DOCUMENTO 43 · REALIZACIÓN DE BENEFICIOS

Realización de beneficios

Del valor esperado al valor validado: responsables de negocio, seguimiento, materialización y auditoría del valor

Fernando García Varela Versión 0.2 (borrador de trabajo) 16-09-2026 Borrador para revisión

1	2	3	0
responsable de negocio por beneficio	revisiones posteriores a la implantación (6 y 12 meses)	estados del importe	euros contados dos veces en la cartera

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto y alcance

02 Del valor esperado al valor validado

03 Responsables del beneficio

04 Plan de realización de beneficios

05 Seguimiento por periodo

06 Atribución y doble conteo entre casos

07 Materialización de la capacidad liberada

08 Revisiones posteriores a la implantación

09 Desviaciones y acciones

10 Vínculo con R6 y G7

11 Consolidación en cartera y en el panel del consejo

12 Auditoría del valor

13 Herramientas y plantillas asociadas

14 Documentos relacionados

15 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SEVEN-G es un marco metodológico de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. Las referencias a regulación general (como el Reglamento Europeo de IA, el RGPD, DORA o NIS2), a normas técnicas y a regulación específica de cada sector o jurisdicción pueden ser incompletas, no aplicar a un caso concreto o quedar desactualizadas por cambios normativos, interpretaciones o criterios de las autoridades posteriores a su fecha de consulta. **Cada organización que use SEVEN-G es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

LO ESENCIAL Recomendado

El plan de realización de beneficios (P62) es evidencia de G3 (en borrador) y de G4 (firmado), con un responsable de negocio del beneficio, y el seguimiento por periodo alimenta R6 y G7. El resto —doble conteo entre casos, revisiones posteriores, auditoría del valor— se aplica según el tamaño de la cartera.

Matriz de obligatoriedad y lectura por capas (documento 94)

01

Objeto y alcance

Este documento establece cómo SEVEN-G convierte el valor esperado de un caso de uso en valor realizado y validado, y cómo lo consolida en la cartera y en el panel del consejo. Aplica las reglas y fórmulas del documento 40 y los indicadores del documento 41.

Responde a seis preguntas:

1. ¿Quién responde de que el beneficio llegue?
2. ¿Qué plan lo hace posible y cómo se sigue periodo a periodo?
3. ¿Cómo se evita contar dos veces el mismo euro?
4. ¿Cómo se materializa la capacidad liberada?
5. ¿Qué se hace cuando el valor no llega?
6. ¿Cómo se consolida y se audita el valor que ve el consejo?

Se aplica a todo caso de uso desde la fase 2 hasta su retirada. En Lite se aplica con el plan y el seguimiento simplificados que se indican en cada sección.

Las cifras de los ejemplos son **ficticias e ilustrativas**.

02

Del valor esperado al valor validado

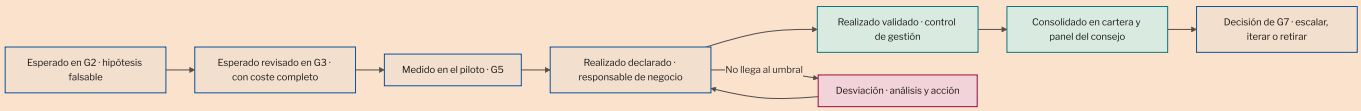
2.1 Recorrido

Momento	Qué valor existe	Estado posible	Quién lo elabora	Quién lo revisa o valida	Evidencia
Hipótesis (G2)	Valor esperado con fórmula, línea base y método de atribución.	Estimado o declarado	Responsable de producto con el responsable de negocio	Oficina de IA o auditor de IA	P08, P09
Viabilidad (G3)	Valor esperado revisado con costes completos y plan de realización en borrador.	Estimado o declarado	Responsable de producto; control de gestión revisa el cálculo	Responsable de riesgos o auditor de IA	P10, T11, T13

Momento	Qué valor existe	Estado posible	Quién lo elabora	Quién lo revisa o valida	Evidencia
Diseño (G4)	Plan de realización completo, incluido el plan de materialización.	—	Responsable de negocio	Oficina de IA	Plan de realización (sección 4)
Puesta en producción (G5)	Valor medido en el piloto con el método de atribución.	Declarado; validado si control de gestión verifica el periodo del piloto	Responsable de producto	Control de gestión y auditor de IA	P22
Cada periodo (fase 6)	Valor realizado del periodo.	Declarado → validado	Responsable de negocio	Control de gestión	P28, T12
Revisiones a 6 y 12 meses	Valor realizado acumulado frente al plan.	Validado y declarado, identificados	Oficina de IA	Comité de IA o patrocinador	Informe de revisión (sección 8)
Escalado o retirada (G7)	Valor realizado validado y ambición real frente a declarada.	Validado para acreditar criterios	Responsable de producto	Auditor de IA	P28, P30

Del valor esperado al valor validado

Cada paso exige más evidencia y cambia quién firma



Fuente: SEVEN-G

2.2 Reglas del recorrido

1. **El esperado y el realizado nunca se suman.** Conviven en T12 como columnas distintas.
2. **El valor esperado no se valida** (documento 40 §4.1). Control de gestión puede revisar su cálculo en G3, pero el estado validado solo se aplica a valor realizado en un periodo cerrado.
3. **La hipótesis aprobada es la referencia.** El plan de realización, las desviaciones y G7 se miden frente a la hipótesis aprobada en G2 y revisada en G3. Cambiarla exige aprobación del órgano que autorizó el caso de uso (01 §7.4, regla 6).

