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)

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

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2021

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

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

Director
Luis Javier Mosquera Quijano
Ingeniero de Sistemas y Computación
Magister en Administración

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2021

Nota de Aceptación:

El Trabajo de grado “DESARROLLO DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS AL INTEGRAR ANÁLISIS DE NEGOCIOS (BA), GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS (BRM) Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM).”, presentado para optar al título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

Ing. Luis Javier Mosquera Quijano.

Bogotá D.C., 10 de Abril de 2021

GLOSARIO

BENEFICIO. Resultado del cambio que se percibe como positivo por una de las partes interesadas (Bradley, 2016)

CASO DE NEGOCIO. Es el estudio de viabilidad económica que se documenta y utiliza para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado, el cual carece de una definición suficiente y se emplea como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto (Project Management Institute, 2016).

ÉXITO DE UN PROYECTO: Aquel que crea "valor de negocio". (Kerzner, 2014).

GENERACIÓN DE VALOR EMPRESARIAL. Proceso mediante el cual se busca incrementar el valor de una organización a través de diversas estrategias, las cuales pretenden maximizar los resultados económicos y financieros.

GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS. La gestión de realización de beneficios incorpora las actividades de gestión de beneficios a lo largo de la vida de un proyecto: identificar, ejecutar y mantener. (Project Management Institute, 2016).

MONETIZAR BENEFICIOS. Consiste en convertir en términos monetarios un beneficio, asignándole una magnitud cuantitativa y estableciendo la variable de costo asociado.

OBJETIVOS. Son los resultados que se obtienen después de finalizado un proyecto, como por ejemplo, una conversión de TI exitosa, el desarrollo de un nuevo producto o proceso de manufactura o la construcción y dotación de personal de una nueva instalación (Project Management Institute, 2016).

PORTAFOLIO. Proyectos, programas, sub -portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para lograr objetivos estratégicos (PMI, 2016).

PROGRAMA. Grupo de proyectos, subprogramas y actividades relacionados que se gestionan de manera coordinada para obtener beneficios que no se alcanzarían si se administran individualmente (PMI, 2016). 13

PROYECTO. Es el esfuerzo temporal que se realiza para desarrollar un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, Inc., 2013).

REALIZACIÓN DE BENEFICIOS. Es el medio para asegurar que los beneficios deriven de los flujos de salida (Project Management Institute, 2016).

VALOR DE NEGOCIO. Es un concepto único para cada organización y se define como el resultado final entre los beneficios (monetizados), tangibles e intangibles, que le dan valor de mercado a una empresa y los costos asociados.

ABREVIATURAS

BDM: *Benefit Dependency Map* / Mapa de dependencia de beneficios.

BA: *Bussiness Analysis /* Análisis de Negocios

BABOK: *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge /* Una guía para el conocimiento del análisis empresarial

BRM: *Bussiness Realization Management* / Gestión de la realización del negocio.

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

EBRMF: *Enterprise Benefits Realization Management Framework* / Marco de referencia para la gestión de realización de beneficios empresariales.

EIU: *Economist Intelligence Unit /* Unidad de inteligencia económica

IIBA: *International Institute of Business Analysis* **/** Instituto Internacional de Análisis de Negocios

KPI: *Key Performance Indicators* / Indicadores claves de desempeño.

MoPTM: *Management of Portfolio* / Gerencia del portafolio del Reino Unido.

MSP: *Managing Successful Program* / Gestión exitosa de programa.

OPM: *Organizational Project Management /* Dirección Organizacional de Proyectos.

OPM3: *Organizacional Project Management Maturity Model* / Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales

PMBOK: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI: *Project Management Institute*.

PRINCE: *Projects In Controlled Environments /* Proyectos en entornos controlados.

P3O: *Portfolio Programme and Project Offices /* Oficinas de proyectos y programas del portafolio.

ROI: *Return On Investment* o RSI (Retorno sobre la inversión).

VPN: Valor Presente Neto.

INTRODUCCIÓN

El PMI en su guía del BRM (2018) señala que el concepto de "Portafolios, programas y proyectos que brindan valor a través de la gestión de realización de beneficios (BRM) se remonta al enfoque del marco lógico (LFA), desarrollado en 1969 para la Agencia de los Estados Unidos", es decir, BRM ha estado presente en la industria por más de 40 años. Esto se puede apreciar en los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el EIU, en donde, en su informe publicado en 2016 establecen que hay un gran interés hacia BRM, ya que, de 503 ejecutivos senior de una amplia gama de industrias a nivel mundial, "El 70% de los encuestados afirma que un mayor o mejor uso BRM es una prioridad muy alta o extremadamente alta en sus organizaciones. Solo 2% informa que su organización no usa BRM en ninguna medida y solo 1% afirma que no es una prioridad en lo absoluto" (The Economist Intelligence Unit, 2006).

