Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios al integrar análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM).

Equipo del Proyecto:

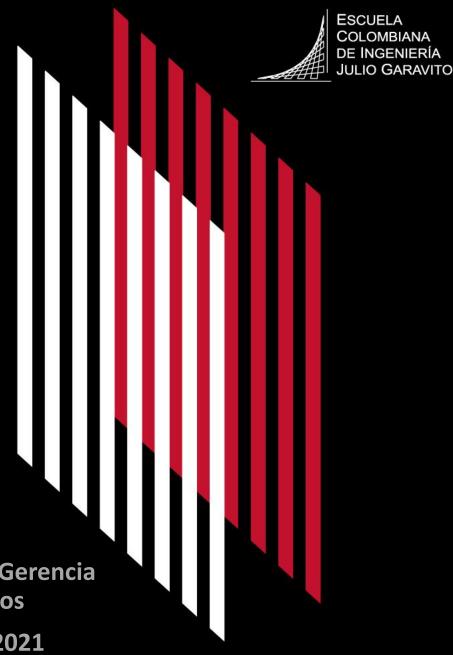
- Diego Alejandro Sanabria Peña
- Javier Antonio Valdés Meneses
- Nelson Santiago Zamora Ramos

Director de Trabajo de Grado:

Ing. Luis Javier Mosquera Quijano

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Cohorte IX - 30/04/2021

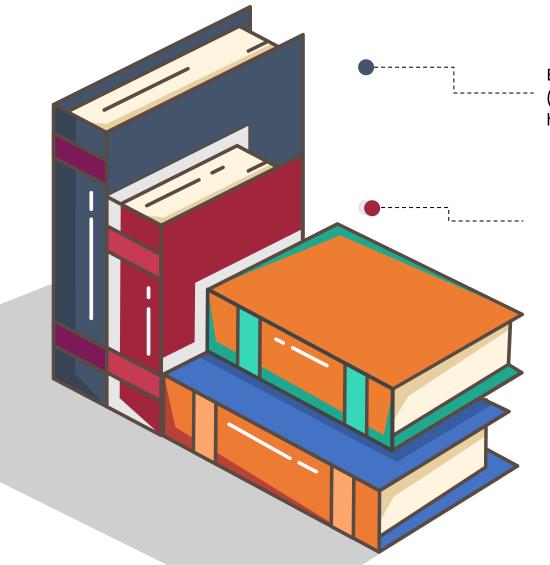




AGENDA



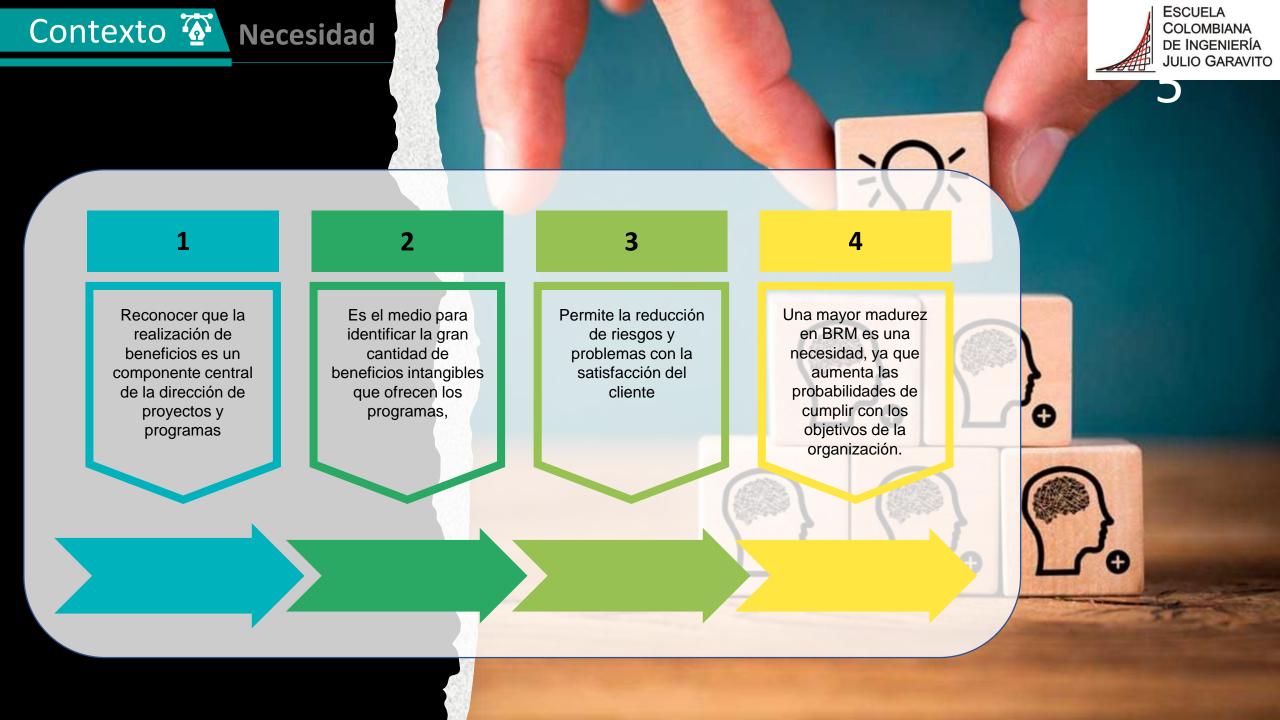
Contexto 01 02 03 Definición Necesidad Propósito Oportunidad



El Project Management Institute (PMI) define la gestión de realización de beneficios (BRM) como "El hilo conductor que se extiende desde la estrategia organizacional hasta los entregables del proyecto que aportan beneficios".

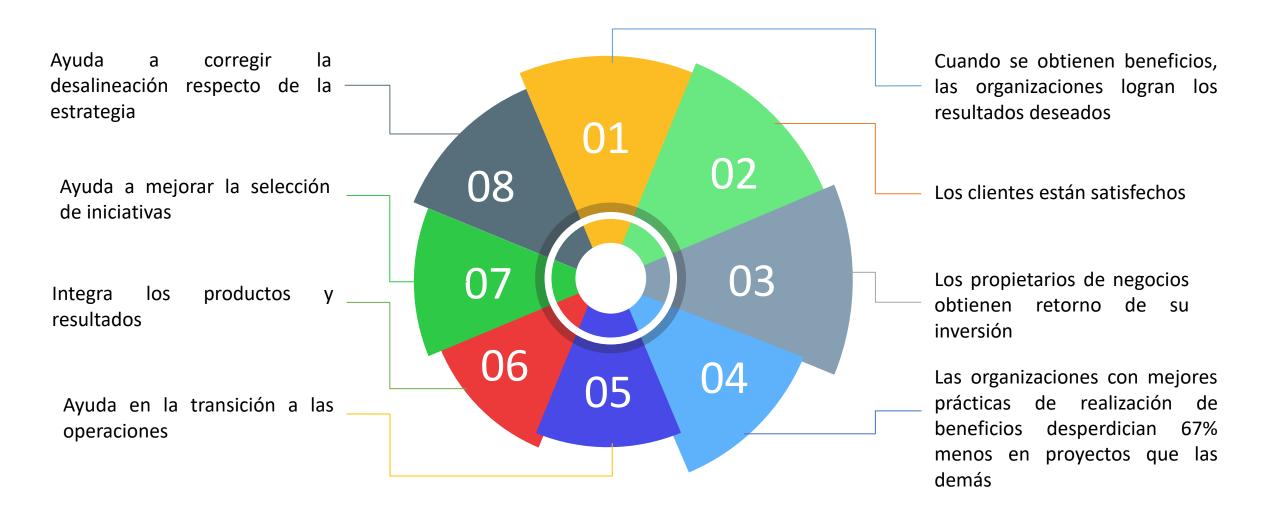
Economist Intelligence Unit (EIU) lo define como un conjunto colectivo de "Procesos y prácticas para identificar los beneficios y alinearlos con estrategias formales, asegurándose de que tales beneficios se materialicen a medida que la implementación del proyecto avanza y finaliza, y que los beneficios sean sostenibles, y sostenidos"

Zwikael and Smyrk (2011) establecen que "La realización de beneficios es un proceso para hacer que los beneficios sucedan y también para que las personas sean plenamente conscientes de ellos durante todo el proceso".







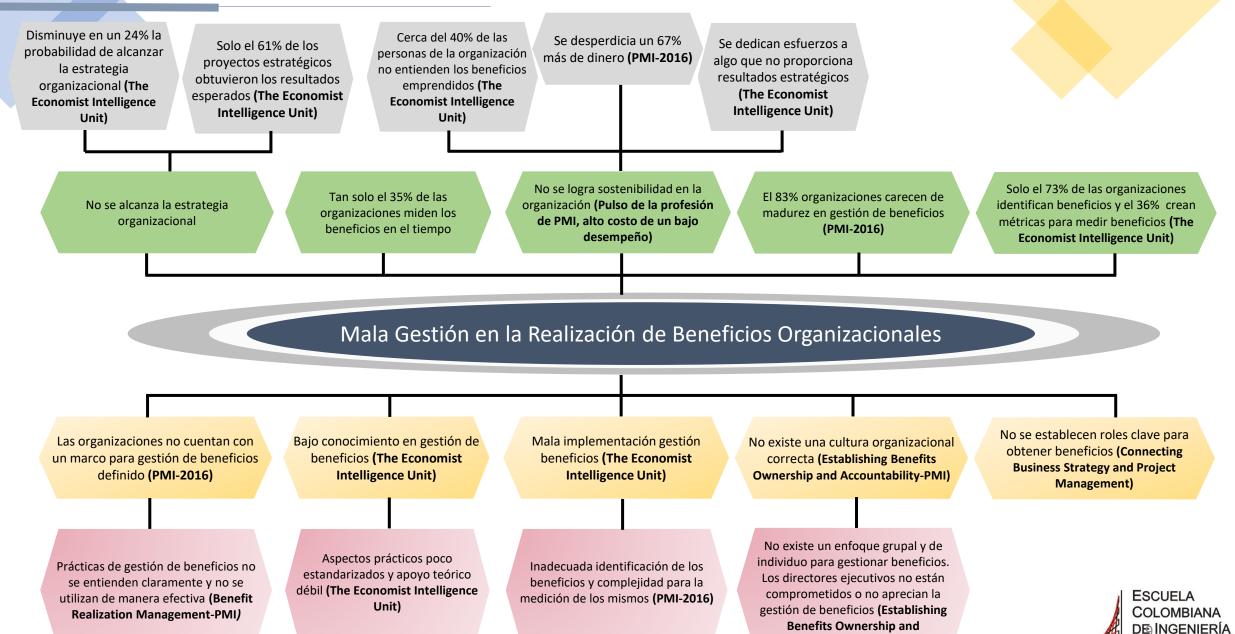


La implementación efectiva de este marco de referencia permitirá contribuir a que las diferentes organizaciones de cualquier industria puedan materializar sus objetivos estratégicos al realizar una adecuada gestión de beneficios