03

Responsables del beneficio

3.1 Principio

El beneficio es responsabilidad de negocio, no de tecnología. El equipo técnico entrega una solución que funciona; el valor aparece en un proceso, un presupuesto o una cuenta de resultados que gestiona un área de negocio. Solo quien controla ese proceso y ese presupuesto puede hacer que el beneficio se materialice.

3.2 Roles

Rol	Quién	Responsabilidad en la realización	No puede
Responsable de negocio del beneficio	Directivo del área en la que se produce el beneficio (el área que ve reducido su coste o aumentados sus ingresos). Puede coincidir con el patrocinador.	Firma el plan de realización; ejecuta los cambios habilitadores y la materialización; declara el valor realizado cada periodo; explica las desviaciones y propone acciones.	Validar su propio valor. Ser el responsable técnico del caso de uso.
Patrocinador de IA	Según 01 §8.1.	Responde del valor ante los órganos; resuelve conflictos entre áreas; decide acciones dentro de su autoridad.	Validar el valor.
Responsable de producto de IA	Según 01 §8.1.	Responde del uso real y de la adopción; mantiene T12 al día; prepara las revisiones.	Declarar valor en nombre del área de negocio.
Control de gestión	Función financiera independiente del área.	Valida el valor realizado; fija valores unitarios y costes horarios; aprueba claves de reparto; concilia con contabilidad.	Participar en la construcción del caso de uso.
Oficina de IA	Según 01 §8.3.	Consolida la cartera; detecta solapes; prepara la información del comité y del consejo.	Validar valor.
Auditor de IA y auditoría interna	Tercera línea.	Verifica en G5 y G7; audita el valor por muestreo (sección 12).	Participar en el caso de uso.

3.3 Requisitos del responsable de negocio

- Tiene **autoridad sobre el presupuesto o el proceso** donde aparece el beneficio.
- Está **identificado por nombre y cargo** en T01 antes de G3.

- Si el beneficio aparece en varias áreas, **cada área tiene su responsable** para su parte, y el reparto se declara.
- **Cuando cambia la persona**, el nuevo responsable firma el plan vigente en el plazo de un periodo de seguimiento o propone su revisión.
- Cuando una eficiencia se valida, el responsable de negocio **acuerda con control de gestión su incorporación al presupuesto** del área en el siguiente ejercicio. Un ahorro que no se refleja en el presupuesto tiende a reabsorberse.

04

Plan de realización de beneficios

4.1 Contenido

El plan se documenta en la plantilla P62 y se registra en T01, en el bloque `plan_realizacion` del caso de uso (T12); P28 recoge su seguimiento por periodo. En Lite, los campos marcados como **(Enterprise)** pueden omitirse.

Bloque	Campo	Guía
Beneficio	Descripción y tipo	Eficiencia o retorno; no se mezclan en una misma línea.
	Fórmula	Unidades incrementales × valor unitario (documento 40, F1).
	Línea base y método de atribución	Los aprobados en G2.
	Valor esperado anual en régimen	Coherente con la hipótesis aprobada.
Responsables	Responsable de negocio del beneficio	Nombre, cargo y área.
	Validador	Persona de control de gestión.
Curva de realización	Valor esperado por periodo	Refleja la rampa de adopción; no se supone el régimen desde el primer periodo.
	Fecha de régimen	Periodo en que se espera el 100 % del valor anual.
Financiación	Tramos de financiación	Fecha, importe, *gate* que libera cada tramo y su condición de paso: el hito que tiene que cumplirse para liberarlo (documento 14 §6.2).

Bloque	Campo	Guía
Cambios habilitadores	Cambios de proceso, roles, políticas, sistemas o contratos sin los que el beneficio no llega	Cada uno con responsable y fecha.
Materialización	Destino de la capacidad liberada	Palanca, horas, fecha y evidencia prevista (sección 7).
Indicadores	Indicadores adelantados	Uso, calidad, volumen (familias ADO y OPE del documento 41).
	Indicadores de resultado	Los de la fórmula del beneficio.
Solapes	Casos o programas que comparten métrica, proceso o población	Clave de reparto propuesta (sección 6).
Riesgos del beneficio	Qué puede impedir que llegue	Vinculados al registro de riesgos (T06). **(Enterprise)**
Criterios de parada	Umbral por debajo del cual se propone iterar o retirar	Los aprobados en G2.
Revisiones	Fechas de las revisiones a 6 y 12 meses y de R6	Según la sección 8.
Dependencias	Otros casos de uso, proveedores o proyectos de los que depende	**(Enterprise)**

Registro en T01. El bloque `plan_realizacion` lleva el estado del plan, su fuente y su fecha, y estos campos. El estado del plan solo puede ser estimado o declarado, porque el valor esperado no se valida (sección 2.2, regla 2; documento 40 §4.1); el valor realizado de cada periodo y cada tramo llevan su propio estado, que sí puede ser validado.

