



**MAESTRÍA EN DESARROLLO
Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS**

Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios

Ing. Zully Palacios Cárdenas
Ing. Leonardo Cortés Cerquera
Ing. Nicolás Arbeláez Osorio

Directora: Martha E. Rolón

1

Agenda

-  Perfil de la investigación
-  Marco conceptual
-  Desarrollo del modelo
-  Libro de Gerencia
-  Conclusiones
Trabajo Futuro
Lecciones Aprendidas

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

2

2

1. Perfil de la Investigación



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

3

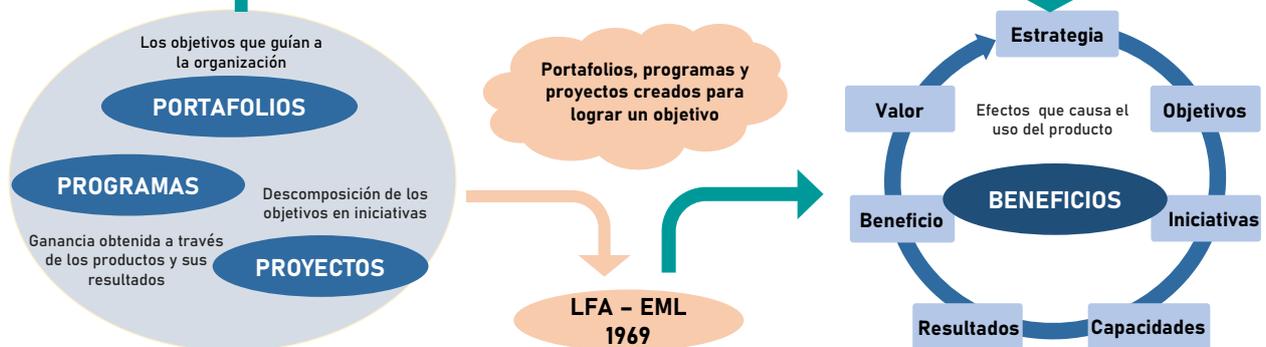
3

1.1 Perfil de Investigación – Contexto General

Resultado de los beneficios menos el costo de lograrlos

$$ROI = \text{Bar Chart Icon} - \$$$

1980



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

4

4

1.2 Perfil de Investigación – Justificación y problema



Tomado de: Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior, PMI, 2016

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

5

5

1.2.1 Perfil de Investigación – Pregunta de Investigación



¿Cómo identificar la madurez en gestión de beneficios en las organizaciones?

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

6

6

1.3 Perfil de Investigación – Propósito

Organización	Objetivos	Contribución del proyecto
	Contribuir al desarrollo de la región y del país, mediante proyectos que tengan por objetivo el diagnóstico, análisis y solución de sus problemas y necesidades	Aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría, en cuanto a gerencia integral de proyectos en un entorno real, aportando al desarrollo de las organizaciones permitiendo que estas identifiquen en qué estado se encuentran en la adopción de buenas prácticas de gestión de beneficios, y, a partir de allí, proponer alternativas de mejoramiento continuo que permitan llegar a un nivel superior de madurez para incrementar su productividad y competitividad.
	Lograr crecimiento empresarial e industrial fomentando la innovación y el emprendimiento.	
	Estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación.	

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

7

7

1.4 Perfil de Investigación – Objetivos



Objetivo General

Desarrollar un modelo para medir la madurez organizacional en la gestión de beneficios

Objetivos Específicos

- 1 Identificar en el estado del arte las etapas de la gestión de beneficios y modelos generales de medición de madurez.
- 2 Desarrollar un modelo preliminar que permita identificar el nivel de madurez en que se encuentran las organizaciones en Gestión de Beneficios.
- 3 Validar el modelo preliminar mediante juicio de expertos, y consolidar el modelo definitivo.
- 4 Aplicar el modelo final a través de una prueba piloto en al menos una organización y proponer recomendaciones de mejora que contribuyan a incrementar su nivel de madurez en gestión de beneficios.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

8

8

1.5 Perfil de Investigación – Metodología



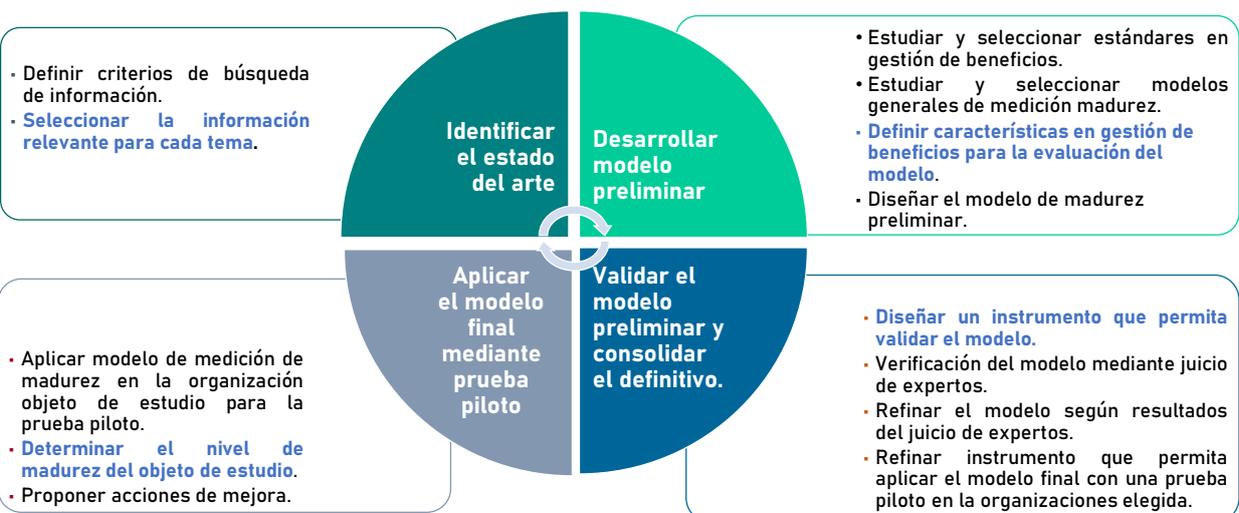
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

9

9

1.5.1 Perfil de Investigación – Etapas de la Investigación



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

10

10

1.5.2 Perfil de Investigación – Técnicas e instrumentos

- 1** Se delimitó la búsqueda de información, a estándares, metodologías, trabajos de grado, libros y artículos relacionados con la Gestión de Beneficios y Modelos de Madurez
- 2** Se obtuvo el insumo con el cual se construyó el modelo de madurez en la gestión de beneficios
- 3** El juicio de expertos se utilizó para validar el modelo preliminar y posteriormente ajustar los diferentes entregables finales
- 4** El cuestionario de preguntas cerradas para validar el modelo preliminar y preguntas abiertas para obtener la realimentación de los expertos



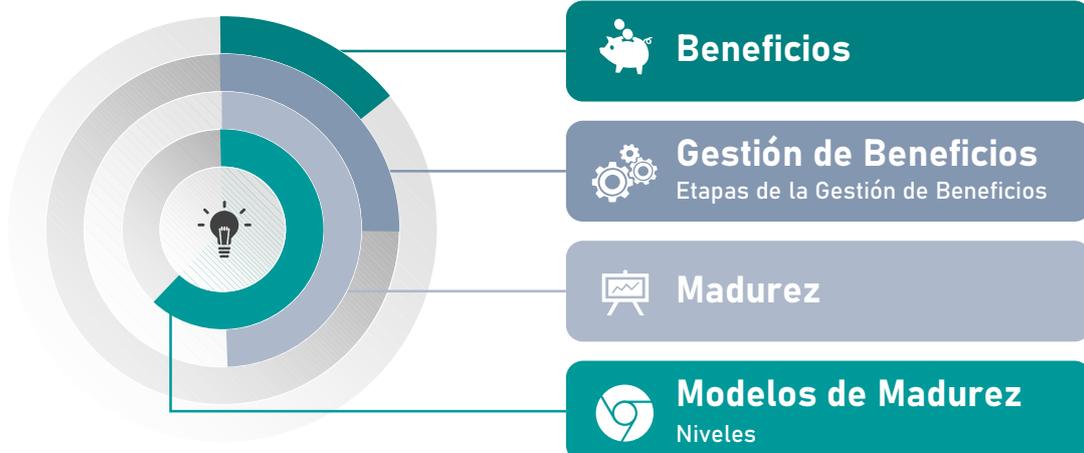
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

11

11

2. Marco Conceptual



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

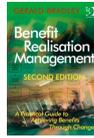
12

12

2.1 Marco Conceptual – Beneficio



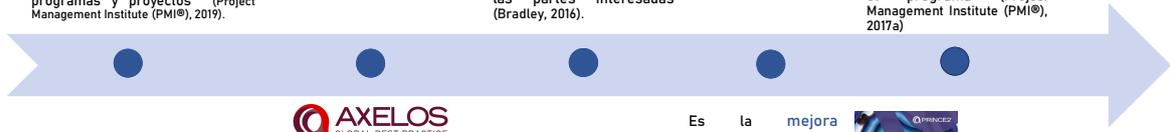
La **ganancia** lograda a través de los **outputs** y **outcomes** resultantes de los portafolios, programas y proyectos (Project Management Institute (PMI®), 2019).



Es el **resultado del cambio** que se percibe como **positivo** por una de las partes interesadas (Bradley, 2016).



Son las **ganancias** y los **activos adquiridos** como consecuencia de los resultados obtenidos por el programa (Project Management Institute (PMI®), 2017a)



Es la **mejora medible** resultante de un **outcome**, la cual es percibida como una **ventaja** por uno o más stakeholders (Axelos®, 2012).

Es la **mejora cuantificable** como consecuencia de un resultado que se percibe como una **ventaja** por uno o más grupos de interés", citado en (Acero et al., 2017).