Problema ? Árbol de Problemas



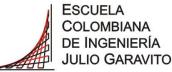
Accountability-PMI)

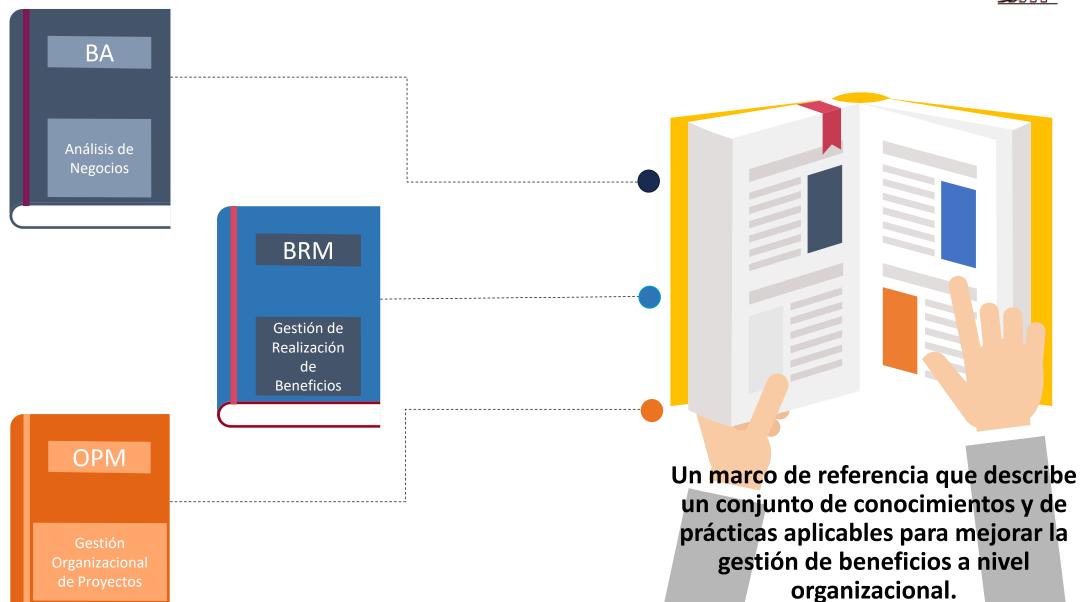
JULIO GARAVITO

¿Cómo se puede integrar el análisis de negocios (BA), la dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM) para lograr una adecuada gestión de beneficios en las organizaciones?



Problema ? Propuesta de Investigación









- Las organizaciones logran los resultados deseados*
- Los clientes están satisfechos*
- Los propietarios de negocios obtienen retorno de su inversión*
- Los equipos de proyecto constatan que su trabajo se hizo bien*



Ayuda a mejorar la identificación de los beneficios*



Ayuda a corregir la desalineación respecto de la estrategia*

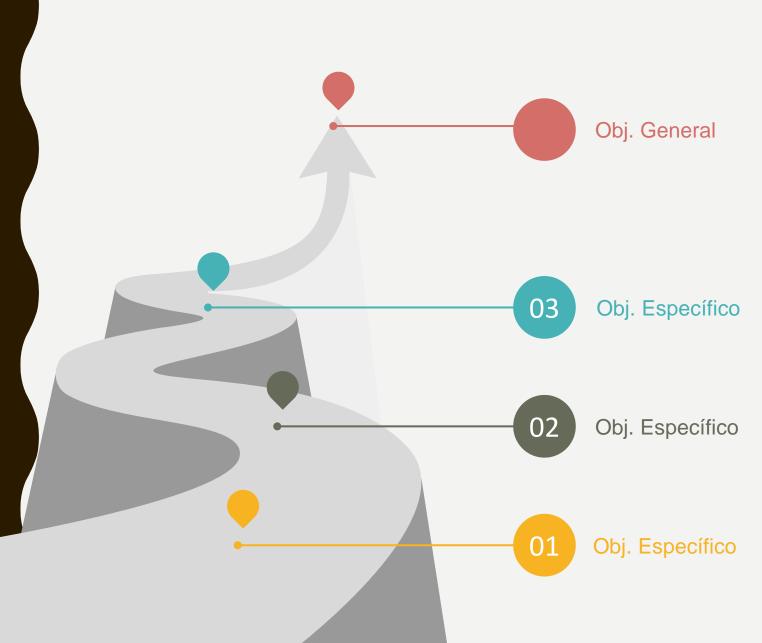


45% más de los proyectos logran sus objetivos propuestos**



Desperdicien un 67% menos de dinero en la organización**

- *Project Management Institute. (2018). Benefit Realization Management: a practice guide. Newtown Square.
- **Project Management Institute. (2016). El impacto estratégico de los proyectos, Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios. Pensilvania: Project Management Institute Inc.



Desarrollar un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios al integrar análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)

Integrar estas guías y marcos en un marco de referencia, con el fin de mejorar la gestión de realización de beneficios en las organizaciones.

Identificar los procesos donde se relacionan BA, BRM y OPM, con respecto a la gestión de realización de beneficios en las organizaciones.

Realizar un análisis comparativo entre las guías y marcos de referencia de BA, BRM y OPM con respecto a la gestión de realización de beneficios.

13



RESULTADO

Fase II - Identificación

- Construcción de una matriz relacional de etapas las presentes en el OPM, BRM y BA.
- Asociar los procesos donde se relacionan el OPM, BRM y BA a las etapas definidas.
- Determinar los dominios del marco de referencia

Marco de referencia para la gestión de realización de beneficios al integrar análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)



Análisis de las guías y marcos

Fase I - Análisis

de referencia de

BA, BRM y OPM





Fase III – Integración y Validación

- Integrar los procesos más recurrentes, unificando en procesos generales de cada etapa.
- ❖ Organizar la información de la matriz en las etapas, dominios y procesos necesarios para la gestión de beneficios.
- Se incorporaron procesos orientados a la operacionalización de capacidades.
- structurar un marco de referencia para la gestión de beneficios en las organizaciones al integrar análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM).
- Validación al marco de referencia (Juicio de expertos)
- Refinamiento al marco de referencia (Atendiendo observaciones de los expertos)

Proyecto de Investigación 🦃



Fase I - Análisis





- Business Analysis for Practioners. A Practice **Guide 2015**
- BRM Benefits Realization Management. Practice Guide
- The Standar for Portafolio Management
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
- The Standard for Organizational Project Management (OPM)
- The Standard for Program Management
- **PMBOK**



- MoP Management of Portafolios
- Portafolio, programme and project offices (P3O)
- Managing-successful-programmes





Managing Successful Project - PRINCE 2

Benefits Realization Management

Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, **Programs and Projects**

Carlos Eduardo Martins Serra



BABOK V3

DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Tesis: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos

Jorge Eduardo Acero Baracaldo - Lina Patricia Coy Calisto - José Horacio González Roa

Tesis: Desarrollo de un Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios

> Nicolas Arbeláez Osorio - Daniel Conrado Cortés Cerquera -**Zully Julieth Palacios Cárdenas**



PAPER: Entrega de los Beneficios del proyecto - un plan práctico para el éxito.

Byatt Gareth

Proyecto de Investigación 🤏 Fase I - Análisis





The Standard for Program Management – PMI

Identificación

Identificación de beneficios

Dominios

Alineación estratégica del programa

Gestión del ciclo de vida del programa

Gestión de beneficios del programa

Participación de los interesados del programa

Gobierno del programa

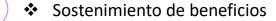


Entrega

Transferencia

Sostenimiento

- Registro de beneficios actualizados
- Mapear los beneficios alineados con los objetivos
- Plan de gestión de beneficios
- Gestión de beneficios y hoja de ruta del programa
- Actualización del registro de beneficios
- Estrategia de gestión de beneficios
- Entrega de beneficios
- Beneficios y componentes del programa
- Beneficios y gobernanza del programa
- Plan de mantenimiento de los beneficios
- Plan de transición de beneficios









AUTORES	ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS					
PMI / BRM	IDENTIFICAR		EJECUTAR		MANTENER	
PMI - PROGRAMAS	IDENTIFICAR	ANALIZAR Y PLANEAR	ENTREGAR	TRANSFERIR	SOSTENER	
PROGRAMAS / AXELOS	IDENTIFICAR	PLANIFICAR	ENTREGAR	REVISAR		
CARLOS MARTINS	ESTABLECER IDENTIFICAR BENEFICIOS		REALIZAR	REVISAR Y EVALUAR	SOSTENER BENEFICIOS	
MARCO REFERENCIA 2017	IDENTIFICAR BENEFICIOS		EJECUCIÓN	TRANSICIÓN	SOSTENER BENEFICIOS	
MARCO BM3 2020	IDENTIFICACIÓN	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	TRANSICIÓN	SOSTENIMIENTO	
MARCO REFERENCIA 2021	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN		CONSTRUCCIÓN CAPACIDADES	ENTREGA DE BENEFICIOS	SOSTENER BENEFICIOS	

Proyecto de Investigación 🤏 Fase II - Resultado





IDENTIFICACIÓN y PRIORIZACIÓN

ю.			