Campo	Contenido
`curva`	Porcentaje del valor esperado anual en régimen que se captura en cada periodo (año, semestre o trimestre). Entre dos puntos se interpola en línea recta; antes del primero es 0 y después del último se mantiene el último.
`fecha_regimen`	Periodo en que se espera el 100 %. Es informativa: manda la curva.
`tramos`	Cada tramo de financiación con fecha, importe, alcance, *gate* que lo libera, condición de paso, situación (ejecutado, comprometido, previsto u opcional) y su propio estado (una inversión ejecutada puede estar validada). Los opcionales no suman. Solo se registran como tramos las inversiones: descubrimiento y viabilidad, diseño y entrega, escalado y, en Transformar, cada etapa. La operación no es un tramo: es el coste recurrente, que la curva ya resta (documento 14 §6.2).

Campo	Contenido
`tramos[].captura_objetivo_pct`	Nivel de captura del valor en régimen que el tramo permite alcanzar. Con él se calcula el neto anual que desbloquea el tramo y su neto por euro (F3 del tramo).
`referencia`	Curva del plan aprobado en G3, G4 o G5, que no se modifica después. La realización (F10) se mide contra ella; si no existe, contra la curva vigente.
`real`	Valor realizado de cada periodo con su estado: validado, declarado o estimado (sección 5.2).
`declive`	Opcional: pérdida de valor por año (`pct_anual`) desde un periodo (`desde`), por ejemplo por deriva del modelo o porque la competencia copia la ventaja.

El panel del consejo (T17) lee este bloque y muestra la curva y los tramos (sección 11.2). Un caso de uso sin plan registrado no tiene curva: el panel no la estima (documento 40, regla 8).

4.2 Aprobación

Momento	Estado del plan	Firma
Viabilidad (G3)	Borrador con curva de realización, responsables y solapes identificados.	Responsable de negocio; revisión de cálculo por control de gestión.
Diseño (G4)	Completo, con cambios habilitadores y plan de materialización.	Responsable de negocio y patrocinador.
Puesta en producción (G5)	Vigente, ajustado con los resultados del piloto sin rebajar el objetivo aprobado sin autorización.	Responsable de negocio y patrocinador; verificado en G5.

05

Seguimiento por periodo

5.1 Periodicidad

Intensidad	Registro del valor realizado	Validación	Información al comité de IA
Enterprise	Mensual	Trimestral	Trimestral y en R6
Lite	Trimestral	Semestral	Semestral y en R6

5.2 Qué se registra en cada periodo

Campo	Contenido
Periodo	Mes o trimestre cerrado.
Valor esperado del periodo	Según la curva de realización.
Valor realizado del periodo	Por línea de beneficio, con fórmula y fuentes.
Estado	Validado, declarado o estimado, con validador y fecha si procede.
Coste recurrente real	Desde T13 (documento 42).
Capacidad liberada	Horas liberadas netas, materializadas, reasignadas y sin destino (documento 40, F4 y F5).
Indicadores adelantados	Uso, calidad y volumen del periodo.
Realización	Del periodo y acumulada (F10), en total y solo con validado.
Desviación y causa	Si la realización está fuera de tolerancia (sección 9).
Acciones	Con responsable y fecha.

El valor realizado de cada periodo se registra en T01, en `plan_realizacion.real`, con el importe del periodo (no anualizado) y su estado. Con él y con la curva, el panel del consejo calcula la realización acumulada en total y solo con validado.

5.3 Ejemplo ilustrativo

Eficiencia esperada en régimen: 300.000 € al año (75.000 € por trimestre). Curva de realización: 25 %, 50 %, 75 % y 100 % en los cuatro primeros trimestres. Coste recurrente real del año: 90.000 €.