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

13

13

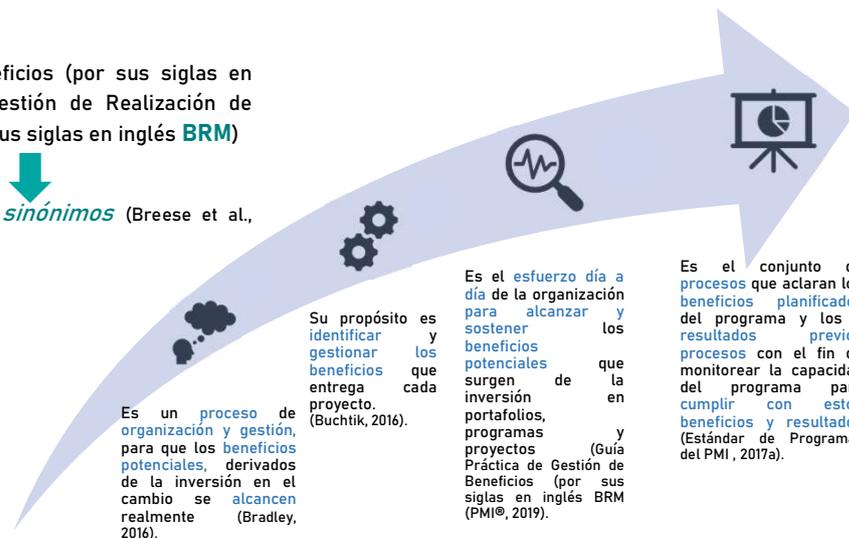
2.2 Marco Conceptual – Gestión de Beneficios



Gestión de Beneficios (por sus siglas en inglés **BM**) y Gestión de Realización de Beneficios (por sus siglas en inglés **BRM**)



se **consideran sinónimos** (Breese et al., 2016).



Es un **proceso de organización y gestión**, para que los **beneficios potenciales**, derivados de la inversión en el cambio se **alcancen** realmente (Bradley, 2016).

Su propósito es **identificar y gestionar los beneficios** que entrega cada proyecto. (Buchtik, 2016).

Es el **esfuerzo día a día** de la organización para **alcanzar y sostener los beneficios potenciales** que surgen de la inversión en portafolios, programas y proyectos (Guía Práctica de Gestión de Beneficios (por sus siglas en inglés BRM (PMI®, 2019).

Es el conjunto de **procesos que aclaran los beneficios planificados** del programa y los **resultados previos** con el fin de monitorear la capacidad del programa para **cumplir con estos beneficios y resultados** (Estándar de Programas del PMI, 2017a).

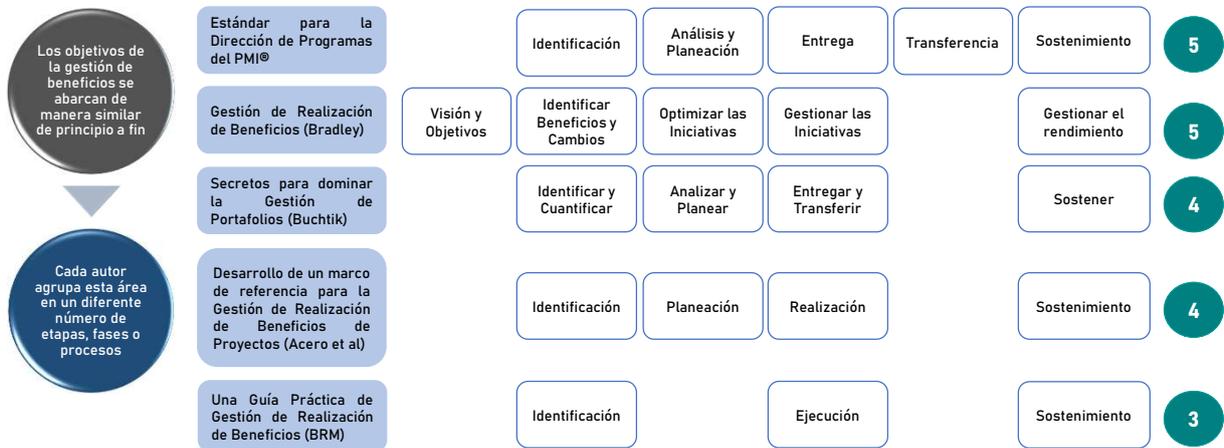
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

14

14

2.2.1 Marco Conceptual – Etapas Gestión de Beneficios



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

15

15

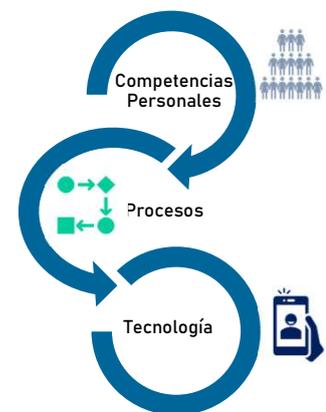
2.3 Marco Conceptual – Madurez

Nace de la Gestión de Calidad Total

Producto de la medición del desempeño organizacional.

Estado de una organización para cumplir los objetivos organizacionales.

Conceptos en relación a la madurez (Castillo Abarca, 2015):



Estado de madurez deseado

Ruta de transformación evolutiva
etapa inicial > etapa de destino.

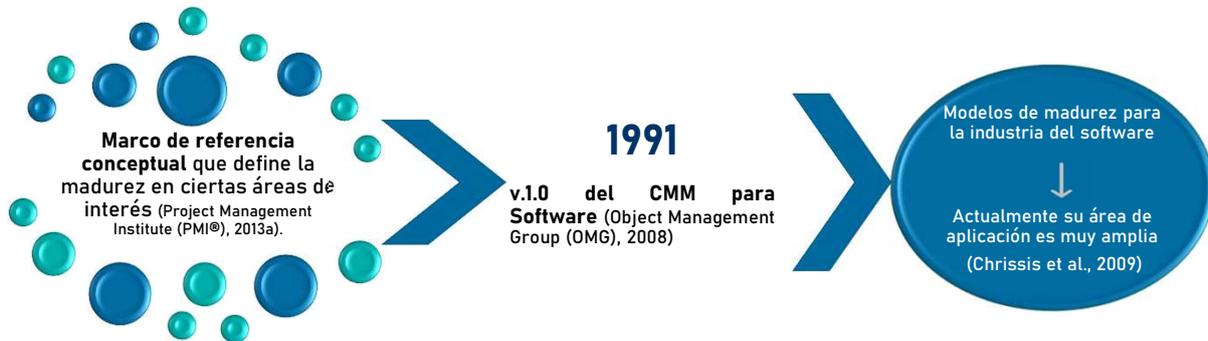
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

16

16

2.4 Marco Conceptual – Modelos de madurez



- Enfoque para la mejora continua en diversas áreas de negocio
- Comprensión previa y exhaustiva de la posición actual de una organización
- Hacia dónde se dirige en el futuro (Gomes & Mário, 2015).

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

17

17

2.4.1 Modelos de Madurez – Selección

28 modelos
madurez

Juicio de expertos



8 modelos
madurez

	Modelo	Autor	Dominios de Aplicación
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	PMI®	Proyectos / Programas / Portafolios
KP3M	Project Management Maturity Model,	Harold Kerzner	Proyectos / Portafolio
PMMM	Project Management Maturity Model	Kent Crawford	Proyectos / Programas / Portafolios
P3M3	Project Management Maturity Model	Axelos®	Proyectos / Programas / Portafolios
MPCM	Maturity by Project Category Model	Darci Prado	Proyectos
-	PMO Maturity Cube	PMI®	Proyectos / Programas / Portafolios
CP3M	Colombian Project Management Maturity Model	Leonardo Solarte y Luis Sánchez	Proyectos / Programas / Portafolios
CMMI	Capability Maturity Model Integration	ISACA	Capacidad de Negocio

30 Oct'20

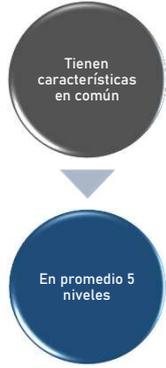
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

18

18

2.4.2 Modelos de Madurez – Niveles 1 ✓

FUENTE	NIVELES DE MADUREZ						
	1	2	3	4	5		
P3M3	1. Conciencia	2. Repetible	3. Definido	4. Gestionado	5. Optimizado	5	
PMO Maturity Cube	1. Básico		2. Intermedio		3. Avanzado	3	
CMMI	1. Inicial	2. Gestionado	3. Definido	4. Cuanti Gestionado	5. Optimizado	5	
PMMM - PM Solutions	1. Inicial	2. Estructurado	3. Estandarizado	4. Gerenciado	5. Optimizado	5	
CP3M	0. Ausencia	1. Inconsistencia	2. Planeación y Control	3. Integración	4. Alineación Estratégica	5. Innovación y Optimización	6
MPCM	1. Inicial	2. Conocimiento	3. Estandarizado	4. Gestionado	5. Optimizado	5	
PMMM - Kerzner	1. Lenguaje Común	2. Procesos Comunes	3. Metodología Única	4. Benchmarking	5. Mejora Continua	5	
OPM3	1. Adquirir conocimiento	2. Realizar evaluación	3. Planear la mejora	4. Implementar La mejora	5. Repetir el proceso	5	