ANALISIS DE NEGOCIO CORE CONCEPT MODEL BA - BABOK

PROCESO

IDENTIFICAR PROBLEMA U OPORTUNIDAD **BA-PMI**

PROCESO

VALIDAR REQUISITOS

BA - BABOK

PROCESO

PREPARACIÓN PARA LA ELICITACIÓN BA - BABOK

PROCESO

PLANEACIÓN DE LA OBTENCIÓN

BA-PMI

PROCESO

DEFINIR ESTADO FUTURO

BA - BABOK

ROCESO

CONDUCTA PARA LA ELICITACIÓN

BA - BABOK

PROCESO

REALIZAR ACTIVIDADES DE OBTENCIÓN

BA-PMI

PROCESO

CUANTIFICAR BENEFICIOS

TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

CONFIRMAR RESULTADOS DE LA ELICITACIÓN BA - BABOK

PROCESO

APROBAR Y PRIORIZAR REQUISITOS

BA - BABOK

PROCESO

STAKEHOLDERS Vs BENEFICIOS

TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

REQUISITOS DE SEGUIMIENTO

BA - BABOK

PROCESO

MANTENER REQUISITOS

BA - BABOK

PROCESO

DEFINIR OPCIONES DE DISEÑO

BA - BABOK

PROCESO

CREAR PERILES DE BENEFICIOS

BRM-PMI

PROGRAMAS AXELOS **BRM-CARLOS MARTINS**

PROCESO

ALINEACIÓN DE BENEFICIOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

CONSTRUIR EL CASO DE NEGOCIOS

TESIS DE MADUREZ BM3

PORTAFOLIO - PMI

SELECCIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE BENEFICIOS PORTAFOLIO AXELOS

BRM - PMI

TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROGRAMAS AXELOS

BRM-CARLOS MARTINS

BRM-PMI

BRM-CARLOS MARTINS

IDENTIFICAR Y DESCRIBIR BENEFICIOS

TESIS DE MADUREZ BM3

TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROGRAMAS PMI

PROGRAMAS AXELOS

BRM-CARLOS MARTINS

PROCESO

CREAR REGISTRO DE BENEFICIOS

BRM-PMI

TESIS DE MADUREZ BM3

PORTAFOLIO - PMI

PROGRAMAS PMI

BRM-CARLOS MARTINS

PLANEACIÓN

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA

CIERRE DE LA PLANEACIÓN

PROGRAMAS AXELOS

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

PORTAFOLIO - PMI

BRM-PM

BRM-CARLOS MARTINS

BA - BABOK

PROCESO

BRM-PMI

TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO

PROCESO

TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO

PLANEAR LA TRANSFERENCIA DE LOS

BRM-CARLOS MARTINS

DEFINIR UNA HOJA DE RUTA A LARGO PLAZO

CON LOS OBJETIVOS FINANCIEROS Y

MÉTRICAS DE RENDIMIENTO

PORTAFOLIO - PMI

DEFINIR RESPONSABLE/DUEÑO DE LOS

BENEFICIOS

MARCO DE MEDICIÓN DEL VALOR DEL PORTAFOLIO

PLANEAR LA ENTREGA O LOS

PRODUCTOS DEL PROYECTO

PORTAFOLIO - PMI

ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS PROGRAMAS PMI

ESTABLECER EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y REPORTE DE LOS BENEFICIOS

TESIS DE MADUREZ BM3 TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

MATRIZ DE RIESGOS

PROGRAMAS PMI PROGRAMAS AXELOS

PROCESO

CREAR MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE **BENEFICIOS - INICIATIVAS**

BRM-PMI

PROGRAMAS AXELOS TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

PROCESO

PROCESO

PROCESO

PROCESO

PROCESO

PLANEAR EL SOSTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LOS BENEFICIOS BRM-CARLOS MARTINS

PROCESO ESTABLECER EL CRONOGRAMA DE

BENEFICIOS TESIS DE MADUREZ BM3 TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO

CREAR MAPA DE BENEFICIOS BRM-PMI PORTAFOLIO AXELOS PROGRAMAS PMI TESIS MARCO DE REFERENCIA **BRM-CARLOS MARTINS**

DEFINIR MÉTRICAS

TESIS DE MADUREZ BM3

BRM-PMI

PROGRAMAS AXELOS

PORTAFOLIO - AXELOS

TESIS MARCO DE REFERENCIA

BRM-CARLOS MARTINS

REALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS **TESIS DE MADUREZ BM3** PROGRAMAS PMI PROGRAMAS AXELOS PORTAFOLIO - AXELOS BRM-PMI

PROCESO

REALIZAR O REFINAR EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS BA-PMI PROGRAMAS AXELOS PORTAFOLIO - PMI

> BRM-PMI **BRM-CARLOS MARTINS**

PROCESO

EVALUAR RIESGOS BA - BABOK PROGRAMAS PMI PROGRAMAS AXELOS

BRM-CARLOS MARTINS

PROCESO

PRIORIZAR BENEFICIOS TESIS DE MADUREZ BM3 TESIS MARCO DE REFERENCIA

BRM-CARLOS MARTINS

Proyecto de Investigación 🤏

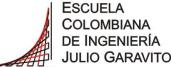
DE INVESTIGACIÓN

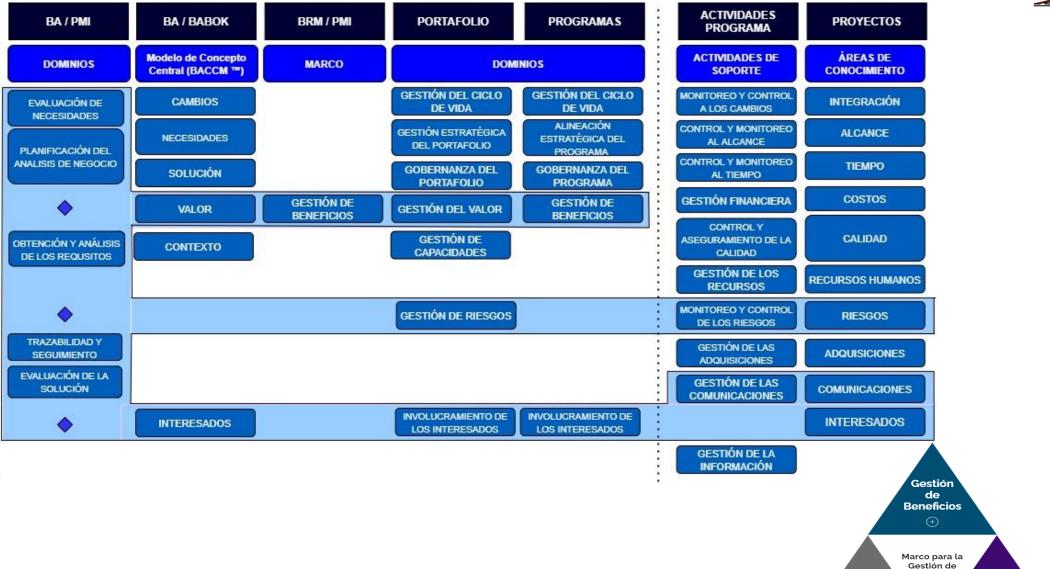
PROYECTO

AREAS TRANSNVERSALES AL



Fase II - Identificación









Beneficios

Gestión de **Interesados**

Gestión de

Riesgos



Proyecto de Investigación 🤏 Fase III – Integración y Validación



IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN

ROCESO 1	
IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS	
BA - PMI	
PROGRAMAS - PMI	
PROGRAMAS - AXELOS	
BA - BABOK	
TESIS DE MADUREZ BM3	
BRM-CARLOS MARTINS	
·	

		PROCESO 2
		ASEGURAR ALINEAMIENTO DE LOS BENEFICIOS CON LA ESTRATEGIA
	l	BRM-CARLOS MARTINS
	l	BRM-PMI
	l	TESIS MARCO DE REFERENCIA
	l	
П	ш	

PROCESO 3
CATEGORIZAR BENEFICIOS
PORTAFOLIOS-AXELOS
BRM-PMI
PROGRAMAS - AXELOS
TESIS MARCO DE REFERENCIA
BRM-CARLOS MARTINS

G	ES	ш	O	N	DE	
В	E١	ΙE	FI	CI	os	

PROCESO 4
IDENTIFICACIÓN DE MÉTRICAS E INDICADORES DE BENEFICIOS
PORTAFOLIOS-AXELOS
PORTAFOLIOS-PMI
PROGRAMAS - AXELOS
PROGRAMAS-PMI
BRM-PMI
TESIS DE MADUREZ BM3
BRM-CARLOS MARTINS

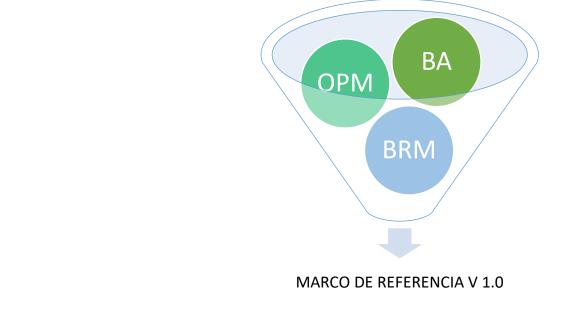
		PROCESO 5
		PRIORIZAR BENEFICIOS
		BRM-CARLOS MARTINS
		PORTAFOLIOS-PMI
		TESIS DE MADUREZ BM3
		BRM-PMI
П	П	

GESTIÓN DE INTERESADOS

PROC	CESO 6
	IDENTIFICAR LOS INTERESADOS
	PROGRAMAS - AXELOS
	PROGRAMAS-PMI
	BRM-CARLOS MARTINS

GESTIÓN DE	RIESGOS

PROCESO 7	
IDENTIFICAR LOS RIESGOS	
PORTAFOLIOS-AXELOS	
PORTAFOLIOS-PMI	
ADAPTACIÓN BA-PMI	
ADAPTACIÓN BA-BABOK	
BRM-CARLOS MARTINS	