Trimestre	Esperado	Realizado	Estado	Realización del trimestre	Realización acumulada
T1	18.750 €	15.000 €	Validado	80,0 %	15.000 ÷ 18.750 = 80,0 %
T2	37.500 €	30.000 €	Validado	80,0 %	45.000 ÷ 56.250 = 80,0 %
T3	56.250 €	41.000 €	Declarado	72,9 %	86.000 ÷ 112.500 = 76,4 %
T4	75.000 €	52.000 €	Declarado	69,3 %	138.000 ÷ 187.500 = 73,6 %
Año	**187.500 €**	**138.000 €**			**73,6 %**

Lectura:

- **Realización acumulada: 73,6 %**, en ámbar con los umbrales orientativos del documento 41 (IND-VAL-14). Pero la realización del periodo cae dos trimestres seguidos por debajo del 90 % (72,9 % y 69,3 %): es una **desviación relevante** según la sección 9.1, se informa al comité de IA y la siguiente R6 valora adelantar G7.
- **Proporción validada: 45.000 ÷ 138.000 = 32,6 %.** La realización solo con validado es 45.000 ÷ 187.500 = 24,0 %.
- **Valor neto anual (F2): 138.000 − 90.000 = 48.000 €. Valor neto validado (F2v): 45.000 − 90.000 = −45.000 €.**
- Acciones: validar los trimestres T3 y T4 antes de R6 y analizar la causa de la caída de realización (sección 9).

5.4 Reglas del seguimiento

1. **Periodo cerrado.** Solo se registra valor de periodos cerrados. No se anticipa el valor del periodo en curso.
2. **Sin dato no es cero.** Si el área no declara, el periodo queda "sin dato" y se genera alerta; la oficina de IA puede registrar una estimación identificada como tal.
3. **No se compensan periodos.** Un periodo con mayor realización no oculta otro con menor; se informan ambos.
4. **Las correcciones de periodos anteriores se registran como ajuste**, con fecha y motivo, sin sobrescribir el dato original.

06

Atribución y doble conteo entre casos

6.1 Identificación de solapes

En la fase 2 y en cada R6, la oficina de IA revisa los solapes de la cartera con tres criterios:

Criterio	Pregunta	Ejemplo
Proceso	¿Actúan dos casos sobre el mismo proceso o la misma partida de coste?	Un clasificador documental y un asistente de redacción en la misma tramitación.
Población	¿Actúan sobre los mismos clientes, empleados o transacciones?	Dos modelos de propensión dirigidos a la misma cartera de clientes.

Criterio	Pregunta	Ejemplo
Métrica	¿Usan la misma métrica de resultado?	Dos casos que reclaman la reducción del tiempo medio de resolución.

También se identifican los **programas sin IA** que actúan sobre la misma métrica (rediseños de procesos, cambios de precio, campañas, reorganizaciones), porque su efecto no es atribuible a la IA.

6.2 Métodos de reparto

Método	Cómo funciona	Cuándo usarlo
Medición conjunta y reparto proporcional	Se mide el efecto conjunto con un método del documento 40 §7 y se reparte en proporción a los efectos medidos o esperados de cada caso por separado.	Casos implantados a la vez sobre el mismo proceso.
Incremental secuencial	El primer caso implantado se mide frente a la línea base; el segundo, frente a la situación con el primero ya implantado.	Implantaciones escalonadas con medición en cada paso. Tiende a favorecer al primero; se declara.
Reparto acordado previo	Los responsables de negocio acuerdan en la fase 2 un porcentaje de reparto justificado, aprobado por control de gestión.	Cuando no es posible medir por separado. Estado máximo: declarado, salvo que la medición conjunta esté validada.

En todos los casos: **la suma de lo atribuido no supera el efecto conjunto medido**, y la clave se registra en todos los casos afectados (IND-VAL-18).

6.3 Ejemplo ilustrativo

El coste de un proceso de tramitación se reduce en 500.000 € en el año. Sobre ese proceso actúan un programa de rediseño sin IA y dos casos de IA (A y B).

1. El programa sin IA se aplicó también en oficinas sin IA. La comparación entre oficinas (diferencias en diferencias) atribuye al programa **100.000 €**.
2. Efecto atribuible a la IA: 500.000 − 100.000 = **400.000 €**.
3. Efectos de A y B medidos por separado en el piloto: 280.000 € y 220.000 € (suma 500.000 €, superior al efecto conjunto).
4. Reparto proporcional: A = 400.000 × 280/500 = **224.000 €**; B = 400.000 × 220/500 = **176.000 €**.
5. Comprobación: 100.000 + 224.000 + 176.000 = 500.000 €.

6.4 Casos de uso transversales: realización por unidad de negocio

Un caso de uso transversal (documento 40 §7.2) tiene un solo plan de realización, con un bloque por unidad de negocio:

Elemento	Qué se exige
Responsables	El patrocinador es corporativo. Cada unidad nombra su **responsable de negocio del beneficio**, que firma la parte del plan de su unidad y declara cada periodo su coste, su adopción y su valor materializado.
Coste	Cada unidad asume sus licencias desde el primer día. Lo común (oficina de adopción, formación continua, revisión de permisos) se registra sin unidad y suma en el coste del caso de uso.
Adopción	Licencias activas sobre asignadas y usuarios activos semanales, tomados de los informes de uso de la plataforma. Por debajo del umbral aprobado en G2, la unidad revisa el despliegue o retira licencias.
Materialización	Cada unidad indica la palanca de la sección 7.2 con la que convierte las horas liberadas en menor coste o en capacidad reasignada. Sin palanca, las horas son capacidad liberada y no suman.
Validación	Control de gestión valida unidad por unidad. La suma de las unidades y de lo común es el valor del caso de uso; lo que ya reclama un caso propio de la unidad sobre el mismo proceso no se cuenta otra vez (secciones 6.1 y 6.2).