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

19

19

3. Desarrollo del Modelo



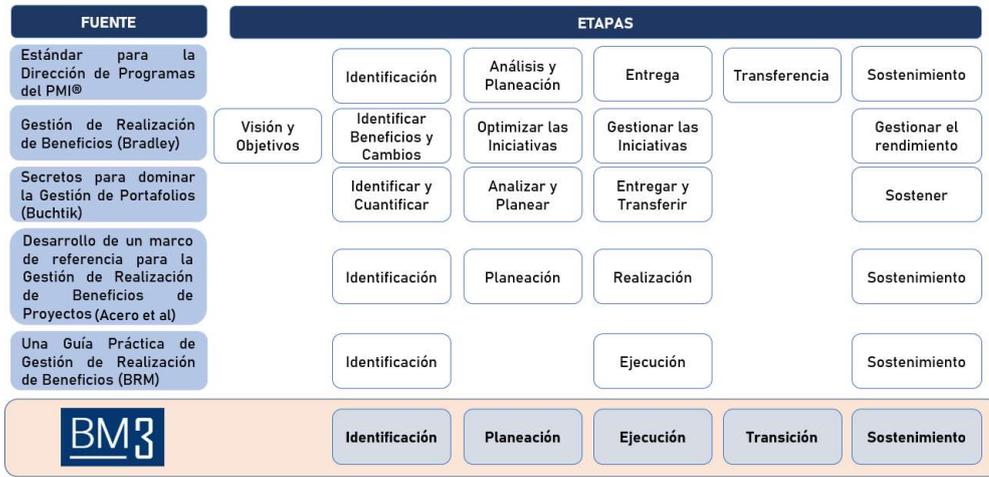
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

20

20

3.1.1 Modelo Preliminar – Etapas



Benefits Management Maturity Model

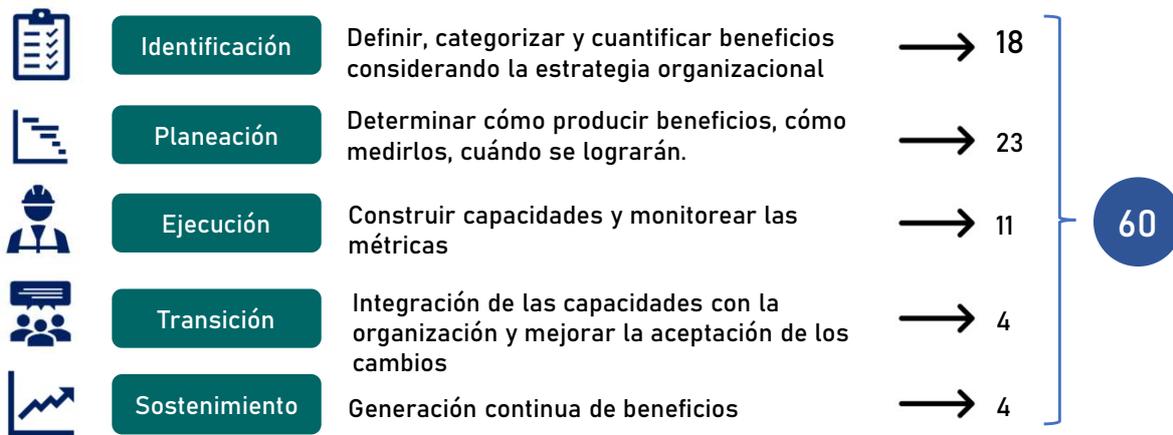
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

21

21

3.1.2 Modelo Preliminar – Actividades



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

22

22

3.1.3 Modelo Preliminar – Niveles

FUENTE	NIVELES DE MADUREZ					
P3M3	1. Conciencia	2. Repetible	3. Definido	4. Gestionado	5. Optimizado	
PMO Maturity Cube	1. Básico		2. Intermedio		3. Avanzado	
CMMI	1. Inicial	2. Gestionado	3. Definido	4. Cuanti. Gestionado	5. Optimizado	
PMMM - PM Solutions	1. Inicial	2. Estructurado	3. Estandarizado	4. Gerenciado	5. Optimizado	
CP3M	0. Ausencia	1. Inconsistencia	2. Planeación y Control	3. Integración	4. Alineación Estratégica	5. Innovación y Optimización
MPCM	1. Inicial	2. Conocimiento	3. Estandarizado	4. Gestionado	5. Optimizado	
PMMM - Kerzner	1. Lenguaje Común	2. Procesos Comunes	3. Metodología Única	4. Benchmarking	5. Mejora Continua	
OPM3	1. Adquirir conocimiento	2. Realizar evaluación	3. Planear la mejora	4. Implementar La mejora	5. Repetir el proceso	
BM3	0. No Definido	1. Conciencia	2. Repetible	3. Definido	4. Gestionado	5. Optimizado

Benefits Management Maturity Model

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

23

23

3.1.4 Modelo Preliminar – Selección de Niveles

Criterios / Modelo	Peso	OPM3	PMMM (Kerzner)	PMMM - PM Solutions	 P3M3	MPCM	PMO Maturity Cube	CP3M	CMMI
Aplica a proyecto, programa, portafolio y/o organizacional	30%	10	3	7	10	3	10	10	3
Vigencia del modelo	10%	5	5	7	10	5	3	5	10
Alineación estratégica con TG	20%	7	3	5	7	1	7	7	3
Aplica para todo tipo de organización	20%	10	10	10	10	10	10	10	10
Componente de beneficios	20%	7	1	5	10	1	7	1	1
Calificación Final		8,3	4,2	6,8	9,4	3,8	8,1	7,1	4,7

↓
Selección de niveles **P3M3 + Nivel 0**

30 Oct'20

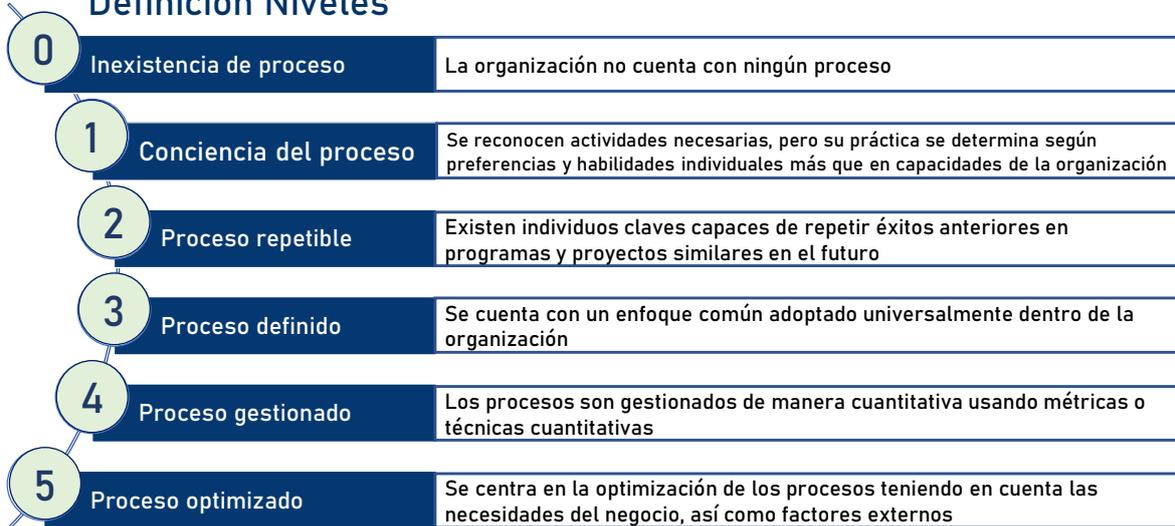
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

24

24

3.1.4 Modelo Preliminar – Selección de Niveles

Definición Niveles



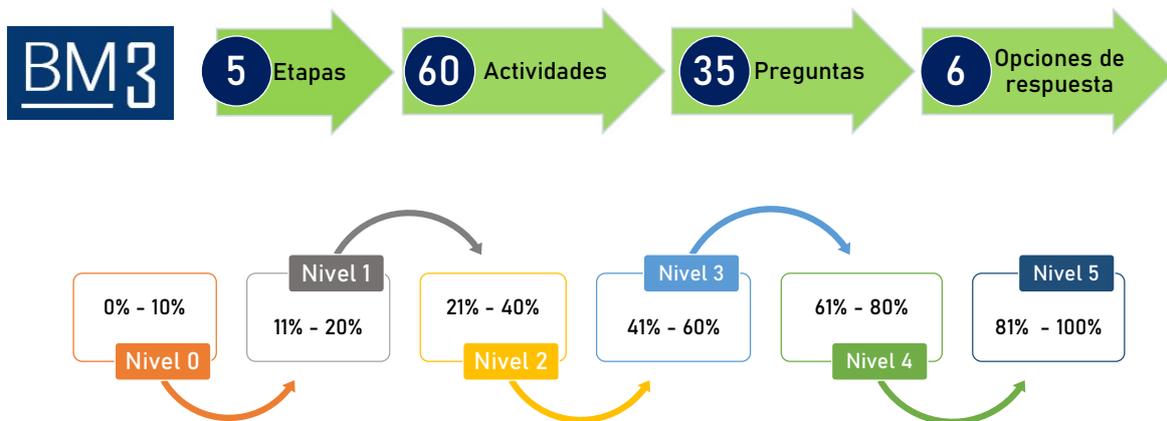
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

25

25

3.1.5 Modelo Preliminar – Composición



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

26

26

3.1.6 Modelo Preliminar – Medición de Madurez

Nivel	Preguntas y opciones de respuesta	% Límite superior
Pregunta	Para describir cómo cada beneficio debe ser medido, su organización:	
Nivel 0	No describe cómo cada beneficio debe ser medido	10%
Nivel 1	Describe cómo cada beneficio debe ser medido con base en habilidades individuales de quien ejecuta la actividad más que en procesos definidos por la organización	20%
Nivel 2	Describe como cada beneficio debe ser medido a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores	40%
Nivel 3	Describe como cada beneficio debe ser medido a través de un proceso adoptado por la organización	60%
Nivel 4	Define y controla métricas o cuenta con técnicas cuantitativas para medir el desempeño del proceso definido para describir cómo cada beneficio debe ser medido	80%
Nivel 5	Optimiza el proceso definido para describir cómo cada beneficio debe ser medido, a partir de la medición del desempeño del proceso y lecciones aprendidas	100%