ETAPAS

IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN PLANEACIÓN BENEFICIOS ENTREGA SOSTENIMIENTO PRIORIZACIÓN DOMINIOS Ejecución plan Capacidades **Operaciones Beneficios** Crear el Registro de Operacionalizar las Construir las Capacidades Realizar el **Identificar los Beneficios** Beneficios Capacidades Sostenimiento a los Monitorear – Controlar la **Beneficios Plan Beneficios** Monitorear - Controlar Construcción de las la operacionalización Asegurar el de Crear Perfiles de capacidades alineamiento de los de las capacidades Revisar la pertinencia Beneficios Marco Beneficios con la Realizar control de los beneficios Estrategia integrado de cambios -Revisión de Beneficios Planificar las capacidades construcción capacidades **GESTIÓN DE** necesarias para lograr los Realizar la gestión del Categorizar los Monitorear y Controlar beneficios Ejecutar plan Operacionalización **BENEFICIOS** conocimiento Beneficios la generación de los Planificar la Preparar la Beneficios previstos Operacionalización de las Operacionalización Capacidades Realizar el Control Identificar Métricas e de las capacidades Integrado de Cambios a Indicadores de los Planificar la Monitorear - Controlar la los Beneficios **Beneficios** transferencia de los preparación de la beneficios operacionalización Realizar la transferencia Realizar control integrado de los Beneficios Planificar el **Priorizar Beneficios** de cambios - preparación sostenimiento de los de la operacionalización beneficios Gestionar el Involucramiento de los Interesados Crear el plan de **GESTIÓN DE** involucramiento y de Identificar a los Monitorear el Involucramiento de los Interesados comunicaciones de los **INTERESADOS** Interesados interesados Realizar la gestión del cambio organizacional **Revisar los Riesgos** Implementar la respuesta a los Riesgos **Identificar los Riesgos GESTIÓN DE** Realizar el Análisis Cuantitativo y Cualitativo **RIESGOS** Monitorear la respuesta a los Riesgos Planificar la respuesta a los Riesgos





Proyecto de Investigación 🤏



Evaluación de Expertos



¿Consideran que las etapas definidas para la gestión de beneficios son las adecuadas?

Por favor evalue las siguie	entes caracter	rísticas:			Totalmente en desacue	rdo		
	1	2	3	4	5	En desacuerdo		
FÁCIL DE IMPLEMENTAR: Facilidad de poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para Ilevar algo a cabo						Ni de acuerdo, ni en de De acuerdo Totalmente de acuerdo Después de revisar la etapa		ZACIÓN" considera que los procesos
PERTINENTE: Es adecuado u oportuno.						definidos SI o NO pertened		NO
COHERENTE: Relación lógica con el tema y entre sus partes						ldentificación de Beneficios	0	
COMPRENSIBLE: Se puede comprender, entender, interpretar						Asegurar el alineamiento de los Beneficios con la Estrategía		
EFICAZ (útil): Que						Categorizar los Beneficios		
produce el efecto esperado						Identificar Métricas e Indicadores de los		
BENEFICIOSO: Que es bueno, provechoso,						Beneficios		
fructuoso, productivo						Priorizar Beneficios		
INTEGRO: Que está completo o tiene toda						Identificar a los Interesados		
sus partes						Identificar los Riesgos		23



MARCO DE REFERENCIA **GESTIÓN DE BENEFICIOS**

¿De acuerdo con el marco de referencia, qué calificación daría a los siguientes aspectos?



Pertinente

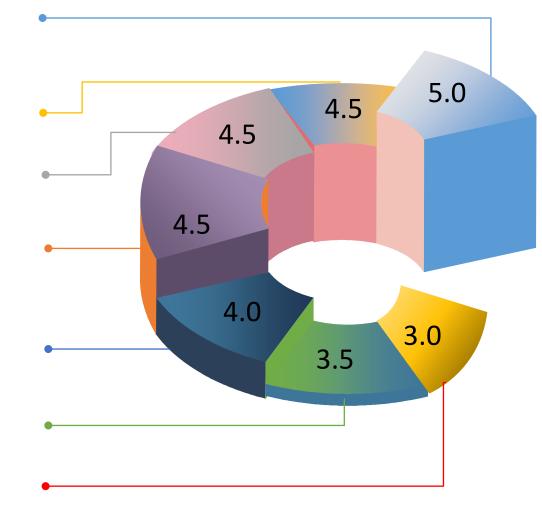
Coherente

Comprensible

Integro

Eficaz

Fácil de implementar





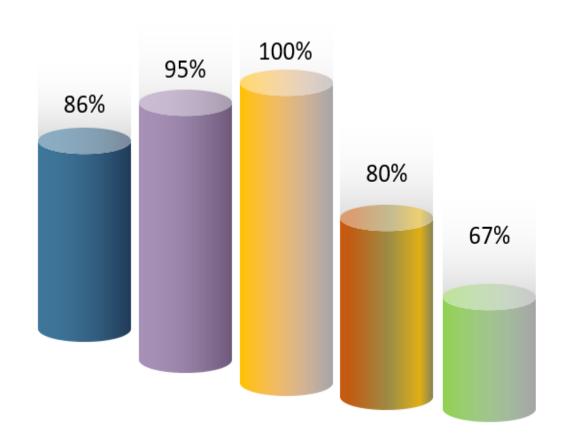
¿Consideran que las etapas definidas para la gestión de beneficios son las adecuadas?



¿Consideran que los dominios establecidos son los idóneos para asegurar una adecuada gestión de beneficios?



Después de revisar la etapa, considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa



Identificación y Priorización 71% - 100%

Planeación

100% - 90%

Construcción 100% 100%

Entrega

70% - 90%

Sostenimiento

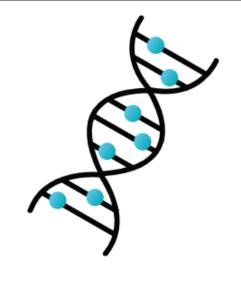
100% - 33%



(A)

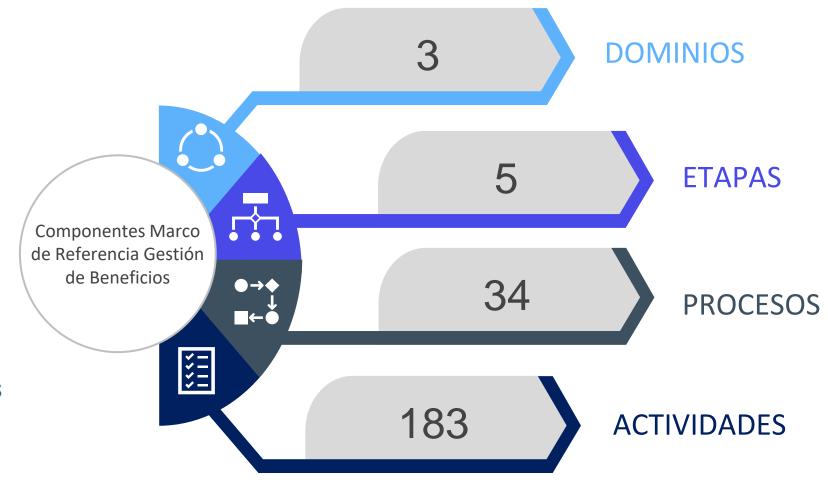
ESTRUCTURA

ESTRUCTURA MARCO DE REFERENCIA EN GESTIÓN DE BENEFICIOS



MARCO DE REFERENCIA

GESTIÓN DE BENEFICIOS





	ETAPAS BENEFICIOS DOMINIOS	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN	ENTREGA	SOSTENIMIENTO
Investigación 🙋 Marco de Kereren	GESTIÓN DE BENEFICIOS	Revisar la Identificación de los Beneficios Asegurar el Alineamiento de los Beneficios con la Estrategia Categorizar los Beneficios Evaluar Métricas e Indicadores de los Beneficios Priorizar Beneficios	Crear el Registro de Beneficios Plan Beneficios Crear Perfiles de Beneficios Planificar las capacidades necesarias para lograr los beneficios Planificar la Operacionalización de las Capacidades Planificar la transferencia de los beneficios Planificar el sostenimiento de los beneficios	Construir las Capacidades Monitorear – Controlar la Construcción de las capacidades Realizar control integrado de cambios – construcción capacidades Ejecutar plan Operacionalización Preparar la Operacionalización de las Capacidades Monitorear – Controlar la preparación de la operacionalización Realizar control integrado de cambios – preparación de la operación de la operación de la operación de la operación de la	Operaciones Operacionalizar las Capacidades Monitorear — Controlar la operacionalización de las capacidades Revisión de Beneficios Monitorear y Controlar la generación de los Beneficios previstos Realizar el Control Integrado de Cambios a los Beneficios Realizar la transferencia de los Beneficios	Realizar el Sostenimiento a los Beneficios Revisar la pertinencia de los beneficios Realizar la gestión del conocimiento
a a C S	GESTIÓN DE INTERESADOS	Identificar a los Interesados	Crear el plan de involucramiento y de comunicaciones de los interesados		niento de los Interesados niento de los Interesados cambio organizacional	
NESAIL	GESTIÓN DE RIESGOS	Identificar los Riesgos	Planificar los Riesgos		puesta a los Riesgos · los Riesgos	29



ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS



MARCO DE REFERENCIA

GESTIÓN DE BENEFICIOS



Proyecto de Investigación 🤏



Etapa 1



ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE BENEFICIOS

05

PRIORIZAR BENEFICIOS











EVALUAR MÉTRICAS E INDICADORES

03

CATEGORIZAR LOS BENEFICIOS

04

02

ASEGURAR SU ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA

01

REVISAR LA IDENTIFICACIÓN BENEFICIOS

07

06

IDENTIFICAR INTERESADOS

BENEFICIOS

INTERESADOS

IDENTIFICAR

RIESGOS









PROCESO DE ASEGURAR LA ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA







DESCRIPCIÓN PROCESO

Una vez revisados los beneficios identificados en el caso de negocio, se debería asegurar que estos beneficios tengan un correcto alineamiento con la estrategia organizacional. Esto se puede lograr por medio de un mapa de beneficios, el cual según Serra (2016) "Muestra los objetivos del negocio deseados y luego todos los beneficios finales, beneficios intermedios, cambios del negocio y resultados o facilitadores del proyecto"....