En T01, el despliegue y la adopción de cada unidad se registran en el alcance del caso de uso y el coste y el valor, como importes con su unidad. El panel del consejo (T17) los muestra por unidad y da el neto de la cartera con y sin los casos de uso transversales.

07

Materialización de la capacidad liberada

7.1 Principio

La capacidad liberada no es ahorro hasta que se materializa o se reasigna de forma explícita (documento 40, regla 3). En Optimizar, **G5 exige un plan para materializarla y G7 exige ahorro materializado** (01 §7.6). En Aumentar, G7 exige capacidad reasignada.

7.2 Palancas

Palanca	Qué es	Cómo se contabiliza	Evidencia
Reducción de externalización	Menos servicios externos contratados para el mismo trabajo.	Eficiencia materializada.	Contrato modificado o no renovado; menor gasto en contabilidad.
Eliminación de horas extraordinarias o refuerzos temporales	Menos horas pagadas por encima de la jornada o menos contratos temporales.	Eficiencia materializada.	Nómina y contratación del área frente a la línea base.
Vacantes presupuestadas no cubiertas	Salidas naturales o vacantes previstas que no se cubren porque la capacidad ya existe.	Eficiencia (coste evitado presupuestado).	Presupuesto de plantilla aprobado y decisión registrada de no cubrir.
Absorción de crecimiento	Aumento de volumen atendido sin aumentar recursos que el presupuesto preveía.	Eficiencia (coste evitado presupuestado), solo si el aumento de recursos estaba presupuestado.	Presupuesto aprobado con el aumento previsto.
Reasignación a actividad nueva	Las horas se dedican de forma explícita a una actividad identificada de mayor valor.	Capacidad reasignada; su valor solo cuenta a través del resultado medido de la actividad de destino.	Actividad, responsable, fecha y horas registradas en T20.

La materialización que afecte a personas se planifica con la función de personas y respeta las obligaciones legales y convencionales aplicables, así como el plan de adopción (documento 23). Este documento no constituye asesoramiento jurídico.

7.3 Reglas

1. **El plan de materialización existe antes de G5** en Optimizar y antes de G7 en Aumentar.
2. **Cada hora tiene un único destino**: materializada, reasignada o sin destino (F5).
3. **La valoración de la eficiencia es el menor coste real**, no las horas por el coste horario interno. Por eso la tasa de materialización se calcula en horas y la eficiencia en euros de coste real.
4. **La capacidad sin destino se informa** en cada periodo y en el panel del consejo, separada del neto.
5. **Capacidad sin destino persistente.** Si tras dos periodos de validación la capacidad sigue sin destino, el comité de IA revisa la hipótesis de valor y el nivel de ambición del caso de uso.

7.4 Ejemplo ilustrativo

Continuación del ejemplo del documento 40 §3.3: 5.000 horas liberadas netas al año, valoradas en 160.000 € (32 € por hora).

Destino	Horas	Registro	Importe
Externalización no renovada	2.000	Eficiencia materializada (reducción real del contrato)	76.000 €
Reasignación a revisión de calidad	1.000	Capacidad reasignada (no suma en el neto)	32.000 € de capacidad
Sin destino	2.000	Capacidad liberada no materializada (no suma en el neto)	64.000 € de capacidad
Total	**5.000**		

Tasa de materialización: 2.000 ÷ 5.000 = **40 %**. Tasa de reasignación: 1.000 ÷ 5.000 = **20 %**. Si la revisión de calidad reduce las reclamaciones y ese efecto se mide, su valor se registra como eficiencia o retorno de esa actividad, no como valor de las horas.

08

Revisiones posteriores a la implantación

8.1 Calendario

Revisión	Cuándo	Objetivo	Coincidencia con R6
Revisión a 6 meses	Primer cierre de periodo posterior a los 6 meses desde G5.	Confirmar que el uso, la calidad y el primer valor siguen la curva; activar acciones tempranas.	Sustituye a la R6 de ese periodo si incluye sus comprobaciones.
Revisión a 12 meses	Primer cierre de periodo posterior a los 12 meses desde G5.	Valor anual realizado y validado, materialización, coste real y ambición real; preparar G7 si procede.	Sustituye a la R6 de ese periodo si incluye sus comprobaciones.

En Enterprise, las R6 trimestrales intermedias continúan (01 §6.8). En Lite, la revisión a 6 meses coincide con la primera R6 semestral y la de 12 meses con la segunda.