Si bien es cierto, el informe de EIU menciona que para el 70% de los encuestados BRM es una prioridad, datos suministrados por la investigación del pulso de la profesión del PMI (2016) revelan que: "Un asombroso 83% de las organizaciones carece de madurez en la realización de beneficios". La investigación del PMI también confirma que, "Esta falta de madurez puede estar contribuyendo a que proyectos estratégicos, incluyendo iniciativas estratégicas, no alcancen sus objetivos e intención de negocios iniciales" (Project Management Institute, 2016).

Aunque, BRM es un tema de interés para las organizaciones, el informe de EIU también señala que "No hay un camino establecido para lograr la eficacia en BRM. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos clave", pero no es el único que menciona esto. El PMI con base a sus investigaciones, ha revelado que "las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) no se entienden claramente y no se utilizan de manera efectiva en la gestión de portafolios, programas y proyectos" (Project Management Institute, 2018).

De igual forma, el PMI expone que la gestión de realización de beneficios es un trabajo de integración, "BRM incorpora muchos principios bien establecidos de otros métodos y marcos.

Parece estar intentando reunir todo bajo un solo techo", adicional a esto sostiene, "BRM requiere una cooperación eficaz, roles y responsabilidades definidos, y propiedad y responsabilidad por los resultados" (Project Managment Institute, 2016).

Existen guías y marcos de referencia que están directamente relacionados con la gestión de beneficios en las organizaciones y que, como se mencionó anteriormente, se están tratando de reunir bajo un solo techo, tales como, la guía de análisis de negocios (BA) y el marco para la dirección organizacional de proyectos (OPM); el problema es que no existe una manera clara de cómo, al integrar estas guías y marcos de referencia se pueden obtener los beneficios para la organización.

Por último, aunque "En la última década, la literatura normativa sobre gestión de beneficios ha proliferado y ganado reconocimiento" (Monique Aubry, 2019), "Muy pocas organizaciones cuentan con procesos de gestión de realización de beneficios eficaces. De hecho, muchas no tienen ningún método de gestión de beneficios". (Project Management Institute, 2016), es más, el Dr. Richard Breese, profesor de Sheffield Business School y Sheffield Hallam University, en el informe de EIU concluye con respecto a BRM que "Hay muchos modelos, pero no se puede definir una regla que se aplique de forma general con respecto a dónde recae estrictamente la responsabilidad". Finalmente, EIU señala que "Las organizaciones deben descubrir su propia buena práctica mediante ensayo y error en un área que, según advierten varios entrevistados, no pueden darse el lujo de ignorar". (The Economist Intelligence Unit, 2006).

Es por esto y con base en lo anterior que la presente investigación tiene como objetivo contribuir con un marco de referencia que integre las prácticas que se utilizan de manera desagregada en las organizaciones, las cuales se consideran en esta investigación como transversales a la hora de realizar una adecuada gestión de beneficios. El resultado de este trabajo de investigación no busca remplazar los marcos y guías existentes del PMI, Axelos o el Babok, por el contrario, lo que busca con este marco de referencia es permitir que las organizaciones logren por medio de la gestión de beneficios su estrategia organizacional, apoyados en los estándares ya existentes. Finalmente, este

marco de referencia se basa en un ciclo de vida predictivo, en donde el alcance, el tiempo y el costo de las iniciativas se determinan en las fases tempranas del ciclo y cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente.

El presente trabajo de grado desarrolla en su primera parte un contexto general de la investigación que permite entender y orientar la necesidad y planteamiento del problema de abordar esta investigación proporciona evidencias y a partir de las mismas propone los objetivos abordar.

En el segundo y tercer capítulo, se expone el marco teórico y estado del arte, conformado por los recursos académicos que soportan el estudio, tales como guías y marcos de referencia de organizaciones como el PMI, IIBA y AXELOS que tocan los temas de BA, OPM y BRM, pilares de esta investigación. Adicionalmente se revisaron otras fuentes entre las que se destacan autores como Carlos Eduardo Martins, Byatt Gareth y dos trabajos de grado de la Escuela Colombiana de Ingeniera Julio Garavito, tesis: Desarrollo de un Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios y tesis: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos, los cuales son insumos para el desarrollo del marco.

El cuarto capítulo detalla la metodología utilizada, la cual es de enfoque deductivo y cuantitativo y proporciona los lineamientos requeridos para orientar la investigación y determinar los componentes que estructuran el marco de referencia.