ACTIVIDADES

- 1.Revisar que el caso de negocio este alineado con la estrategia / necesidades actuales de la organización. (caso de negocio actualizado)
- 2. Revisar la alineación de los beneficios esperados en el caso de negocio con los objetivos estratégicos y elaborar el mapa de beneficios.
- 3. Elaborar la justificación de por qué el beneficio seleccionado aporta al logro de los objetivos estratégicos.
- 4.Detallar la relación ya sea económica o porcentual (%), de cómo cada beneficio aporta al objetivo estratégico.

BIBLIOGRAFIA

Τίτυιο
MoP Management of portfolios
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide
Managing-successful-programmes
The standard for program management
Benefit Realization Management: Strategic Value from
Portfolios, Programs, and Projects

F

D

B

DE ANTHER A LENGACION ESDATECICA DENETICIOS					
PLANTILLA- ALINEACION ESRATEGICA BENEFICIOS					
Organización	<nombre de="" división="" la="" organización="" y=""></nombre>				
versión:	<x.x></x.x>	versión Tipo:	<final borrador=""></final>		
Emitido por:	<nombre></nombre>	Fecha de emisión:	<dd-mm-yy></dd-mm-yy>		
Departamento:	<departamento></departamento>	Cargo	<cargo:></cargo:>		
Aprobado por:	<nombre></nombre>	Fecha aprobación	<dd-mm-yy></dd-mm-yy>		
Departamento:	<departamento></departamento>	Cargo	<cargo:></cargo:>		
Objetivos Estratégicos	Beneficios Intermedios	Beneficios Iniciales	Dueño Preliminar del beneficio		
Objetivo estratégico 1	Beneficio intermedio 1	Beneficio 1	Interesado 1		
Objetivo estratégico 1	Beneficio intermedio 2	Beneficio 1	Interesado 2		
Objetivo estratégico 2					
Beneficios Iniciales	Relación porcentual <u>del</u> <u>beneficios</u> con respecto a los objetivos estratégicos (%)	Justificación beneficio vs Alienación Estratégica			
Beneficio 1 30%		El beneficio I está relacionado con la estrategia organizacional debido a			



ETAPA DE PLANEACIÓN DE BENEFICIOS





01



PLANIFICAR EL

SOSTENIMIENTO
BENEFICIOS



PLANIFICAR LA
OPERACIONALIZACIÓN
DE LAS CAPACIDADES

05

03 PLANIFICAR LAS
CAPACIDADES

02 CREAR PERFILES
DE BENEFICIOS

CREAR REGISTRO
DE BENEFICIOS

08 PLANIFICAR RIESGOS

O7 INVOLUCRAMIENTO
Y COMUNICACIONES

BENEFICIOS

INTERESADOS

RIESGOS







PROCESO DE PLANIFICAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES





DESCRIPCIÓN PROCESO

Este proceso busca crear el plan para operacionalizar las capacidades, producto de los programas y/o proyectos. Este plan, incluirá todas las actividades necesaria para establecer el entorno necesario para que las capacidades sean operacionalizadas.

D

ACTIVIDADES

- 1.Tener la información detallada de cada una de las capacidades que se deben construir (Plantilla de Beneficios/Capacidades)
- 2. Identificar y planear la construcción del entorno necesario para la operacionalización de cada una de las capacidades identificadas en el proceso anterior.
- 3. Crear el Formato de plan de operacionalización.

BIBLIOGRAFIA

TÍTULO

TESIS: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM) В Р

	RELACIO	N CAPACIDA	DES - OPER	ACIÓN		
Capacidad	Operación		Descripción			
Programa A	Operación 1		Descripción. Operación 1, Requerimientos, Costos, etc.			
Proyecto A	Operación 2		Descripción. Operación 1, Requerimientos, Costos, etc.			
Programa C	Operación 3		Descripción. Operación 1, Requerimientos, Costos, etc.			
		RESUMEN R	ELACION			
	PORTAFOLIO	A	PORTAFOLIO B			
Operación	Programa A	Programa B	Proyecto A	Programa C	Proyecto B	
Operación I	Descripción. Relación l					
Operación 2			Descripción. Relación 2			
Operación 3				Descripción. Relación 3		
****				*****		



ETAPA DE CONSTRUCCIÓN **DE BENEFICIOS**







LA PREPARACIÓN DE LA **OPERACIONALIZACIÓN**

M/C

LA PREPARACIÓN DE LA **OPERACIONALIZACIÓN**

PREPARAR LA **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES**

C.I.C







M / C:

MONITOREAR Y CONTROLAR

C.I.C:

CONTROL INTEGRADO DE **CAMBIOS**

C.I.C CONSTRUCCIÓN DE 03 LAS CAPACIDADES

REALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO **ORGANIZACIONAL**

M/C 02

CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIADES

MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS

MONITOREAR 11 **LOS RIESGOS**

01

CONSTRUIR LAS CAPACIDADES

GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO 07 **INTERESADOS**

IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

BENEFICIOS

INTERESADOS

RIESGOS







PROCESO DE PREPARAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES







DESCRIPCIÓN PROCESO

Posterior a la construcción de las capacidades, la organización debería prepararlas para su operacionalización, ya que, estas capacidades necesitan un recurso humano, materia prima, energía, entre otros elementos para poder ser operacionalizadas.

I

D

ACTIVIDADES

- 1. Recibir el acta de cierre de cada una de las capacidades.
- 2. Determinar las características necesarias para realizar la operación.

PLANTILLA - PREPARACION A LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS

- 3. Realizar la gestión de adquisiciones (Contratos tiempo/materiales, costos reembolsables o costo fijo)
- 4. Realizar pruebas piloto de operación.
- 5. Realizar material de capacitación y capacitaciones.
- 6. Identificar y gestionar riesgos relacionados.

BIBLIOGRAFIA

TÍTULO

TESIS: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)

B P

Organización	<nombre de="" división="" la="" o="" organización="" y=""></nombre>					
Versión	<x.x></x.x>	versión Tipo.	<final borrador=""></final>			
Emitido por:	<nombre></nombre>	Fecha de em	isión:	<dd-mm-yy></dd-mm-yy>		
Departamento:	<departamento></departamento>	Cargo:	<cargo></cargo>	27		
Aprobado por:	<nombre></nombre>	Fecha de apr	robación:	<dd-mm-yy></dd-mm-yy>		
Departamento:	<departamento></departamento>	Cargo:	<cargo></cargo>	30		
	DESCRIPCIO	N DE LAS C.	APACIDADES			
Capacidad	Descripción Operaciones	Encargado de la Operación	Presupuesto asignado	Fecha Limite preparación		
Capacidad 1	Operación 1.	Interesado 1.	S	dia/mm/año		
Capacidad 1	Operación 2.	Interesado 2.	S	dia/mm/año		
Capacidad 2	Operación 1.	Interesado 3.	S	dia/mm/año		
	LISTA DE C	HEQUEO - C	APACIDAD 1			
Operación	Presupuesto	Cronograma	Requerimiento 3	Requerimiento 4		
operación I	X	X	X	X		
operación 2	X	*****				
operación 3						



ETAPA DE ENTREGA DE BENEFICIOS



REALIZAR LA TRANSFERENCIA DE LOS BENEFICIOS













C.I.C

GENERACIÓN DE **BENEFICIOS PREVISTOS** M/C:

MONITOREAR Y CONTROLAR

C.I.C:

CONTROL INTEGRADO DE

CAMBIOS

M/C GENERACIÓN DE **BENEFICIOS PREVISTOS**

REALIZAR LA GESTIÓN **DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

M/C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIADES

MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO **INTERESADOS**

MONITOREAR LOS RIESGOS

OPERACIONALIZAR 01 LAS CAPACIDADES

GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO **INTERESADOS**

IMPLEMENTAR LA RESPUESTA **A LOS RIESGOS**

BENEFICIOS

INTERESADOS

RIESGOS















DESCRIPCIÓN PROCESO

Byatt, G. (2010), establece que: "La entrega exitosa del proyecto es un primer paso importante para lograr beneficios, pero completar un proyecto a tiempo, dentro del presupuesto y con los niveles de calidad esperados no garantiza la realización exitosa de los beneficios" en cuento a esto, el autor menciona que: "La fase más importante en la realización de los beneficios son las operaciones, para garantizar que el producto del proyecto proporcione los resultados previstos y los beneficios nuevos e imprevistos durante su ciclo de vida".

ACTIVIDADES

- 1. Contar con el plan de operacionalización de las capacidades.
- 2. Verificar que se hubiesen construido las capacidades necesarias para lograr los beneficios identificados.
- 3. Verificar que se hubiese completado a totalidad la preparación para la operacionalización de las capacidades
- 4. Verificar que se hubiese capacitado y formado al recurso humano involucrado en la operación de las capacidades.
- 5. Verificar que se cuente con las normas de seguridad mínimas establecidas para la operación.

В

D

P

Τίτυιο	AUTOR
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Paper: Entrega de los beneficios del proyecto-un plan práctico para el éxito	Byatt Gareth

I. Código	de la capac	ridad		
<agregar t<="" th=""><th>exto></th><th></th></agregar>	exto>			
II. Encarga	ido de la C	Pperacionalización		
<nombre, j<="" td=""><td>Apellido - D</td><td>Pepartamento / Cargo></td></nombre,>	Apellido - D	Pepartamento / Cargo>		
III. Benefi	cios Asoci	ados		
<agregar t<="" td=""><td>ex10></td><td></td></agregar>	ex10>			
IV. Lista d	e verificac	ción: proceso de operacionalización		
si/no	Se cuen	Se cuenta con las normas mínimas de seguridad		
<u>si</u> /no	El recur	El recurso humano fue debidamente capacitado y/o formado		
si/no	La capa	La capacidad esta lista para ser operacionalizadas		
<u>si</u> /no	Se cuenta con los proceso y procedimientos adecuados para la operación de las capacidades			
si/no	Están documentados los roles y funciones del recurso humano			
<u>si</u> /no	Existe personal capacitado para supervisar las actividades de la operación			
si/no	Demás	Demás consideradas por la organización para proceder con la operacionalización		
IX. Proble	mas			
Lista de problemas		Acciones que se abordaron para solucionar esos problemas		
<agregar texto=""> <agregar texto=""></agregar></agregar>		<agregar texto=""></agregar>		
X. Riesgos				
Lista de ries	sgos	Acciones en respuesta a los riesgos		



ETAPA DE SOSTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS















REALIZAR LA

03 GESTIÓN DEL

CONOCIMEINTO



REVISAR LA

PERTINENCIA DE

LOS BENEFICIOS



REALIZAR EL

O1 SOSTENIMIENTO

DE LOS BENEFICIOS





















PROCESO DE REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS BENEFICIOS







DESCRIPCIÓN PROCESO

Una vez revisados los beneficios identificados en el caso de negocio, se debería asegurar que estos beneficios tengan un correcto alineamiento con la estrategia organizacional. Esto se puede lograr por medio de un mapa de beneficios, el cual según Serra (2016) "Muestra los objetivos del negocio deseados y luego todos los beneficios finales, beneficios intermedios, cambios comerciales y resultados o facilitadores del proyecto"....