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

27

27

3.1.7 Modelo Preliminar – Listas de Verificación

- ▶ 6 de las 35 preguntas cuentan con lista de verificación
- ▶ Permiten evaluar no solo el cumplimiento de la actividad sino qué tan bien se ejecuta a través de actividades complementarias (niveles 3, 4 y 5, los cuales aseguran la adopción de los procesos a nivel organizacional)

Para describir cómo cada beneficio debe ser medido, su organización:	Exp.1	Exp.2	Exp.3	Exp.4	Calificación Promedio	Peso
<input checked="" type="checkbox"/> Definir indicadores clave de desempeño KPIs para evaluar el logro de beneficios esperados	5	3	5	5	4,5	47,37%
<input type="checkbox"/> Establecer la frecuencia de recolección de los datos para evaluar el logro de los beneficios	1	3	3	3	2,5	26,32%
<input type="checkbox"/> Establecer la frecuencia de medición de los KPIs para evaluar el logro de los beneficios esperados	1	3	3	3	2,5	26,32%
					9,5	100%

$$\frac{\text{Calificación promedio}}{\text{Suma calificación promedio}} = \text{Peso (\%)} \quad \frac{4,5}{9,5} = 47,37\%$$

30 Oct'20

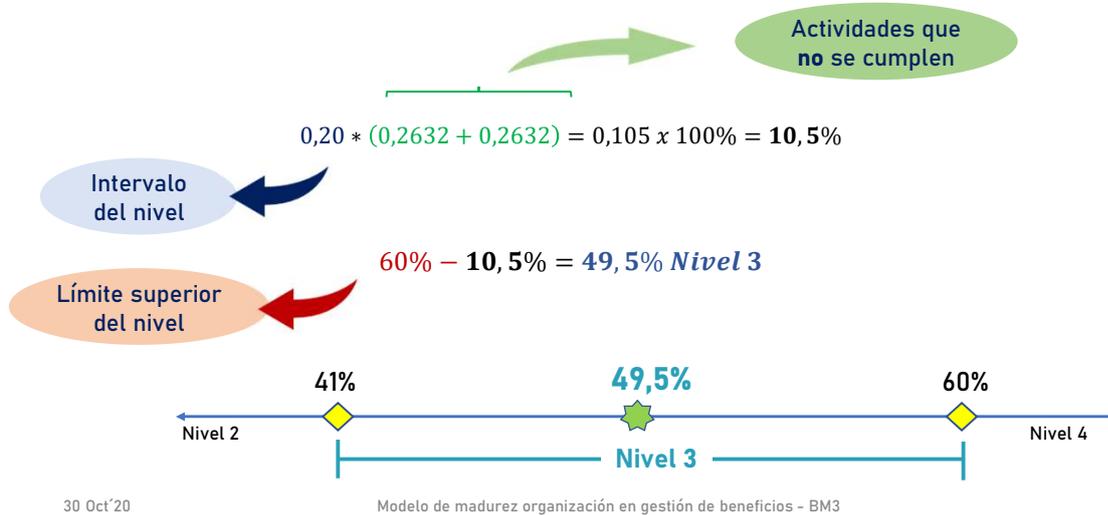
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

28

28

3.1.7 Modelo Preliminar – Listas de Verificación

▶ A partir del porcentaje de cumplimiento de la validación, se calcula el nivel de madurez de la actividad (ejemplo para respuesta correspondiente al nivel 3):

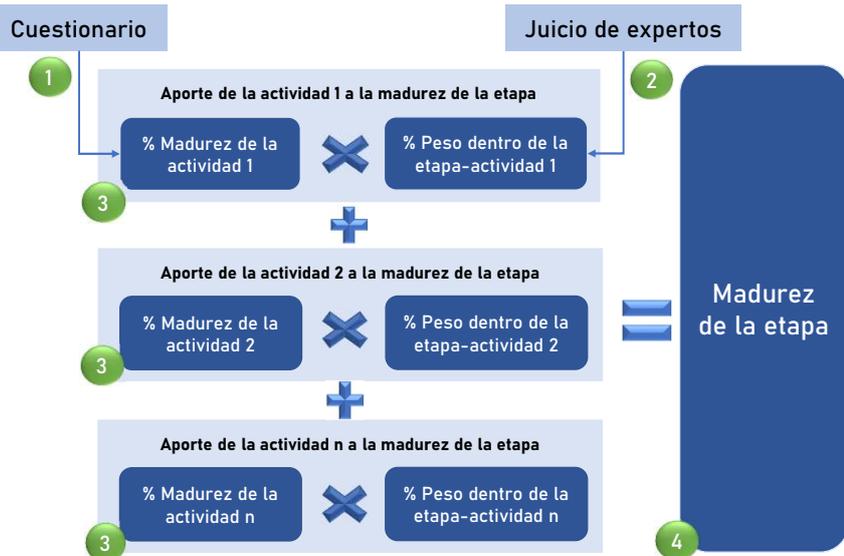


29

3.1.8 Modelo Preliminar – Madurez por Etapa

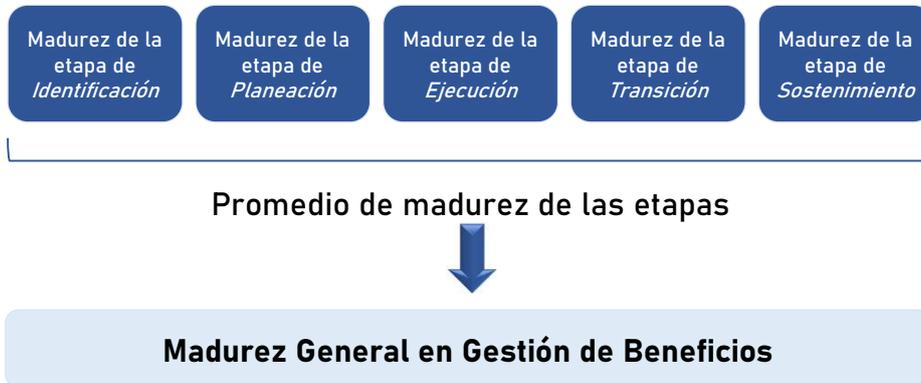
Nivel	Preguntas y opciones de respuesta	% Límite superior
Pregunta	Para describir cómo cada beneficio debe ser medido, su organización:	
Nivel 0	No describe cómo cada beneficio debe ser medido	10%
Nivel 1	Describe cómo cada beneficio debe ser medido con base en habilidades individuales de quien ejecuta la actividad más que en procesos definidos por la organización	20%
Nivel 2	Describe cómo cada beneficio debe ser medido a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir frutos anteriores	40%
Nivel 3	Describe cómo cada beneficio debe ser medido a través de un proceso adoptado por la organización	60%
Nivel 4	Define y controla métricas o cuenta con técnicas cuantitativas para medir el desempeño del proceso definido para describir cómo cada beneficio debe ser medido	80%
Nivel 5	Optimiza el proceso definido para describir cómo cada beneficio debe ser medido, a partir de la medición del desempeño del proceso y lecciones aprendidas	100%

- 1 Madurez de la actividad
- 2 Peso de la actividad dentro de la etapa
- 3 Aporte de madurez de la actividad a la etapa
- 4 Madurez de la etapa.



30

3.1.9 Modelo Preliminar – Madurez General 2 ✓



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

31

31

3.2. Validación del Modelo Preliminar

Realimentación de expertos para ratificar su pertinencia y alineación con los objetivos del presente trabajo de grado



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

32

32

3.2.1 Validación del Modelo Preliminar - Expertos



- 23 años de experiencia
- Formación Académica
 - Administradora en Sistemas de Información
 - Especialista en Gerencia de Proyectos
 - Estudios en Programa integral de directivos - (PID) y Alta Gerencia
- Sector laboral: Financiero



- 30 años de experiencia
- Formación Académica
 - Ingeniera de sistemas
 - Especialista en Teleinformática
 - Especialista en Gerencia y Tecnologías de la Información y Comunicaciones
 - MBA (en curso)
- Sector laboral: Tecnologías de la información



- 40 años de experiencia
- Formación Académica
 - Ingeniero electricista y de sistemas
 - PMP
 - MBA
- Sector laboral: Consultoría y docencia

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

33

33

3.2.2 Validación del Modelo Preliminar - Instrumento

Etapas Niveles

Tipo de respuesta	Pregunta
Si/No	• ¿Adicionaría, modificaría o eliminaría algo de las etapas/niveles?
Abierta	• ¿Qué adicionaría, modificaría o eliminaría a las etapas/niveles?
	• Observaciones sobre las etapas/niveles?



Preguntas y respuestas

Tipo de respuesta	Pregunta
Calificación de 1 a 5	• ¿Es entendible la pregunta/respuesta?
	• ¿Es coherente la opción de respuesta con la pregunta?
	• ¿Esta opción de respuesta permite identificar el nivel de madurez en la actividad/practica evaluada?
	• ¿En su opinión la pregunta/respuesta está alineada con gestión de beneficios?
Abiertas	Observaciones sobre la pregunta/respuesta

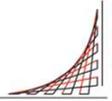
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

34

34

3.2.2 Validación del Modelo Preliminar – Instrumento



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

EVALUACIÓN GENERAL DEL MODELO

Característica	Calificación
Compleitud	
Univocidad	
Pertinencia	
Usabilidad	

Rta//:

Rta//:

Compleitud
Que comprende todos los elementos y/o aspectos

Univocidad
Que puede ser entendido, explicado o interpretado siempre en un único sentido, de igual manera y sin lugar a duda o equivocaciones

Pertinencia
Relevante, apropiado y congruente con aquello que se espera

Usabilidad
Facilidad de comprensión, aprendizaje y operatividad

1. Califique de 1 a 5 las siguientes características del Modelo de Madurez en Gestión de Beneficios, seleccione de la lista, siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja:

2. En general, qué tan de acuerdo o desacuerdo está con el modelo de madurez propuesto?

3. ¿Usted recomendaría este modelo de madurez para medir la gestión de beneficios en su organización?

