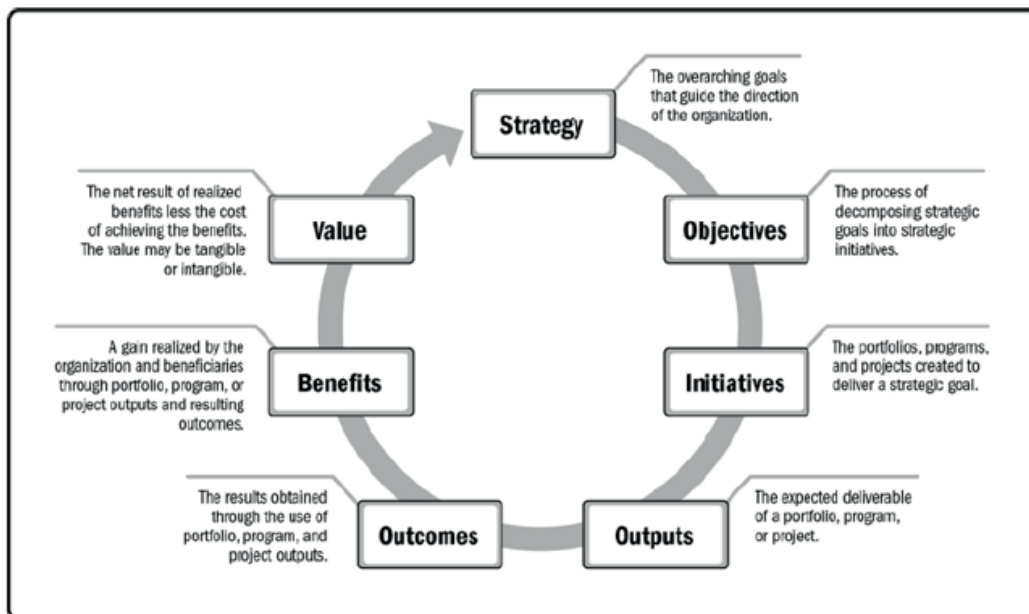
Ahora, teniendo clara esta relación, se presenta el ciclo del valor definido por el PMI en su guía de BRM, el cual se muestra en la imagen número 2. En este ciclo se puede apreciar cómo se relaciona la estrategia organizacional, los objetivos estratégicos, iniciativas, salidas, resultados y los beneficios, para lograr aumentar el valor organizacional. En este ciclo se puede percibir la relación directa entre beneficios, estrategia, gerencia de proyectos e investigación.

Para entender mejor este ciclo, es importante mencionar que, lo primero que debe establecer o tener claro la organización es su estrategia organizacional, esta debe estar directamente relacionada con la visión que desea lograr.

Una vez establecida, esta se debe descomponer en objetivos estratégicos, para los cuales posteriormente se deben definir unas iniciativas, ya sean portafolios, programas o proyectos creados específicamente para obtener esos objetivos estratégicos.

Estas iniciativas ejecutadas entregarán unas salidas o productos, los cuales deber ser transferidos posteriormente a operación. Estos productos entregarán unos beneficios los cuales serán restados de los costos que se incurrieron para lograrlos con el fin de entregar valor. Es aquí donde se presenta la relación entre los beneficios, la estrategia organizacional y la gestión de proyectos.

Imagen 2. Conectando la estrategia organizacional con BRM.



Fuente: PMI (2016), pág. 9

Es importante señalar que BRM no es solo la etapa de beneficios mostrada en el ciclo de valor expuesto, BRM como se mencionó anteriormente, es un enfoque de gestión útil que va desde la estrategia organizacional hasta la etapa en donde los proyectos aporten beneficios. Para esto BRM se apoya en las etapas mostradas en la imagen número 3, las cuales son: la identificación de beneficios, la ejecución de beneficios y el sostenimiento de beneficios, en

donde su principal función es lograr que esos beneficios que se establecieron en su estrategia organizacional se cumplan, a través de todo este ciclo de valor; en ese orden de ideas, BRM ayuda en la consecución de los beneficios organizacionales, los cuales al ser restados de los costos para lograr lo mismos van a generar valor a la estrategia organizacional.