P

D

ACTIVIDADES

- 1. Evaluar si los beneficios actualmente obtenidos aportan a la estrategia organizacional.
- 2. Determinar si los beneficios están generando los resultados previstos.
- 3. Evaluar si es conveniente detener la generación de beneficios actuales, para darle paso a la generación de nuevos beneficios relacionados.
- 4. Actualizar el plan de sostenimiento de beneficios para garantizar la continua obtención de los beneficios entregados.
- 5. Verificar si realmente el beneficio ya no es pertinente debido a cambios políticos o regulatorios.

В

P

Τίτυιο	AUTOR	
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI	
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra	

	PLANTILLA – REVISAI	R LA PERTINENCIA DE LOS	BENEFICIOS		
Organisación	<nombre de="" la="" organizació<="" th=""><th colspan="4"><nombre de="" división="" la="" o="" organización="" y=""></nombre></th></nombre>	<nombre de="" división="" la="" o="" organización="" y=""></nombre>			
versión	<x.x></x.x>	versión Tipo: <final borrador=""></final>			
Emitido por:	Nombre> Fecha de Atunto: <dd-mm-yy></dd-mm-yy>		<dd-mm-yy></dd-mm-yy>		
I. Código d	e Beneficio/ nombre				
<agregar td="" te<=""><td>xto></td><td></td><td></td></agregar>	xto>				
II. Propieta	rio del beneficio				
<nombre, a<="" td=""><td>pellido - Departamento / Cargo></td><td></td><td></td></nombre,>	pellido - Departamento / Cargo>				
III. Prograz	mas y / o Proyectos Asociados				
<agregar td="" te<=""><td>xfo></td><td></td><td></td></agregar>	xfo>				
IV. Lista de	verificación: proceso evaluación	ı de pertinencia de los bene	eficios		
si/no	¿El beneficio está generando el impacto esperado?				
si/no	¿El beneficio está aportando al logro de la estrategia organizacional?				
<u>si</u> /no	¿Es necesario cambiar o modifi	car el beneficio para obtene	r los resultados esperados?		
si/no	¿El beneficio fue claramente re	levante para el logro de los	objetivos estratégicos?		
si/no	¿El beneficio está claramente re	elacionado con un conjunto	de iniciativas de cambio?		
<u>si</u> /no	¿El beneficio está aportando re porcentual planeado?	sultados de acuerdo con los	términas de la contribución		
<u>si</u> /no	¿Aún se hace necesario el sostenimiento del beneficio?				
<u>si</u> /no	Demas preguntas que se consid	Demas preguntas que se consideren relevantes para revisar la pertinencia del beneficio 1			
si/no	Demas preguntas que se consid	Demas preguntas que se consideren relevantes para revisar la pertinencia del beneficio 2			





FINALIDAD

Profundizar en el conocimiento existente en la gestión de beneficios, a su vez, aportar un marco de referencia y con esto contribuir a que las organizaciones consigan lograr sus objetivos estratégicos.



ALCANCE

Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)



DURACIÓN ESTIMADA

Inicio: 19 – May – 20



Fin: 09 – Abr – 21



PRESUPUESTO ESTIMADO

\$ 133.200.000



CRITERIOS DE EXITO

- ✓ Cumpliendo alcance, tiempo, costo y calidad.
- ✓ Cumplir con los entregables del proyecto.