Como quinto capítulo, se desarrolla el Marco de Referencia, tomando como lineamiento la metodología propuesta y los hallazgos. Finalmente, se presenta el marco desarrollado a expertos en el tema de gestión de beneficios y a partir de los resultados obtenidos se realizan conclusiones y recomendaciones generales.

TABLA DE CONTENIDO

1. PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO 19
1.1. Contextualización 19
1.2. Planteamiento del problema 19
1.2.1. Descripción del problema 19
1.2.2. Pregunta de investigación 21
1.3. Propósito del trabajo de grado 22
1.3.1. Alineación estratégica 22
1.4. Objetivos 23
1.4.1. Objetivo general. 23
1.4.2. Objetivos específicos. 23
1.5. Justificación 24
1.5.1. Descripción de la necesidad 24
1.5.2. Descripción de la oportunidad 25
2. MARCO TEÓRICO 27
2.1. Concepto de valor y beneficio 27
2.2. Gestión de realización de beneficios (BRM) 27
2.2.1. Beneficios 28
2.2.2. Categorías de beneficios 29
2.2.3. Antecedentes de la gestión de realización de beneficios (BRM) 30
2.2.4. Metodologías de gestión de beneficios 31
2.2.4.1. Gestión de beneficios según PMI. 31
2.2.4.2. Gestión de beneficios según Carlos Eduardo Martins Serra. 35
2.3. Fundamentos de análisis de negocios (BA) 40
2.3.1. Fundamentos de análisis de negocios (BA) 40
2.3.2. Estándares para el análisis de negocios 42
2.3.2.1. Guía práctica PMI: Análisis de negocio para profesionales 42
2.3.2.2. BABOK (Una guía para el cuerpo de conocimiento de análisis de negocio) 44
2.4. Fundamentos de dirección organizacional de proyectos (OPM) 47
2.4.1. Fundamentos de OPM 47
2.4.1.1. Enfoque 48
2.4.1.2. Principios de OPM 48
2.4.1.3. Estructura organizativa 49

2.4.1.4. Marco OPM 50
2.4.2. Estándares para la dirección organizacional de proyectos. 50
2.4.2.1. Estándar para la dirección organizacional de proyectos OPM – PMI 50
2.4.2.2. Oficinas de portafolio, programas y proyectos P3O– Axelos 51
2.4.3. Fundamentos de la gestión de portafolio 52
2.4.3.1. Gestión de Portafolios 53
2.4.4. Fundamentos de la gestión de programas 54
2.4.4.1. Gestión de programas 55
2.4.4.2. Principios 55
2.4.5. Fundamentos de la gestión de proyectos 56
2.4.5.1. Gestión de proyectos 56
2.4.6. Facilitadores o habilitadores organizacionales 57
2.4.6.1. Estructurales 57
2.4.6.2. Culturales 57
2.4.6.3. Tecnológicos 58
2.4.6.4. Recursos humanos 58
3. ESTADO DEL ARTE GESTION DE BENEFICIOS 59
3.1. Tesis 1: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos. 59
3.2. Tesis 2: Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios-BM3……. 63
3.2.1. Actividades de la etapa de identificación 65
3.2.2. Actividades de la etapa de planificación 66
3.2.3. Actividades de la etapa de ejecución 67
3.2.4. Actividades de la etapa de transición 68
3.2.5. Actividades de la etapa de sostenimiento 69
4. PROCESO DE INVESTIGACION 70
4.1. Descripción de las fases 71
4.1.1. Fase 1 – Análisis 71
4.1.2. Fase 2 – Identificación 72
4.1.6. Fase 3 – Integración y validación 72
4.2. Resultados de las fases 73
4.2.1. Resultado de la fase 1 – Análisis 73
4.2.1.1. OPM – PMI 74
4.2.1.2. BABOK Guide V3 – IIBA 74