8.2 Contenido

Pregunta	Revisión a 6 meses	Revisión a 12 meses
¿Se usa como se preveía?	Tasa de uso y usuarios activos frente al plan.	Uso estable y adopción consolidada.
¿Funciona con la calidad aprobada?	Indicadores OPE frente a umbrales de G5.	Estabilidad, deriva, incidentes del año.
¿Llega el valor?	Realización acumulada y tendencia.	Valor anual realizado; proporción validada; valor neto anual y validado.
¿Se materializa la capacidad?	Avance del plan de materialización.	Tasa de materialización y de reasignación.
¿Cuesta lo previsto?	Coste recurrente real frente al estimado en G3.	Coste anual real; coste por unidad de resultado frente a la línea base.
¿Hay solapes nuevos?	Revisión de la cartera.	Revisión de la cartera y de programas sin IA.
¿La ambición es la declarada?	—	Cinco preguntas de clasificación con la evidencia real (00 §5.2).
¿Qué se decide?	Continuar el plan o acciones correctivas.	Continuar, acciones correctivas o adelantar G7.

8.3 Resultado

Cada revisión genera un **informe breve** con conclusiones, acciones, responsables y fechas, registrado en T01 como evento y enlazado en T12. Lo prepara la oficina de IA con el responsable de producto; lo aprueba el patrocinador (Lite) o el comité de IA (Enterprise). Si las acciones cambian la curva, los responsables o los habilitadores, se actualiza el plan de realización (P62). Las lecciones se incorporan al registro de lecciones aprendidas de la cartera (P37 §9).

09

Desviaciones y acciones

9.1 Umbrales

La realización (F10) se clasifica con los umbrales orientativos del documento 41 (IND-VAL-14), que la compañía fija en C2:

Situación	Realización acumulada (orientativa)	Respuesta mínima
Dentro de tolerancia	≥ 90 %	Seguimiento ordinario.
Desviación moderada	70–90 %	Análisis de causa y acciones del responsable de negocio antes del siguiente periodo.
Desviación relevante	< 70 %, o dos periodos seguidos con realización del periodo decreciente por debajo del 90 %	Informe al comité de IA; R6 valora adelantar G7 (01 §6.8).
Criterio de parada alcanzado	Según los criterios aprobados en G2	Se propone iterar o retirar; no se relajan los criterios sin aprobación (01 §7.4, regla 6).

La misma lectura se aplica a la realización solo con valor validado cuando se preparan R6 y G7.

9.2 Causas habituales y acciones

Causa	Señales	Acciones posibles
Adopción insuficiente	Tasa de uso por debajo del plan; aceptación baja de propuestas.	Formación, rediseño de la experiencia de uso, cambios de proceso que integren la herramienta, patrocinio visible.
Proceso no rediseñado	Uso alto pero el tiempo total del proceso no baja.	Rediseño de extremo a extremo; eliminación de pasos duplicados.
Calidad del sistema	Indicadores OPE fuera de umbral; más revisión humana de la prevista.	Mejora del modelo, de los datos o de la base de conocimiento; revisión del umbral de automatización.
Volumen inferior al previsto	Menos transacciones de las de la hipótesis.	Revisar la hipótesis con aprobación; ampliar el alcance solo por la vía de G7.
Materialización no ejecutada	Capacidad sin destino creciente.	Ejecutar las palancas de la sección 7; escalar al patrocinador.
Coste superior al previsto	Coste recurrente real por encima del estimado; consumo desbocado.	Medidas del documento 42 §8; renegociación; optimización.
Atribución discutida	Solapes no declarados; efecto de programas sin IA.	Aplicar la sección 6; recalcular con control de gestión.
Hipótesis errónea	El efecto medido con buen uso y buena calidad es menor que el esperado.	Iterar o retirar en G7; registrar la lección.

9.3 Reglas

1. **Toda desviación tiene causa y acción**, con responsable y fecha, registradas en T12.
2. **No se rebaja el objetivo para cerrar una desviación.** La revisión de la hipótesis es una decisión del órgano que la aprobó y queda registrada con el motivo.
3. **Las acciones vencidas se tratan como condiciones vencidas** (IND-EMB-08) cuando se impusieron en un *gate* o en R6.

10

Vínculo con R6 y G7

10.1 Qué comprueba R6 sobre el valor

Comprobación	Evidencia
El valor realizado se registra cada periodo con estado.	T12 al día; sin periodos "sin dato" sin explicación.
La realización está dentro de tolerancia o tiene acciones.	Realización acumulada y acciones registradas.
Las validaciones están vigentes.	Ningún importe validado caducado (documento 40 §4.1).
La capacidad liberada tiene destino o plan.	Tasas de materialización y reasignación.
El coste real concilia con T13.	Conciliación del documento 42 §11.3.
Los solapes están declarados y repartidos.	IND-VAL-18.
Procede adelantar G7.	Desviación relevante o criterio de parada alcanzado.