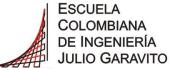
Patrocinador del Proyecto

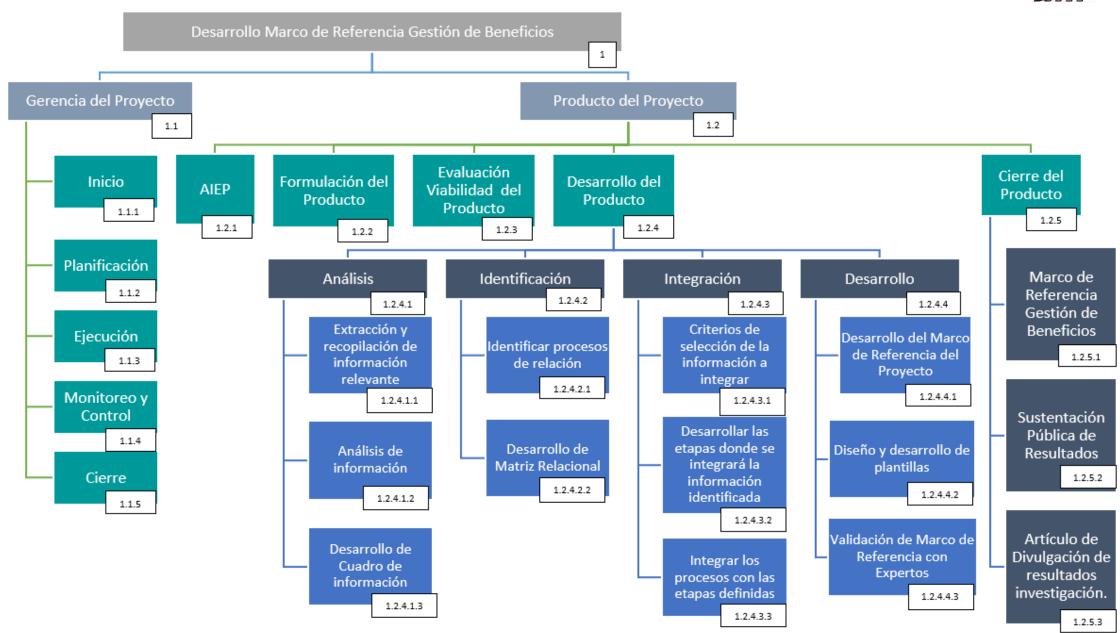
✓ Luis Javier Mosquera Quijano

Gerente del Proyecto

✓ Santiago Zamora Ramos

Gerencia del Proyecto Declaración del Alcance WBS







Gerencia del Proyecto 🖳

Control del Cronograma





Inicio

Planificación

Ejecución

Monitoreo y Control

Cierre

Producto del

Proyecto

Formulación

Evaluación Viabilidad

Desarrollo del

Producto

Análisis

Identificación

Integración

Cierre del Producto

Marco de Referencia

Sustentación

Artículo

Investigación



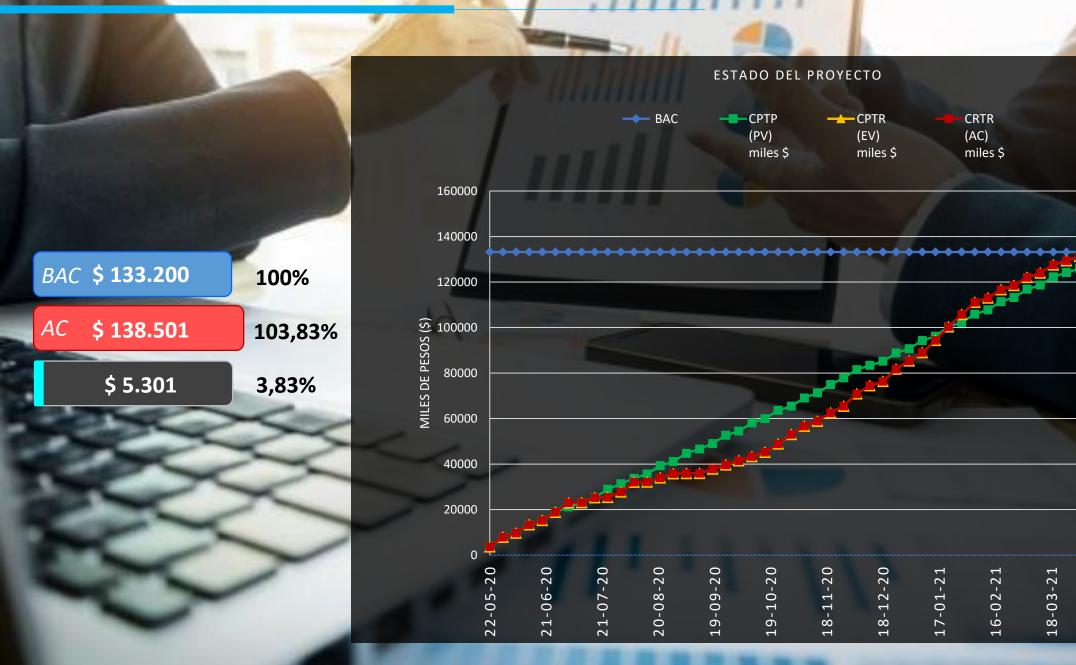
Gerencia del Proyecto 📮

Control de Costos



\$ 138,501

\$ 133,200



Gerencia del Proyecto Control de Calidad

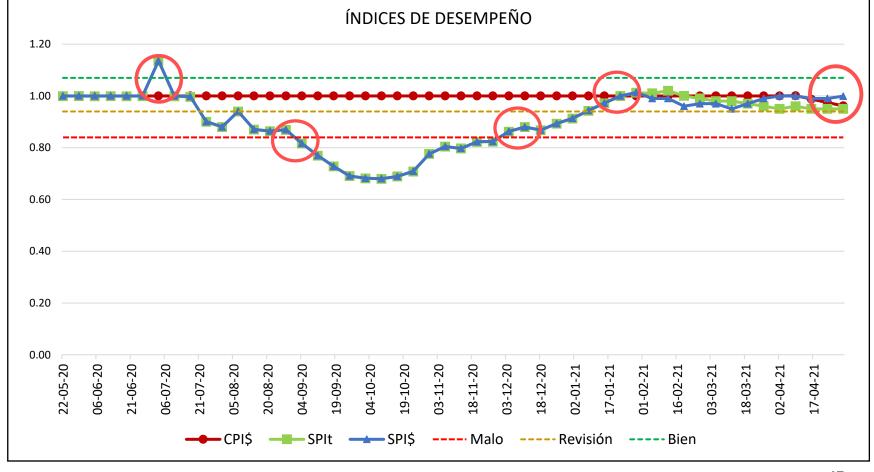






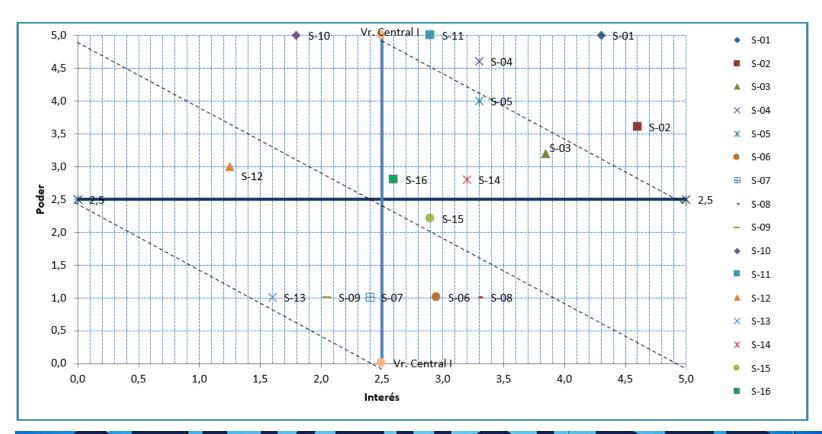








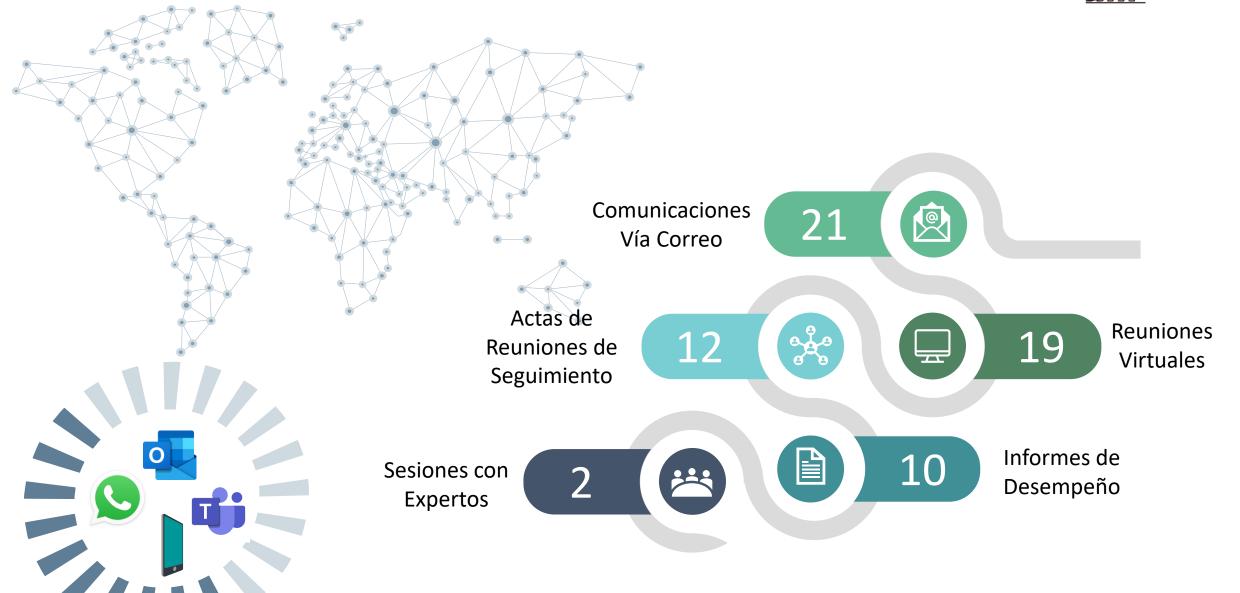
				_	
	PLAN DE GESTIÓN DE S	IAKEHOLDERS	DEL PROYEC	IU	
ID	STAKEHOLDER	PARTICIF	PACIÓN	ESTRATEGIA	
וט	STARLITOLDER	ACTUAL	DESEADA	GENÉRICA	
★S-01	Director del trabajo de grado	Líder	Partidario	Manejar de cerca	
★S-02	Asesores Metodológicos	Neutral	Líder	Manejar de cerca	
S-03	Asesores técnicos	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	
★S-04	Comité de trabajo de grado	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	
★ S-05	Jurado de sustentación	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	
S-06	Expertos en OPM	Inconsciente	Partidario	Mantener informado	
S-07	Expertos en BA	Expertos en BA Inconsciente Partidario Hace		Hacer seguimiento	
S-08	Expertos en BRM	Inconsciente	Partidario	Mantener informado	
S-09	Gerentes Ejecutivos / Presidentes de organizaciones	Presidentes de Inconsciente Partidario H		Hacer seguimiento	
★S-10	Grupos de estudiantes de Trabajo de grado	Líder	Partidario	Mantener satisfecho	
★S-11	Gerente del Proyecto	Líder	Partidario	Manejar de cerca	
S-12	Unidad de Proyectos	Neutral	Partidario	rtidario Mantener satisfecho	
S-13	Comunidad académica y profesional interesada en Neutral Partidario gestión de beneficios		Partidario	Hacer seguimiento	
S-14	Biblioteca Jorge Álvarez Lleras	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	
S-15	Familias del Equipo del Proyecto	Partidario	Partidario	Mantener informado	
S-16	Jefes laborales del equipo del proyecto	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	

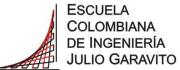




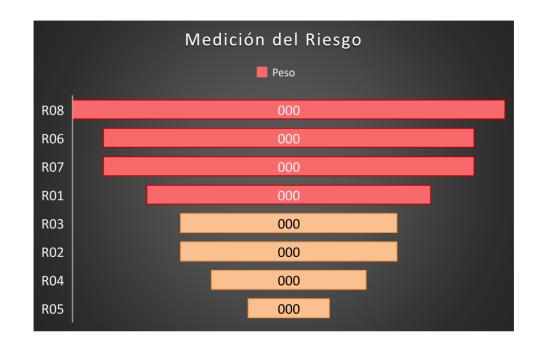
Gerencia del Proyecto Gestión de las Comunicaciones







			IMPACTO AMENAZAS				
			0.05	0.10	0.20	0.40	0.80
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
	0.90	MUY ALTA	0.045	0.090	R01 0.180	0.360	0.720
DAD	0.70	ALTA	0.035	0.070	R02, R03	R08 0.280	0.560
PROBABILIDAD	0.50	MEDIA	0.025	R05 0.050	R04 0.100	0.200	0.400
PRO	0.30	BAJA	0.015	0.030	0.060	0.120	R06, R07 0.240
	0.10	MUY BAJA	0.005	0.010	0.020	0.040	0.080





Gerencia del Proyecto 🖳

Gestión de Riesgos





R08 Los entregables académicos no satisfacen los requerimientos de calidad establecidos

R07 - Aumento en tiempo y costos en el desarrollo de actividades incrementando la inversión de recursos.

Modificación R01 del alcance del proyecto.

R04 - Aumento en el tiempo requerido para el desarrollo del Trabajo de Grado.



Se presentaron errores de forma y no aceptación del entregable "Modelo de madurez".

El proyecto no finalizo el 9 de abril si no el 30 de abril fecha en la cual se realiza sustentación

No fue posible desarrollar de manera adecuada un modelo de madurez para medir el marco de referencia

Durante el desarrollo del proyecto no se pudo dedicar el tiempo necesario y adicionalmente al final uno de los integrantes presenta contagio de Covid19, lo cual hace dedicar mas tiempo en el desarrollo de actividades.



retiró objetivo y como entregable el modelo de madurez y se realizaron las correcciones de forma al trabajo de grado.

Se logran subsanar los problemas de forma del trabajo y hacer los ajustes para poder sustentar el 30 de abril.

Ante la inconsistencia presentada y teniendo en cuenta que era un deseable v no parte fundamental del proyecto se decide retirar este objetivo y se trabaje como un trabajo futuro.

Se destinaron horas de trabajo extra de los investigadores para poder cumplir con los tiempos estipulados.



R06 - Imposibilidad o limitación para realizar la verificación del Marco de Referencia.

R03 - No continuidad de alguno de los estudiantes del grupo

R02 - Cancelación de la Escuela Colombiana de Ingeniería de algún semestre académico

R05 - no cumplir con las entregas en las fechas programadas













11/11/2020

09/12/2020

09/01/2021

- 05/04/2021
- 18/04/2021

Cambio del título del trabajo de grado

Objetivo: Se realiza cambio del titulo a "DESARROLLO DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE **BENEFICIOS INTEGRANDO** ANALISIS DE NEGOCIOS (BA) Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) CON LA GESTION DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS (BRM)"

Cambio inclusión de concepto de Operaciones

Objetivo: Realizando un análisis detallado se determina que uno de los factores que influye mucho en la obtención de beneficios es el adecuado paso a producción de las capacidades que permitirán asegurar esos beneficios. Esta inclusión de procesos la planteamos en las Etapas de Construcción y Entrega

- 1. Cambio fase de madurez.
- 2. Incorporación de modelo

Objetivo:

- Pasar la Fase de madurez de fase 4 a fase 5
- Se decide no desarrollar modelo de madurez si no reutilizar y acondicionar modelo de TDG de la cohorte 8.