4. Observaciones

30 Oct'20
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3
35

35

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar – Resultados

▶ Etapas

Los expertos realizaron las siguientes observaciones

Exp.	Sugerencias
1	Se sugiere renombrar la etapa de "Identificación" por "Definición"
2	<p>Se sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eliminar Identificación y Transición Modificar el nombre de Planeación por Análisis y Evaluación de Beneficios e incluirle las actividades de Identificación Incluir las actividades de Transición en Ejecución Modificar Sostenimiento por Persistencia y Sostenibilidad
3	Aunque el modelo preliminar plantea una actividad de selección de iniciativas, se sugiere adicionar una etapa independiente para esta actividad.



Como resultado de la realimentación, se hizo un análisis con los expertos, acerca de las sugerencias planteadas y se llegó a la conclusión que *las etapas planteadas se mantenían* en razón a que se basan en las características identificadas sobre la literatura estudiada

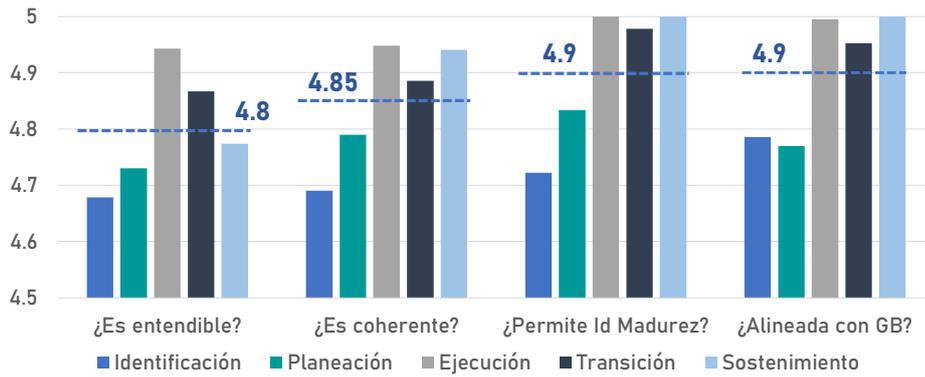
30 Oct'20
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3
36

36

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar - Resultados

► **Niveles**
No se realizaron observaciones

► **Preguntas y opciones de respuesta**
Alto grado de aceptación



30 Oct'20

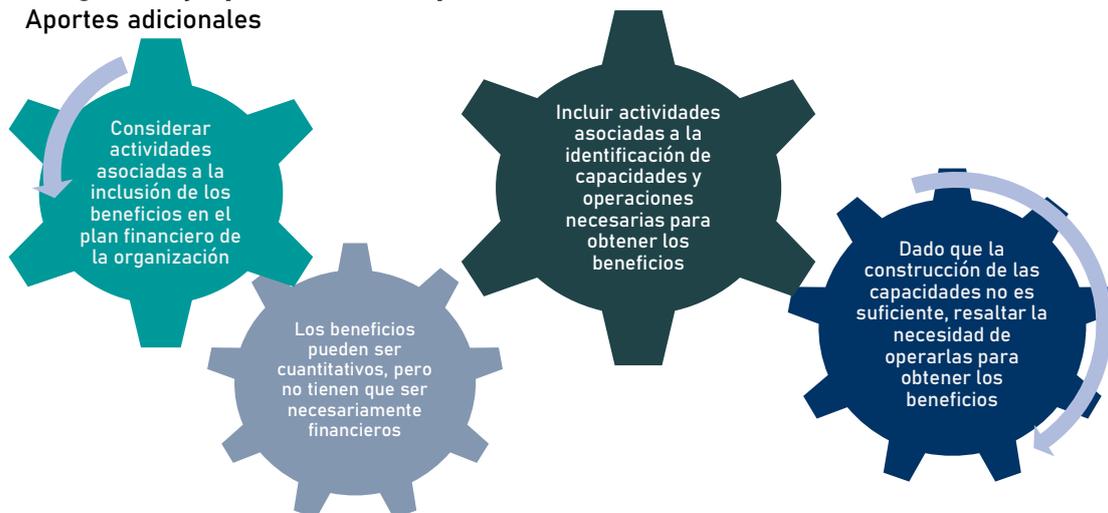
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

37

37

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar - Resultados

► **Preguntas y opciones de respuesta**
Aportes adicionales



30 Oct'20

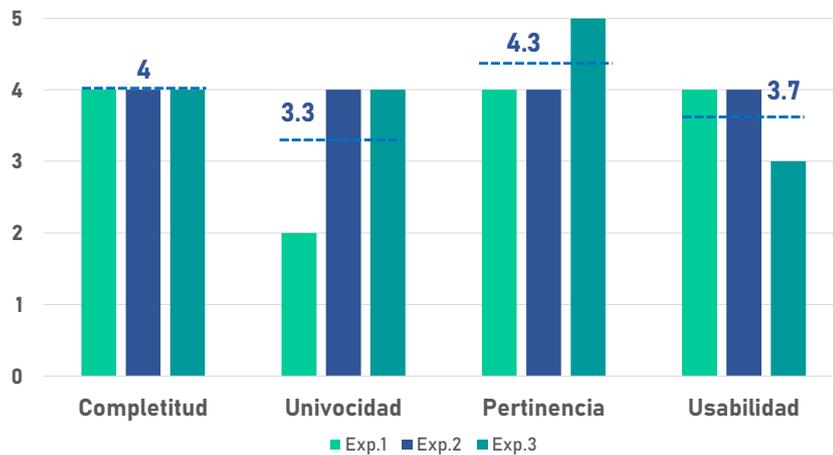
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

38

38

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar - Resultados

► Evaluación general del modelo



30 Oct'20

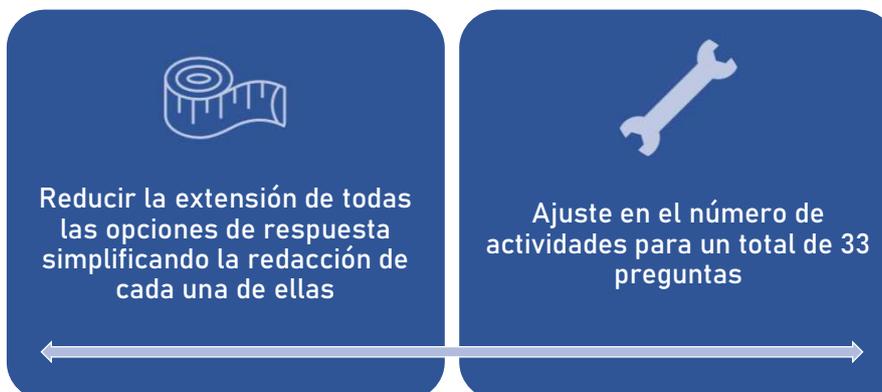
Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

39

39

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar - Resultados

► Acciones de mejora



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

40

40

3.2.3 Validación del Modelo Preliminar - Resultados

Acciones de mejora



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

41

41

12

Para identificar los beneficios intermedios, su organización: *

Entiéndase beneficios intermedios como aquellos que puede obtener durante la ejecución de las iniciativas

Pregunta 4/7

- No identifica los beneficios intermedios
- Identifica los beneficios intermedios con base en habilidades individuales de quien ejecuta la actividad más que en procesos definidos por la organización
- Identifica los beneficios intermedios a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores
- Parte de un proceso adoptado por la organización para identificar los beneficios intermedios
- Define y controla métricas o cuenta con técnicas cuantitativas para medir el desempeño del proceso para la identificación de los beneficios intermedios
- Optimiza el proceso definido para identificar los beneficios intermedios, a partir de la medición del desempeño del proceso y lecciones aprendidas

3.3 Modelo Final



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

42

4

Al momento de identificar los beneficios que se desean obtener a través de la operación de las capacidades construidas, su organización: *

Pregunta 1/5

- No identifica los beneficios
- Identifica los beneficios pero con base en habilidades individuales de quien ejecuta la actividad, más que en procesos definidos por la organización
- Identifica los beneficios a través de un proceso particular o de un proceso capaz de repetir éxitos anteriores
- Parte de un proceso adoptado por la organización para identificar los beneficios
- Define y controla métricas o cuenta con técnicas cuantitativas para medir el desempeño de la herramienta y/o proceso definido para identificar los beneficios
- Optimiza el proceso definido para identificar los beneficios a partir de la medición del desempeño, lecciones aprendidas y garantiza su correcta adopción

5

Cuando identifica los beneficios se asegura de: *

Puede seleccionar más de una opción

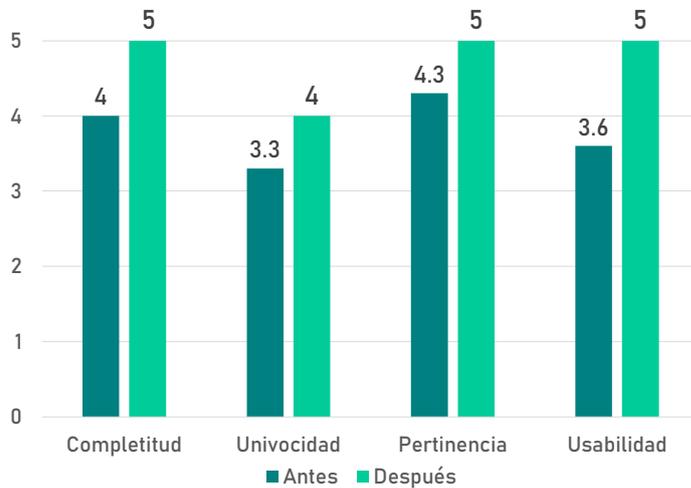
- Definir las categorías necesarias para caracterizar los beneficios
- Describir cada uno de los beneficios
- Ninguna de las anteriores

Atrás

Siguiente

42

3.3.1 Modelo Final – Revalidación



¿Cambió su percepción de manera positiva con relación a la versión preliminar del modelo?