10.2 Qué exige G7 sobre el valor

G7 aplica los criterios diferenciados por nivel de ambición de 01 §7.6, con estas exigencias de evidencia:

Ambición	Criterio de G7 (01 §7.6)	Evidencia de valor exigida	Estado mínimo
Optimizar	Ahorro materializado, no solo capacidad liberada.	Eficiencias materializadas con reflejo contable o coste evitado presupuestado; tasa de materialización; valor neto anual; VAN recalculado con valores realizados (documento 40 §8).	Validado

Ambición	Criterio de G7 (01 §7.6)	Evidencia de valor exigida	Estado mínimo
Aumentar	Rendimiento sostenido y capacidad reasignada.	Indicadores de rendimiento sostenidos en al menos dos periodos; tasa de reasignación con actividades de destino; valor neto anual.	Validado para los importes; indicadores verificados por el auditor de IA
Transformar	Retorno medido y cambio del modelo operativo o de la oferta verificado.	Retorno medido con grupo de control, prueba A/B o diferencias en diferencias; evidencia del cambio operativo o de oferta; cumplimiento de hitos de aprendizaje y límites por etapa.	Validado para el retorno; cambio verificado por el auditor de IA

Si la decisión es **Escalar**, el valor realizado validado y el plan de realización actualizado forman parte de la nueva fase 0 del alcance ampliado. Si es **Retirar**, se registran el valor realizado final, el coste de retirada (documento 42 §10) y las lecciones.

11

Consolidación en cartera y en el panel del consejo

11.1 Proceso de consolidación

Paso	Actividad	Responsable	Control
1	Cierre del periodo en T12 para todos los casos.	Responsables de negocio	Casos sin declaración identificados.
2	Validación de los importes del periodo que corresponda.	Control de gestión	Estados y caducidades actualizados.
3	Revisión de solapes y aplicación de claves de reparto.	Oficina de IA	Suma de lo atribuido ≤ efecto conjunto medido.
4	Incorporación del coste recurrente real desde T13.	Control de gestión	Conciliación con contabilidad.
5	Cálculo de F2, F2v, F5, F6 y F10 por caso y en cartera.	Oficina de IA	Recalculado automáticamente; sin ajustes manuales no registrados.
6	Separación de capacidad liberada, reasignada, potenciales y valor no cuantificado.	Oficina de IA	Nada de esto entra en el neto.
7	Comparación con el periodo anterior y con la foto guardada del panel.	Oficina de IA	Variaciones explicadas, incluidas las de estado.

Paso	Actividad	Responsable	Control
8	Exportación al panel del consejo (T17).	Oficina de IA	Proporción validada visible junto a cada total.

11.2 Qué ve el consejo

Las reglas de presentación están en el documento 40 §11. Para la realización de beneficios, el panel del consejo debería mostrar además:

- **Realización acumulada de la cartera** (IND-VAL-14) en total y solo con validado.
- **Casos con desviación relevante**, con causa y acción.
- **Capacidad sin destino** de la cartera y su evolución.
- **Valor por nivel de ambición**, separando eficiencias y retorno, para las señales 2 y 3 del índice de transformación.
- **Fotos históricas** que permitan comparar periodos sin reescribir cifras ya presentadas; las correcciones se muestran como ajuste.
- **Plan de realización: curva y tramos.** Tarjeta con la curva de la cartera por año, semestre o trimestre (suma de los casos con plan registrado), la realización acumulada (F10) frente a la referencia aprobada, en total y solo con validado, con los umbrales de IND-VAL-14 (≥ 90 % dentro de tolerancia, 70–90 % desviación moderada, < 70 % desviación relevante; sección 9.1), y el VAN (F7) de cada caso. Los casos de uso sin plan se muestran como «sin plan de realización» y nunca se estiman (documento 40, regla 8).

11.3 Reglas de agregación

1. **Solo se suman magnitudes homogéneas**: eficiencias con eficiencias, retorno con retorno; y retorno en margen con retorno en margen.
2. **El total de cartera es la suma después del reparto de solapes**, nunca la suma de lo declarado por cada caso.
3. **Los casos sin dato no se sustituyen por cero**; se informa su número.
4. **Los casos retirados** conservan su valor realizado histórico en los periodos en que estuvieron en producción, y dejan de sumar desde la retirada.

12

Auditoría del valor

12.1 Objeto y responsables

La auditoría del valor verifica que las cifras de valor que se presentan al comité de IA y al consejo cumplen las reglas del documento 40. La realiza la **tercera línea** (auditoría interna o auditor externo), con independencia de la oficina de IA y de control de gestión, al menos **una vez al año antes de C5**, y cuando el consejo o la comisión delegada lo pidan.

12.2 Alcance y muestra

Elemento	Criterio orientativo
Importes validados materiales	Todos los importes validados que superen el umbral de materialidad fijado por auditoría con control de gestión.
Resto de importes	Muestra aleatoria de importes validados, declarados y estimados de todas las intensidades.
Casos Transformar	Todos, por la exigencia de retorno medido en G7.
Solapes	Todos los casos con solape declarado y una muestra de casos sobre procesos comunes sin solape declarado.
Consolidación	Recalculo completo de los totales presentados al consejo en el último periodo.