Imagen 3. Etapas de gestión de realización de beneficios (BRM)



Fuente: PMI (2016), pág. 16

Discusión

Una vez expuesto el cómo BRM ayuda al desempeño de la organización, al identificar, ejecutar y posteriormente mantener los beneficios empresariales que crean valor a la estrategia organizacional, se va a abordar el tema principal motivo de este artículo académico: el bajo nivel de madurez de BRM en las organizaciones. Para esto, es importante mencionar que la gestión de beneficios tal como se mencionó anteriormente, es un enfoque de gestión supremamente útil para las organizaciones, sin embargo, y como ya se señaló, de acuerdo con las investigaciones, el 83% de las organizaciones tienen un bajo nivel de madurez con respecto a BRM en la actualidad, algo que es desconcertante. Para entender este bajo nivel de madurez, a continuación, se presentan algunas de las razones a las cuales podría deberse esto:

Primero, esto podría ser causado a raíz de que muy pocas organizaciones conocen las buenas prácticas de la gestión de beneficios. El PMI (2016) a través de la investigación realizada en el informe pulso de la profesión indica que, *“ha llegado el momento de que las organizaciones reconozcan que la realización de beneficios es un componente central de la dirección de proyectos y programas”*. Esto podría deberse, por ejemplo, a la falta de información y distribución de contenido sobre BRM, si bien es cierto lleva más de 30 años en la industria, hay muy poca información y la que se encuentra está escrita en un inglés muy técnico.

Segundo, las organizaciones no comprenden la relación directa que existe entre la gestión de beneficios y la estrategia organizacional, como lo señala el PMI (2018) en su guía de BRM, la buena gestión de realización de beneficios, *“Ayuda a corregir la desalineación de la estrategia, mejorar la selección de iniciativas, integra los productos y resultados, y la transición a las operaciones, lo que resulta en beneficios medibles que brindan más valor a la organización”*. Claramente, el no comprender la relación de la gestión de beneficios con respecto a la entrega de valor en la organización o resultados del negocio, podría considerarse uno de los factores más críticos por el cual se presenta ese bajo nivel de madurez organizacional.

Tercero, es importante mencionar que muchas organizaciones tampoco entienden la utilidad de aplicar las buenas prácticas en gestión de beneficios, como lo menciona el PMI (2016), *“Cuando se obtienen beneficios, las organizaciones logran los resultados deseados, los clientes están satisfechos, los propietarios de negocios obtienen retorno de su inversión y los equipos de proyecto constatan que su trabajo se hizo bien”* (p.18). Adicional a esto, el PMI menciona algo que es supremamente interesante sobre la utilidad de utilizar BRM, este señala que *“Las organizaciones con mejores prácticas de realización de beneficios desperdician 67% menos en proyectos que las demás”* (p.3).

En síntesis, el no entendimiento de la relación de gestión de beneficios con la estrategia organizacional, el desconocimiento acerca de la metodología y el poco entendimiento acerca de su utilidad, podrían ser los factores determinantes para el bajo nivel de madurez en la organización, sin embargo, estos no son los únicos.

Otro factor importante, es que muy pocas organizaciones implementan o saben cómo implementar estas buenas prácticas. Esto podría deberse a que, como lo menciona EIU (2006) *“No hay un camino establecido para lograr la eficacia en la gestión de realización de beneficios. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos clave”*. Ciertamente, no es el único que menciona esto, el PMI (2018) con base en sus investigaciones, ha revelado que *“las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) no se entienden claramente y no se utilizan de manera efectiva en la gestión de portafolios, programas y proyectos”*.

Contextualizando lo mencionado, que no exista una buena práctica o camino establecido para lograr la gestión de beneficios en las organizaciones, puede estar causando que las organizaciones no entienden la relación entre la gestión de beneficios y la estrategia, no comprendan la utilidad de aplicar estas buenas prácticas. Adicionalmente, los que las aplican, no lo hacen correctamente. El Dr. Richard Breese, profesor de Sheffield Business School y Sheffield Hallam University en el informe de EIU (2016) señala con respecto a BRM que *“hay muchos modelos, pero no se puede definir una regla que se aplique de forma general con respecto a dónde recae estrictamente la responsabilidad”*. Es por esto que, EIU (2006) señala con respecto a la gestión de beneficios, *“Las organizaciones deben descubrir su propia buena práctica mediante ensayo y error en un área que, según advierten varios entrevistados, no pueden darse el lujo de ignorar”*.