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

43

43

3.3.2 Modelo Final – Prueba Piloto



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

44

44

3.3.2.1 Prueba Piloto – Aplicación BM3



8 organizaciones participantes



Tiempo promedio en responder el cuestionario 37' 44"



Diferentes sectores



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

45

45

3.3.2.2 Prueba Piloto – Participantes

Participante	Rol desempeñado	Años Experiencia	Sector de la Empresa	# Empleados	Años Antigüedad
1	Gerente de Proyectos	33	Servicios	1500+	64
2	Líder de Sistemas	26	Salud	1.800+	30+
3	Director de Tecnología	15	Público	1.500+	94
4	Gerente PMO	20	Tecnología	800+	30
5	Coordinador de Valor del Portafolio Digital	11	Minero y Energético	9.300+	69
6	Gerente General	23	Gas Combustible	40+	19
7	Comisionado de Regulación de Energía y Gas	23	Privada / Minero y Energético	200+	26
8	Consultora PMI	23	Hidrocarburos	10+	2

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

46

46

3.3.2.3 Prueba Piloto – Envío de Resultados

BENEFITS MANAGEMENT MATURITY MODEL BM3

Benefit Management Maturity Model (BMM) es una herramienta que mide la madurez de las actividades relacionadas con la gestión de beneficios en los portafolios, programas y proyectos a nivel organizacional. La gestión de beneficios provee la manera de medir cómo programas y proyectos agregan valor a las organizaciones (PMI®, 2016).

ETAPAS DE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS (BMM)

Identificación, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control.

BMM cuenta con 6 niveles de clasificación de acuerdo con la madurez de los procesos de la gestión de beneficios, agrupados y categorizados como su evolución y continuación.

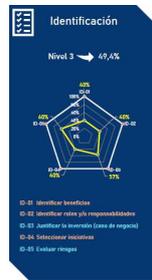
Nivel	Descripción	Rango	Catificación
0	Inexistencia de proceso	0-30%	Bajo
1	Conceptos de proceso	31-40%	Bajo
2	Proceso repetible	41-50%	Bajo
3	Proceso definido	51-60%	Medio
4	Proceso estandarizado	61-80%	Medio
5	Proceso optimizado	81-100%	Alto

Resultados: Como resultado de la evaluación realizada a su organización, su nivel de madurez en gestión de beneficios es el Nivel 3 (43%), dado que para algunas actividades cuenta con procesos definidos, sin embargo se encuentra sin el límite inferior de este nivel como se muestra en la siguiente gráfica por lo que hay una oportunidad de mejora.

Madurez en Gestión de Beneficios

Actividad	Madurez
Identificación	49.4%
Planeación	44%
Ejecución	40%
Seguimiento	45%
Sostenimiento	42%

En las siguientes secciones se detalla la medición de madurez en las actividades correspondientes a cada etapa.



MADUREZ POR ETAPA

Las actividades de la **etapa de identificación** se caracterizan por definir, categorizar y cuantificar los beneficios de una iniciativa para determinar si se van a generar los resultados esperados en el negocio considerando la estrategia organizacional y su entorno.

El nivel obtenido refleja un grado medio de cumplimiento y desempeño en esta etapa. Para las actividades D-01, D-02 y D-04, aunque son realizadas a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores, se recomienda su definición y asegurar la adopción de procesos estandarizados por la organización, para posteriormente hacer seguimiento mediante métricas de desempeño y lecciones aprendidas que permitan adoptar oportunidades de mejora continua.

Por otro lado, dado que el Case de negocio recopila la información relevante para la obtención de los beneficios, es importante complementar su elaboración con los ítems faltantes sin descuidar los aspectos, para así ser más precisos al momento de seleccionar los iniciativas:

- ✓ Incluir los beneficios esperados en el plan financiero de la organización
- ✓ Considerar los costos asociados a las alternativas (los contrapuntos consisten en divergencias cuantificables de los beneficios)
- ✓ Evaluación del estado actual (as-is) del desempeño que permita establecer metas para el estado futuro deseado (to-be)
- ✓ Diferentes alternativas frente a la solución de un problema o mejoramiento de una oportunidad (incluyendo la opción de no hacer nada)
- ✓ Beneficios cuantificables alineados con los objetivos estratégicos
- ✓ Identificar las capacidades y operaciones necesarias para obtener los beneficios
- ✓ Cronograma de alto nivel de beneficios/roadmap de beneficios
- ✓ Control asociado a los diferentes alternativas
- ✓ Evaluación de la inversión



MADUREZ POR ETAPA

El propósito de la **etapa de planeación** es determinar cómo las iniciativas pueden producir beneficios, cuándo se van a lograr, cómo se van a medir, los recursos necesarios para su obtención, y la forma de monitorear y controlar el logro de estos beneficios durante su ciclo de vida.

El nivel obtenido refleja un grado bajo de cumplimiento y desempeño en las actividades PL-01, PL-02, PL-03, PL-04, PL-05, PL-06 y PL-07, puesto que cada una de ellas se realiza a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores, por lo que se sugiere se defina y asegure la adopción de procesos estandarizados por la organización, y en el largo plazo optimizar los procesos a partir del seguimiento al desempeño y la gestión de lecciones aprendidas.

De igual forma se recomienda que al momento de implementar procesos estandarizados para las actividades describir cómo se van a medir los beneficios y desarrollar el plan de gestión de beneficios, se considere la inclusión de sus actividades complementarias:

Describir cómo se van a medir los beneficios

- ✓ Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el logro de beneficios esperados
- ✓ Establecer la frecuencia de recolección de los datos para evaluar el logro de los beneficios
- ✓ Establecer la frecuencia de medición de los KPIs para evaluar el logro de los beneficios esperados

Desarrollar el plan de gestión de beneficios

- ✓ Definir los hitos con las fechas en las que se alcanzará cada beneficio
- ✓ Asignar roles y responsabilidades a todos los involucrados incluidos beneficiarios
- ✓ Establecer el cronograma de obtención de beneficios



MADUREZ POR ETAPA

El objetivo de la **etapa de ejecución** es construir las capacidades que permitirán alcanzar los beneficios, así como monitorear las métricas asociadas e informarlas a los interesados para evaluar la salud general de la iniciativa y tomar los medios apropiados que permitirán asegurar la entrega exitosa de los beneficios.

La madurez de esta etapa refleja un grado bajo de cumplimiento y desempeño en todas las actividades, puesto que cada una de ellas se realiza a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores, por lo que se recomienda se defina y asegure la adopción de procesos estandarizados por la organización, para posteriormente hacer seguimiento mediante métricas de desempeño y lecciones aprendidas que permitan adoptar oportunidades de mejora continua.

Se enfatiza en la importancia de contar con procesos estandarizados que permitan la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos en las actividades:

- ✓ Hacer seguimiento y control a las métricas de desempeño de los beneficios y comunicar el progreso los beneficios a los interesados puesto que permite verificar si los beneficios se están obteniendo según lo planeado, y así tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.
- ✓ Asegurar que programas y/o proyectos siguen siendo relevantes, están alineados con los objetivos estratégicos y obtendrán los beneficios planeados a pesar de las consecuencias de eventos inesperados, teniendo en cuenta que al presentarse tipo de eventos las condiciones para el cumplimiento del beneficio podrían cambiar, afectando su obtención. Por lo anterior, se hace necesario que ante estos cambios se actualice el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios – BM3

47

47

3.3.2.3 Prueba Piloto – Envío de Resultados



MADUREZ POR ETAPA

El propósito de la **etapa de planeación** es determinar cómo las iniciativas pueden producir beneficios, cuándo se van a lograr, cómo se van a medir, los recursos necesarios para su obtención, y la forma de monitorear y controlar el logro de estos beneficios durante su ciclo de vida.

El nivel obtenido refleja un grado bajo de cumplimiento y desempeño en las actividades PL-01, PL-02, PL-04, PL-05, PL-06 y PL-07, puesto que cada una de ellas se realiza a través de un proceso particular o un proceso capaz de repetir éxitos anteriores, por lo que se sugiere se defina y asegure la adopción de procesos estandarizados por la organización, y en el largo plazo optimizar los procesos a partir del seguimiento al desempeño y la gestión de lecciones aprendidas.