12.3 Pruebas

Prueba	Qué verifica
Fórmula y fuentes	Que el importe se reconstruye desde la fórmula y los sistemas de origen (regla 1).
Línea base y atribución	Que la línea base se midió antes de G2 y que el método aplicado es el aprobado, con su estado máximo (documento 40 §7).
Estado y vigencia	Que cada estado lo asignó quien puede asignarlo, con la evidencia exigida y sin caducar (documento 40 §4).
Materialización	Que las eficiencias tienen reflejo contable o coste evitado presupuestado (regla 3).
Exclusividad	Que no hay doble conteo y que las claves de reparto están aprobadas (regla 5).

Prueba	Qué verifica
Coste completo	Que el coste recurrente incluye los costes compartidos y concilia con contabilidad (documento 42).
Presentación	Que los informes al consejo muestran la proporción validada, la capacidad separada, los casos con neto negativo y los "sin dato" (documento 40 §11).

12.4 Hallazgos

Hallazgo	Tratamiento mínimo
Error de cálculo o de registro sin impacto en decisiones	No conformidad menor (documento 37).
Importe presentado como validado sin validación o con validación caducada	No conformidad mayor.
Doble conteo o capacidad liberada sumada en el neto con impacto en decisiones del comité o del consejo	No conformidad mayor.
Alteración deliberada de cifras o de criterios de parada	Al menos no conformidad mayor; se comunica a la comisión delegada del consejo.

Cuando un hallazgo afecta a cifras ya presentadas al consejo, la oficina de IA presenta en la siguiente sesión la **cifra corregida junto a la presentada**, con la explicación. El informe de auditoría del valor se incorpora a C5. Los hallazgos se documentan con la ficha de P60 §8.1.

13

Herramientas y plantillas asociadas

Nombre	Uso en este documento
Seguimiento de realización de valor `(T12)`	Plan de realización (bloque `plan_realizacion` de T01), registro por periodo, estados, realización, desviaciones.
Registro de casos de uso `(T01)`	Responsables, eventos de revisión, decisiones de R6 y G7; plan de realización con curva, tramos y valor realizado por periodo.
Calculadora de costes por caso `(T13)`	Coste recurrente real.
Panel de IA para el consejo `(T17)`	Consolidación y presentación; tarjeta «Plan de realización: curva y tramos».

Nombre	Uso en este documento
Plan de adopción y capacidad (T20)	Materialización y reasignación de la capacidad.
Gestor de retiradas (T22)	Valor final y retirada.
Lienzo de hipótesis de valor · Línea base (P08 · P09)	Referencia del plan.
Plan de adopción y capacidad (P20)	Cambios habilitadores y destino de la capacidad.
Resultados de validación y del piloto (P22)	Valor medido en G5.
Seguimiento de realización de valor (P28)	Seguimiento por periodo.
Plan de realización de beneficios (P62)	Plan de realización: curva, responsables y habilitadores (sección 4).
Registro de decisión de *gate* (P29)	Decisiones de R6 y G7.
Decisión de escalado o retirada (P30)	Evidencia de valor en G7.

14

Documentos relacionados

Documento	Relación
01 · Metodología fundacional	R6 (§6.8), G7 (§6.9) y criterios por ambición (§7.6).
14 · Gestión de cartera	Uso del valor realizado en la priorización y la retirada.
21 · Criterios de gate y auditoría	Criterios detallados de G5, R6 y G7.
23 · Adopción y cambio	Adopción y cambios habilitadores.
37 · No conformidades e incidentes	Tratamiento de los hallazgos.
38 · Marco de auditoría de IA	Encaje de la auditoría del valor.
40 · Reglas de medición del valor	Reglas, estados, fórmulas y métodos de atribución.

Documento	Relación
41 · Catálogo de indicadores	Indicadores VAL, COS y ADO del seguimiento.
42 · Costes de IA	Coste recurrente real y coste de retirada.
50 · Personas y organización	Materialización y reasignación que afectan a personas.
60 · Paquete para el consejo	Presentación de la realización de beneficios.

15

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.1	16-09-2026	Primera versión. Define el recorrido del valor esperado al validado, el responsable de negocio del beneficio, el plan de realización, el seguimiento por periodo, los métodos para evitar el doble conteo, las palancas de materialización de la capacidad liberada, las revisiones a 6 y 12 meses, el tratamiento de desviaciones, el vínculo con R6 y G7, la consolidación en cartera y en el panel del consejo y la auditoría del valor.
0.2	28-09-2026	El plan de realización se registra en T01 (`plan_realizacion` : curva, fecha de régimen, tramos de financiación con su condición de paso, referencia aprobada y valor realizado por periodo) y el panel del consejo lo muestra en la tarjeta «Plan de realización: curva y tramos»; secciones 4.1, 5.2, 11.2 y 13 (D135).