4.2.1.3. Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015 -PMI 75
4.2.1.4. The standard for portfolio management – PMI 76
4.2.1.5. MoP Management of portfolios – AXELOS 76
4.2.1.6. The standard for program management – PMI 77
4.2.1.7. Managing-successful-programmes – AXELOS 78
4.2.1.8. Guide to the Project Management Body Knowledge PMBOK – PMI 79
4.2.1.9. Managing Successful Project - PRINCE 2 79
4.2.1.10. BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide – PMI 79
4.2.1.11. Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects – Carlos Eduardo Martins Serra 80
4.2.1.12. Tesis: Desarrollo de un Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios - Nicolas Arbeláez Osorio, Daniel Leonardo Cortés Cerquera, Zully Julieth Palacios Cárdenas 81
4.2.1.13. Tesis: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos - Jorge Eduardo Acero Baracaldo, Lina Patricia Coy Calixto, José Horacio González Roa…….. 82
4.2.2. Resultados de la fase 2 - Identificación 83
4.2.3. Resultados de la fase 3 – Integración y validación 88
5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS 90
5.1. Etapa de identificación y priorización 91
5.2. Etapa de planeación 93
5.3. Etapa de construcción 94
5.4. Etapa de entrega 96
5.5. Etapa de sostenimiento 97
5.6. Procesos gestión de beneficios 97
5.6.1. Etapa de identificación y priorización de beneficios 98
5.6.1.1. Revisar la Identificación de beneficios. 99
5.6.1.2. El asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia. 100
5.6.1.3. Categorizar los beneficios. 101
5.6.1.4. Verificar las métricas e indicadores para los beneficios. 102
5.6.1.5. Priorización de los beneficios. 103
5.6.1.6. Identificar los interesados relacionados con los beneficios. 104
5.6.1.7. Identificar los riesgos relacionados con los beneficios. 105
5.6.2. Etapa de planeación de beneficios 106
5.6.2.1. Crear registro de beneficios. 107
5.6.2.2. Plan de gestión de beneficios. 108
5.6.2.3. Crear perfiles de beneficios. 110

5.6.2.4. Planificar las capacidades para logra los beneficios. 111
5.6.2.5. Realizar el plan de operacionalización de las capacidades. 113
5.6.2.6. Planificar la transferencia de los beneficios. 115
5.6.2.7. Planificar el sostenimiento de los beneficios. 116
5.6.2.8. Crear el plan de involucramiento y comunicaciones de interesados. 116
5.6.2.9. Planificar los Riesgos. 117
5.6.3. Etapa de construcción 119
5.6.3.1. Construir las capacidades. 120
5.6.3.2. Monitorear y controlar la construcción de esas capacidades. 121
5.6.3.3. Realizar control integrado de cambios - construcción capacidades. 121
5.6.3.4. Preparar la operacionalización de las capacidades. 122
5.6.3.5. Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades. 123
5.6.3.6. Realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades. 123
5.6.4. Etapa de entrega de beneficios 124
5.6.4.1. Operacionalizar las capacidades. 125
5.6.4.2. Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades. 125
5.6.4.3. Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos. 126
5.6.4.4. Realizar el control integrado de cambios a los beneficios. 127
5.6.4.5. Realizar la transferencia de beneficios. 128
5.6.4.6. Gestionar el involucramiento de los interesados. 130
5.6.4.7. Monitorear el involucramiento de los interesados. 130
5.6.4.8. Realizar la gestión de cambio organizacional. 131
5.6.4.9. Implementar la respuesta a los riesgos. 134
5.6.4.10. Monitorear los riesgos. 134
5.6.5. Etapa de entrega de sostenimiento de beneficios 135
5.6.5.1. Realizar el sostenimiento de los beneficios. 136
5.6.5.2. Revisar la pertinencia de los beneficios. 137
5.6.5.3. Realizar la gestión del conocimiento. 138
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 139
6.1. Conclusiones 139
6.2. Recomendaciones 142
ANEXO A. Resultados Fase 2 – Identificación 147
ANEXO B. Resultados Fase 3 - Integración 151

ANEXO C. Profundización al 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) 155

ANEXO D. Evaluación al 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) 214