De igual forma se recomienda que al momento de implementar procesos estandarizados para las actividades describir cómo se van a medir los beneficios y desarrollar el plan de gestión de beneficios, se considere la inclusión de sus actividades complementarias:

Describir cómo se van a medir los beneficios

- ✗ Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el logro de beneficios esperados
- ✗ Establecer la frecuencia de recolección de los datos para evaluar el logro de los beneficios
- ✗ Establecer la frecuencia de medición de los KPIs para evaluar el logro de los beneficios esperados

Desarrollar el plan de gestión de beneficios

- ✗ Definir los hitos con las fechas en las que se alcanzará cada beneficio
- ✗ Asignar roles y responsabilidades a todos los involucrados incluidos beneficiarios
- ✗ Establecer el cronograma de obtención de beneficios

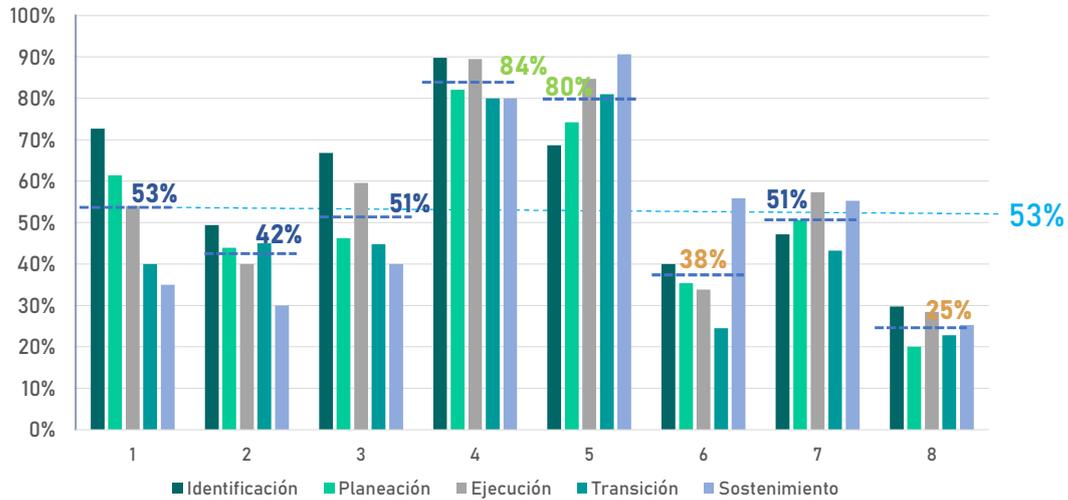
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios – BM3

48

48

3.3.2.4 Prueba Piloto – Resultados



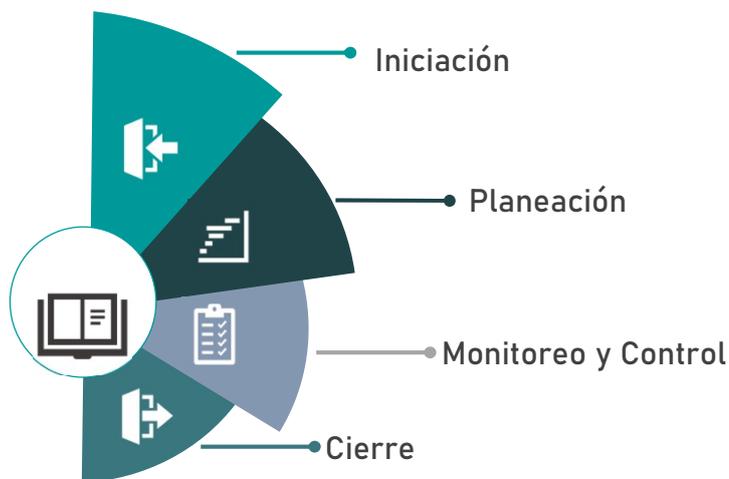
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

49

49

4. Libro de Gerencia



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

50

50

4.1.1 Iniciación – Acta Constitución



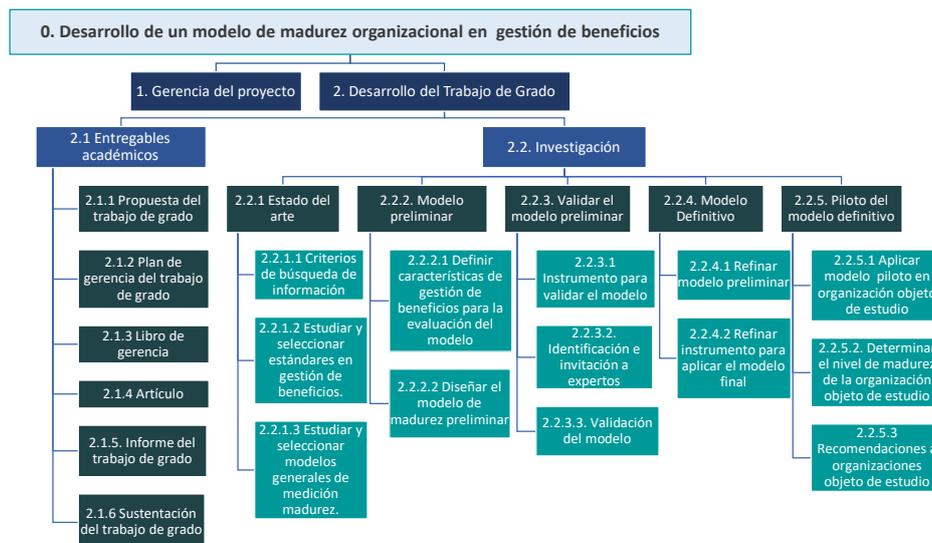
30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

51

51

4.2.1 Planeación – WBS



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

52

52

4.3.1 Monitoreo y Control - Alcance

1. Validación y control del alcance

Reuniones de seguimiento:
frecuencia semanal

Matriz de trazabilidad de requerimientos

4	Funcional	✓
5	No Funcional	✓
3	Stakeholder	✓
3	Proyecto	✓
3	Calidad	✓

Requerimientos Funcionales

- El modelo debe estar en capacidad de sugerir acciones de mejora en gestión de beneficios de acuerdo con los datos analizados en la organización objeto de estudio
- El modelo de madurez estará en la facultad de determinar los niveles de madurez a partir de las actividades de la gestión de beneficios
- Las sugerencias de mejores prácticas deben estar alineadas a incrementar la madurez de la gestión de beneficios
- El modelo debe ser aplicable en organizaciones que gestionen proyectos, programas y/o portafolios

Requerimientos No Funcionales

- El modelo preliminar debe ser validado por expertos en gestión de beneficios
- El modelo debe desarrollarse con base en buenas prácticas e investigaciones en gestión de beneficios, así como en modelos de madurez
- El modelo de madurez debe estar en la capacidad de aplicarse en al menos una organización
- El modelo de madurez debe pertenecer a una línea de investigación determinada por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
- El modelo debe garantizar que se tome para su desarrollo fuentes académicas que lo sustenten.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

53

53

4.3.2 Monitoreo y Control - Cronograma

2. Control de cronograma

Línea base

Fecha inicio:

10 Ago'19

Fecha fin:

14 Nov'20

EDT	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Costo
0	Modelo de Madurez en Gestión de Beneficios	377 d	10/08/2019	14/11/2020	m\$ 82.388
1	Gerencia del Proyecto	377 d	10/08/2019	14/11/2020	m\$ 82.388
2	Trabajo de Grado	377 d	10/08/2019	14/11/2020	m\$ 82.388
2.1	Entregables Académicos	377 d	10/08/2019	14/11/2020	m\$ 48.632
2.1.1	Propuesta Trabajo de Grado	98 d	10/08/2019	6/12/2019	m\$ 31.622
2.1.2	Plan de Gerencia Propuesta Trabajo de Grado	25 d	7/11/2019	6/12/2019	m\$ 2.490
2.1.3	Libro de Gerencia	51 d	3/08/2020	2/10/2020	m\$ 3.420
2.1.4	Artículo	57 d	3/08/2020	9/10/2020	m\$ 5.880
2.1.5	Informe Trabajo de Grado	57 d	3/08/2020	9/10/2020	m\$ 1.860
2.1.6	Sustentación Trabajo de Grado	29 d	10/10/2020	14/11/2020	m\$ 3.360
2.2	Investigación	190 d	11/12/2019	1/08/2020	m\$ 33.756
2.2.1	Estado del Arte	57 d	11/12/2019	18/02/2020	m\$ 6.636
2.2.2	Modelo Preliminar	39 d	19/02/2020	4/04/2020	m\$ 7.320
2.2.3	Validar el Modelo Preliminar	55 d	6/04/2020	12/06/2020	m\$ 10.920
2.2.4	Modelo Definitivo	15 d	13/06/2020	3/07/2020	m\$ 3.240
2.2.5	Piloto del Modelo Definitivo	24 d	4/07/2020	1/08/2020	m\$ 5.640

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

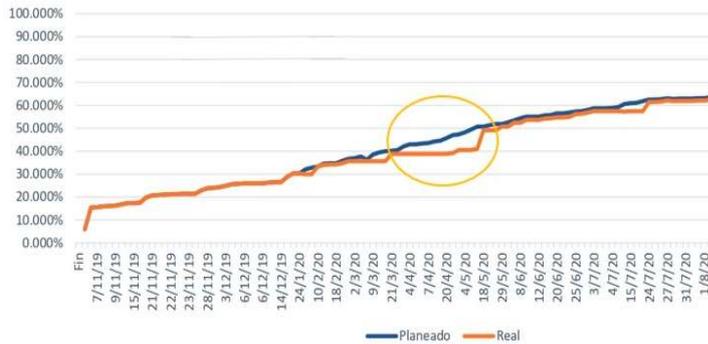
54

54

4.3.2 Monitoreo y Control - Cronograma

2. Control de cronograma

Informes de desempeño: frecuencia semanal



04 Abr'20 al 11 May'20

SPI 0,81

Plan de acción

3 Investigadores trabajan más horas los fines de semana

Realizaron reuniones de seguimiento 2 días/semana.