- 1. Eliminación Fase de madurez
- 2. Cambios fases metodología

Objetivo:

- Se realiza eliminación de la fase de madurez.
- Se realiza reorganización de las fases metodológicas.

Gerencia del Proyecto 📮

Acta de Cierre



ANEXO O

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ACTA DE CIERRE DEL TRABAJO DE GRADO

CIUDAD Y FECHA: 12 de marzo de 2021

TRABAJO DE GRADO: DESARROLLO DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS INTEGRANDO ANALISIS DE NEGOCIOS (BA) Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) CON LA GESTION DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS (BRM)

ENTREGABLES:

- Marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocio (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM).
- Libro de gerencia.
- Artículo de investigación.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO:

Nombre	Rol Asignado
Nelson Santiago Zamora Ramos	Gerente de proyecto
Luis Javier Mosquera Quijano	Director de trabajo de grado
Diego Alejandro Sanabria Peña	Integrante del equipo de trabajo de grado
Javier Antonio Valdés Meneses	Integrante del equipo de trabajo de grado

RAZONES DEL CIERRE: Finalización del proyecto

PRESUPUESTO EJECUTADO:

RECOMENDACIONES: Ver lecciones aprendidas

APROBADO Y ACEPTADO POR:

Luis Javier Mosquera Quijano Director de trabajo de grado Escuela Colombiana de Ingeniería

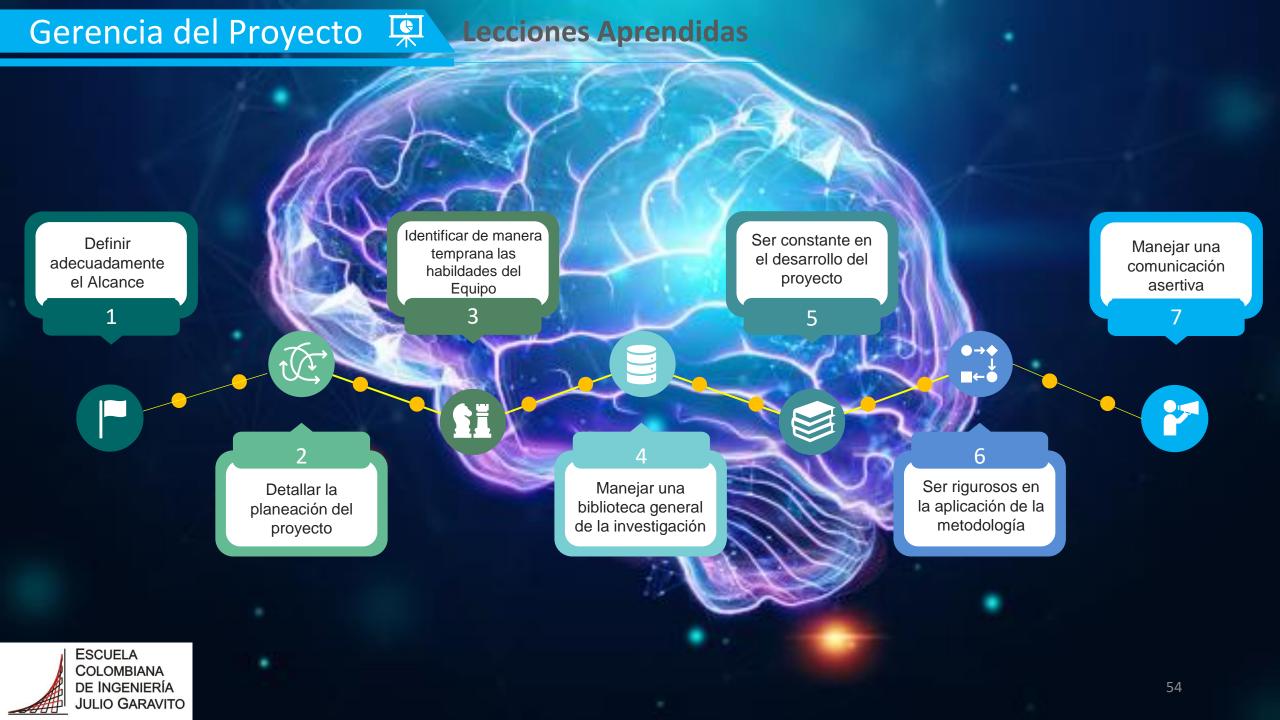
Nelson Santiago Zamora Ramos.

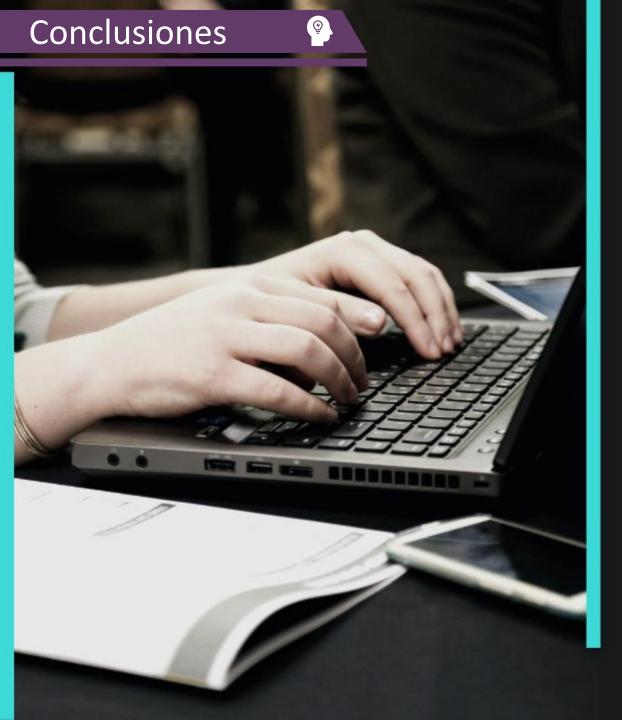
Lanting Damora

Gerente trabajo de grado



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO





CONCLUSIONES

MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTION DE BENEFICIOS 2021









Este marco de referencia se basa en un ciclo de vida para la gestión de beneficios con un enfoque predictivo, en donde el alcance, tiempo y costo de los beneficios se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida y cualquier cambio en el alcance se gestiona de manera cuidadosa.



La gestión de realización de beneficios debería ser un enfoque de gestión transversal a la gestión organizacional de proyectos, ya que incluye actividades relacionadas con el portafolio, programa, proyectos y operaciones, además de integrar el análisis de negocio para la identificación, alineación y evaluación de los beneficios previstos.



Realizar el plan de gestión de beneficios debería ser un proceso estructurado, con alto nivel de detalle, con unos objetivos claros y unas actividades definidas, de forma que permita a la organización alinear sus beneficios, capacidades y operaciones en mismo documento, esto permitirá, tener un entendimiento total y pormenorizado de cómo se lograran estos beneficios.









El dominio de los riesgos debería ser un factor de cuidado a la hora de identificar, planear, construir y entregar los beneficios que desea obtener la organización, dado que cualquier riesgo que se presente en alguna de estas etapas podría afectar la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito los cambios que permitirán la realización de los beneficios esperados.



Gestionar el dominio de los interesados es imprescindible, puesto que, los beneficios son iniciativas creadas por algunos interesados para otros interesados. En este dominio se deberán incluir procesos como la identificación de interesados, la creación de su plan de involucramiento, además de procesos de gestión y monitoreo de los mismos.



Uno de los procesos más importantes de la gestión de beneficios son las operaciones, dado que estas realmente, son las que logran que el producto del proyecto proporcione los beneficios previstos, además de permitir que la organización los siga percibiendo mientras estas operaciones se continúen sosteniendo en el tiempo.





Las capacidades producto de proyectos y/o programas deberían ser analizadas con el fin de determinar si cuentan con todo lo necesario para ser operacionalizadas, de no estarlo, las organizaciones deberían crear un plan para su preparación, este plan debería incluir las actividades necesarias para garantizar que la organización cuente con el recurso humano necesario, materia prima, energía y demás, para lograr su futura operacionalización.



Toda organización aunque no use la gestión de portafolios y/o programas, sino tan solo la gestión de proyectos debería incluir el logro de los beneficios y la generación de valor dentro de los criterios para medir el éxito de su gestión estratégica y no solo tener en cuenta el cumplimiento del alcance, costo y cronograma, ya que realmente, por medio de la gestión de beneficios es como se alcanzan los objetivos estratégicos de la organización.



Este trabajo de investigación buscó contribuir al crecimiento y fortalecimiento de las empresas colombianas, por medio de la creación de un marco de referencia para la gestión de beneficios, toda vez que este marco permite que las empresas sean más competitivas y eficientes a la hora de lograr su estrategia organizacional.



Recomendaciones





Para la implementación del marco de referencia, se deberá contar con el apoyo de cada uno de los interesados en la gestión de beneficios, especialmente de las personas que cuentan con el poder de decisión y que realmente están interesadas en el proceso de cambio, de lo contrario, será un esfuerzo que afectará los recursos de la organización, además de posiblemente ocasionar que se pierda la posibilidad de apoyar el logro de la estrategia organizacional a través de la gestión de beneficios.





Como futuros trabajos de investigación, se sugiere generar una versión 2.0 del marco de referencia en la cual se determinen cuáles deberían ser los procesos fundamentales que debería realizar una organización sin experiencia, cuales procesos para una organización que conozca de OPM, y así respectivamente, con el fin de establecer los procesos necesarios de acuerdo con su nivel de madurez.



Para futuros trabajos de investigación se siguiere rediseñar y digitalizar los formatos sugeridos de aplicación de cada uno de los procesos, a manera de sistema de información, que permita tener una trazabilidad entre los beneficios previstos y los beneficios que finalmente fueron obtenidos, tener la posibilidad de guardar y comparar métricas, gestionar solicitudes de cambios, evaluar indicadores de rendimiento y demás funciones que se consideren necesarias en el sistema de información.



COLOMBIANA