Evidentemente, los factores por los cuales un alto número de organizaciones tienen un bajo nivel de madurez con respecto a las buenas prácticas de gestión de beneficios pueden ser muchos, ya sea, debido a que no comprenden su utilidad, no las reconocen como buenas prácticas, no las implementan o no saben cómo implementarlas, o simplemente no las entienden o no las utilizan correctamente. Lo que sí se puede deducir con base en lo anterior, son los beneficios y la utilidad de la implementación de estas buenas prácticas de gestión de beneficios en las organizaciones, como lo señala el PMI (2016). *En concreto, 45% más de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocios iniciales en las organizaciones con alto nivel de madurez en la realización de beneficios, en comparación con aquellas con bajo nivel de madurez. Esto se traduce en el desperdicio de una cantidad de dinero considerablemente menor.*

Conclusiones

Aunque, y como lo menciona Monique (2019), *“En la última década, la literatura normativa sobre gestión de beneficios ha proliferado y ganado reconocimiento”*, las empresas continúan teniendo en la actualidad un bajo nivel de madurez con respecto a BRM. Probablemente la causa de este bajo nivel de madurez con respecto a la gestión de beneficios en las organizaciones podría deberse a que no existe un modelo, guía o marco de referencia claro, único, de fácil uso y aplicación para las organizaciones. Esto, como se mencionó anteriormente, podría estar causando que las organizaciones no alineen BRM con su estrategia, apliquen mal las prácticas existentes, no entiendan su utilidad, entre otros.

La inexistencia de esta guía o marco de referencia podría deberse a que, como lo menciona el PMI (2018), *“No existe un consenso generalizado sobre BRM como disciplina”*, esto podría estar causando que las organizaciones lo consideren como un enfoque temporal, pasajero y/o provisional y no algo que les pueda generar algún tipo de beneficio o retribución al implementarlo, tal como lo menciona el EIU (2006) en su informe *“Las organizaciones con alto nivel de madurez son mejores a la hora de terminar proyectos y entregar beneficios, tienen una alineación mucho más estrecha entre la estrategia y los portafolios de proyectos, y obtienen mejores resultados de negocios”*.

Además de esto se puede concluir, primero, el gran aporte que puede hacer BRM a la obtención de valor a nivel organizacional, al identificar, ejecutar y sostener los beneficios de la empresa; segundo, aunque BRM no está siendo utilizado por un gran porcentaje de las organizaciones en la actualidad, las pocas que lo utilizan han evidenciado un muy alto nivel de mejora en la generación de valor para su organización y tercero, como lo menciona el PMI (2016), BRM necesita el: *“Surgimiento de los directores de materialización de beneficios”*, los cuales deberían hacer el acompañamiento desde la primera etapa de BRM hasta el sostenimiento último de los beneficios, con el fin de garantizar en fin último, su materialización y generación de valor para la organización.

Referencias

Acero Bacaraldo, J. E., Coy Calixto, L. P., & González Roa, J. H. (2017). Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos.

Monique Aubry, V. S. (2019). La gestión de beneficios: Abrir la caja negra de beneficios y revelar su producción colectiva. Investigación patrocinada por el PMI .

PMI (2016). Establishing Benefits Ownership and Accountability.

PMI (2016). Benefits Realization Management Framework

Project Management Institute. (2016). Pulso de la profesion: impacto estrategico de los proyectos, identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios. Newtown Square.

Project Management Institute. (2018). Benefit Realization Management: a practice guide. Newtown Square.

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.

Serra, C. E. M. (2016). Benefits realization management: Strategic value from portfolios, programs, and projects. CRC Press.

The Economist Intelligence Unit (2016). Strengthening Benefits Awareness in the C-Suite.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). Project management for the creation of organisational value. London: Springer.