SPI 0,94

25 May'20

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

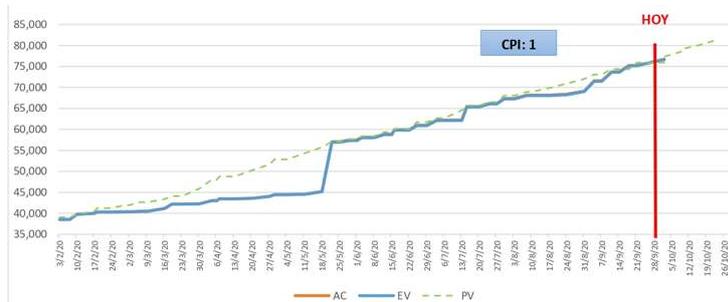
55

55

4.3.3 Monitoreo y Control - Costos

3. Control de costos

Informes de desempeño: frecuencia semanal



Presupuesto Estimado
\$82.388.000

Presupuesto Ejecutado
\$82.520.000

3 Investigadores trabajan fines de semana



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

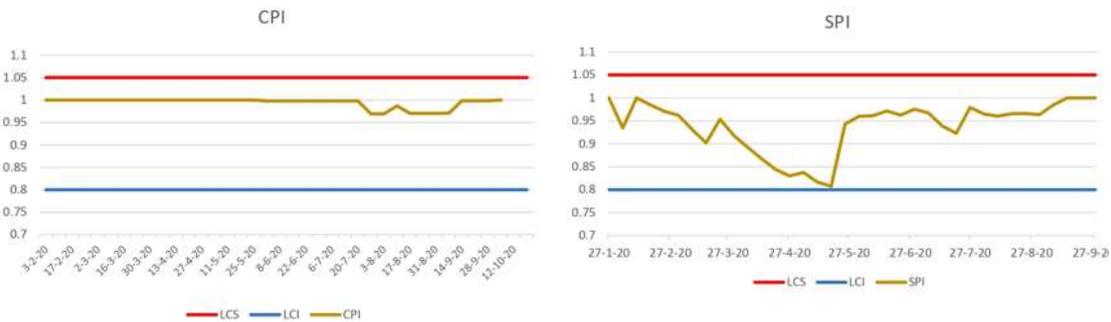
56

56

4.3.4 Monitoreo y Control - Calidad

4. Control de calidad

SPI y CPI



0,8 > CPI < 1,05 ✓

0,8 > SPI < 1,05 ✓

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

57

57

4.3.5 Monitoreo y Control - Riesgos

5. Monitorear los riesgos

Seguimiento quincenal

20 + 1 
Plan COVID-19

7 → Riesgos materializados

RS01, RS02, RS09, RS10 y RS14 --- incumplimiento en las fechas del cronograma, dada la indisponibilidad de los integrantes del equipo del proyecto.

Acciones: *crashing, fast tracking* y reasignación de actividades

RS20 --- pérdida de información. En varias ocasiones los aplicativos de almacenamiento de información en la nube sufrieron indisponibilidad.

Acciones: *backups semanales*

RS21--- pandemia COVID-19.

Impacto positivo en el proyecto:

- Recopilación de información con organizaciones remota, reduciendo los tiempos y costos planeados para estas actividades.
- Ninguno de los integrantes del equipo del proyecto se contagió de COVID-19.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

58

58

4.4 Cierre



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

59

59

5.1 Conclusiones

▶  **P3M3**

▶  **Univocidad Usabilidad**

▶ **BM3**  **54 Actividades**
33 Preguntas

▶  **5**
4
2
1
0

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

60

60

5.1 Conclusiones



30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

61

61

5.2 Trabajo Futuro



Se recomienda elaborar una guía que detalle para cada una de las actividades de la gestión de beneficios cómo se deben realizar (apoyándose en plantillas y herramientas) y quién las debe realizar (roles y responsabilidades).



Se recomienda que una vez las organizaciones objeto de estudio hayan llevado a cabo las mejoras sugeridas, se aplique nuevamente el modelo **BM3** para determinar si estas recomendaciones tuvieron impacto en la madurez obtenida.



Como complemento al instrumento de aplicación de **BM3**, se propone automatizarlo de forma que al culminar se informe inmediatamente el nivel de madurez.



Diseñar una versión ligera de **BM3** con base en las actividades con mayor peso dentro de las respectivas etapas.



Se sugiere aplicar **BM3** a una muestra significativa en diferentes sectores de la industria y en organizaciones de diferentes tamaños, para así identificar patrones de comportamiento. Adicionalmente, poder confirmar que el tamaño de las organizaciones tiene relación con el nivel de madurez.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

62

62

5.3 Lecciones Aprendidas



Planeación / Ejecución / Monitoreo y Control

- Si hay actualización de algún tipo de información, se debe validar que quede actualizada en todos los documentos que la contenga.



Monitoreo y Control

- Realizar un seguimiento a las actividades e indicadores de desempeño mínimo con una frecuencia semanal.
- Al realizar el seguimiento semanal y actualizar el avance en Project, se debe generar una nueva versión.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

63

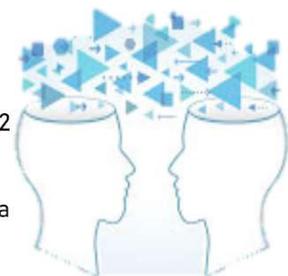
63

5.3 Lecciones Aprendidas



Ejecución

- Una vez terminen las reuniones, realizar las actas en un tiempo no mayor de 2 días.
- Realizar un backup de la información con una frecuencia quincenal.
- Toda la información, organizarla en hojas de cálculo (Excel) y almacenarla para su usabilidad.



Iniciación / Planeación / Ejecución / Monitoreo y Control

- Mantener un contacto constante por lo menos de una vez por semana con el director de trabajo de grado.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

64

64

Referencias

- Acero, J., Coy, P., & Gonzalez, J. (2017). *Desarrollo de un Marco de Referencia para la Gestión de Realización de Beneficios de Proyectos* (Vol. 1). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (n.d.). *Quiénes Somos*. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- Axelos®. (n.d.). *AXELOS*. <https://www.axelos.com/about-axelos>
- Axelos®. (2012). *PRINCE2® Glossary of Terms English*. https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/PRINCE2-2009-Glossary-of-terms_GB-v1-1.pdf
- Axelos®. (2017). Managing Successful Projects With Prince2. In *Ecology* (Vol. 6th, Issue 10).
- Axelos®. (2019). *Introduction to P3M3*.
- Benavides, R. (2015). *Diseño de un Modelo de Evaluación y Medición del Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en Ensambladoras de Vehículos Colombianos*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bradley, G. (2006). *Benefit realisation management: a practical guide to achieving benefits through change*. Gower Publishing Co. Brookfield.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

65

65

Referencias

- Bradley, G. (2016). Benefit Realisation Management, A Practical Guide for Achieving Benefits through Change. In *International Journal of Managing Projects in Business* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/17538371111096980>
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C., Thorp, J., & Badewi, A. (2016). A unified view of benefits management/benefits realization management to be integrated into PMI standards. *Sheffield Hallam University*, 97. <http://shura.shu.ac.uk/15299/>
- Castillo Abarca, L. (2015). *Una guía práctica para caracterizar y mejorar la madurez organizacional en BI*. Universidad Católica del Norte.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2009). CMMI, guía para la integración de procesos y la mejora de productos. In *Pearson Educación*.
- CMMI Institute. (2018). CMMI V2.0 Resumen del Modelo. *CMMI Institute, V2.0*, 36.
- Crawford, J. K. (2015). Project Management Maturity Model. In *Taylor and Francis Group* (Third).
- Gil Chaparro, D. A. (2016). *Elaboración del Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio de las Organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá* (Issue June). ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO.

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

66

66

Referencias

- Gil Chaparro, D. A., Ojeda Mesa, S. F., & Rodríguez Silva, N. A. (2016). *Elaboración del Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio de las Organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Gomes, J., & Mário, R. (2015). Maturity, Benefits and Project Management shaping Project. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 13. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16486-1>
- Gomes, J., Romão, M., Carvalho, H., & Caldeira, M. (2014). Organizational Maturity and Projects Performance: The Mediation of Benefits Management. *10th International Conference on Web Information Systems and Technologies, April*, 375–380. <https://doi.org/10.5220/0004939403750380>
- Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). McGraw-Hill Educación.
- Márquez Hernández, C. R. (2007). *Diseño de un modelo de selección para la conformación del portafolio de proyectos, en una empresa del sector financiero*. Universidad Católica Andrés Bello.

Referencias

- Montañez Carrillo, L., & Lis Gutierrez, J. P. (2017). A propósito de los Modelos de Madurez de Gestión del Conocimiento. *Investigación y Reflexión, XXV(2)*, 19. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.3069>
- Naciones Unidas. (n.d.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Object Management Group (OMG). (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. 482.
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial, 35(2)*, 146–158. <http://ezproxy.uniandes.edu.co:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108922111&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pinto, A., De Matheus Cota, M. F., & Levin, D. G. (2010). The PMO Maturity Cube, a Project management office maturity model. *PMI Research and Education Congress 2010, Washington D.C., USA, February*, 1–56.
- Prado, D. (2014). *Foundations of Prado PM Maturity Model* (p. 12). <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/foundations-prado-pmmm.pdf>
- Project Management Institute (PMI®). (n.d.). *Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/america-latina>
- Project Management Institute (PMI®). (2013a). *OPM3 Third Edition* (p. 243).

Referencias

- Project Management Institute (PMI®). (2013b). *OPM3 Third Edition* (Third Edit).
- Project Management Institute (PMI®). (2016a). Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos. In *PMI Thought Leadership Series*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/connect-business-strategy.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute (PMI®). (2016b). El impacto estratégico de los proyectos: identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios. *PMI's Pulse of the Profession*, 25.
- Project Management Institute (PMI®). (2016c). Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos Entrega de valor. In *PMI's Pulse of the Profession*.
- Project Management Institute (PMI®). (2017a). *El Estandar para la Direccion de Programas* (IV). Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management>
- Project Management Institute (PMI®). (2017b). *Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos PMBOK®* (6th ed.). Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

69

69

Referencias

- Project Management Institute (PMI®). (2017c). *The Standard for Portfolio Management* (Fourth Edi).
- Project Management Institute (PMI®). (2018). *Benefits realization management: a practice guide* (p. 94). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (PMI®). (2019). *The Standard for Benefits Realization Management: A Practice Guide*. Project Management Institute, Inc.
- Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M® V5.0*. 14. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Torres, A. A. (2018). *Cultura Organizacional y Grado de Madurez en Gestión de Proyectos Aplicación Entidad sin Ánimo de Lucro en Bogotá "Corporación Fomentar Desarrollo."*

30 Oct'20

Modelo de madurez organización en gestión de beneficios - BM3

70

70



71