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.RELACIÓN BENEFICIOS CON VALOR..... *27*
ILUSTRACIÓN 2. PLANTILLA PARA EL REGISTRO DE BENEFICIOS..... 33
ILUSTRACIÓN 3.RELACIÓN BENEFICIOS CON VALOR..... 35
ILUSTRACIÓN 4. PROCESOS DE BRM POR CARLOS MARTINS 35
ILUSTRACIÓN 5. JERARQUÍA DE ESTRATEGIAS..... 36
ILUSTRACIÓN 6. GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS REQUISITOS..... 45
ILUSTRACIÓN 7. REQUERIMIENTOS Y CICLO DE DISEÑO 46
ILUSTRACIÓN 8. RELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO..... 47
ILUSTRACIÓN 6.ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 50
ILUSTRACIÓN 7.ORGANIZACIÓN DEL ESTÁNDAR OPM..... 51
ILUSTRACIÓN 8.BENEFICIOS QUE BRINDA P3O 52
ILUSTRACIÓN 9.RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL..... 53
ILUSTRACIÓN 10.RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIO, LAS OPERACIONES Y LA ESTRATEGIA..... 54
ILUSTRACIÓN 11. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS..... 55
ILUSTRACIÓN 12. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS 55
ILUSTRACIÓN 13.COMPARACIÓN DE ETAPAS O PROCESOS DE GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS 60
ILUSTRACIÓN 14.PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA REALIZACIÓN DE BENEFICIOS 63
ILUSTRACIÓN 15.COMPARACIÓN DE ETAPAS DE LA GESTIÓN DE BENEFICIO 64
ILUSTRACIÓN 16.DEFINICIÓN DE ETAPAS GESTIÓN DE BENEFICIOS 64
ILUSTRACIÓN 17.METODOLOGÍA APLICADA PARA EL TRABAJO DE GRADO 70
ILUSTRACIÓN 18.IDENTIFICACIÓN DE LAS GUÍAS O MARCOS EN LAS MATRICES RELACIONALES 73
ILUSTRACIÓN 19.ETAPAS DE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS..... 844
ILUSTRACIÓN 20.ETAPAS FINALES PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS 855
ILUSTRACIÓN 20 A. DOMINIOS PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS…… 86
ILUSTRACIÓN 20 B. ESTRUCTURA MARCO DE REFERENCIA GESTIÓN DE BENEFICIOS…. 90
ILUSTRACIÓN 20 C. ESTRUCTURA MARCO DE REFERENCIA GESTIÓN DE BENEFICIOS…. 90
ILUSTRACIÓN 21.MAPA PROCESOS GESTIÓN DE BENEFICIOS..... 98
ILUSTRACIÓN 22.MAPA DE BENEFICIOS 101
ILUSTRACIÓN 23.EJEMPLO DE ROADMAP 110
ILUSTRACIÓN 24. CICLO DEL VALOR 113
ILUSTRACIÓN 25.DRIVING ACHIEVEMENT WITH CHANGE MANAGEMENT AND OPM 132
ILUSTRACIÓN 26.CHANGE LIFE CYCLE..... 132
ILUSTRACIÓN 27.CHANGE LIFE CYCLE FRAMEWORK..... 133
ILUSTRACIÓN 28.MATRIZ RELACIONAL DE LOS PROCESOS PRESENTES EN EL OPM, BRM Y BA CON RESPECTO AL GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS. 147
ILUSTRACIÓN 29. MATRIZ CON ETAPAS, DOMINIOS Y PROCESOS PARA LA REALIZACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA 151
ILUSTRACIÓN 30.AUTORES QUE ABORDAN LA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE BENEFICIOS 155
ILUSTRACIÓN 31. PLANTILLA DE IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS 157
ILUSTRACIÓN 32.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE ASEGURAR EL ALINEAMIENTO DE LOS BENEFICIOS CON LA ESTRATEGIA..... 158
ILUSTRACIÓN 33.PLANTILLA PARA MAPEAR LOS BENEFICIOS 158
ILUSTRACIÓN 34.. AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE CATEGORIZAR BENEFICIOS 159

ILUSTRACIÓN 35.PLANTILLA PARA LA CATEGORIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS 160
ILUSTRACIÓN 36.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE IDENTIFICAR MÉTRICAS E INDICADORES PARA LOS BENEFICIOS 160
ILUSTRACIÓN 37.PLANTILLA MEDIDAS DE BENEFICIOS 161
ILUSTRACIÓN 38.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PRIORIZAR LOS BENEFICIOS 162
ILUSTRACIÓN 39.PLANTILLA DE PRIORIZACIÓN DE BENEFICIOS 163
ILUSTRACIÓN 40.AUTORES PRESENTEN EN EL PROCESO DE IDENTIFICAR LOS INTERESADOS RELACIONADOS CON LOS BENEFICIOS 163
ILUSTRACIÓN 41.PLANTILLA REGISTRO DE INTERESADOS 164
ILUSTRACIÓN 42. AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE IDENTIFICAR LOS RIESGOS RELACIONADOS CON LOS BENEFICIOS 164
ILUSTRACIÓN 43.PLANTILLA PARA EL REGISTRO DE RIESGOS DE LOS BENEFICIOS 165
ILUSTRACIÓN 44.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE CREAR EL REGISTRO DE BENEFICIOS 166
ILUSTRACIÓN 45.PLANTILLA DE REGISTRO DE BENEFICIOS 167
ILUSTRACIÓN 46.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE CREAR PERFILES DE BENEFICIOS 167
ILUSTRACIÓN 47.PLANTILLA PERFIL DE BENEFICIOS 168
ILUSTRACIÓN 48.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PLANIFICAR LAS CAPACIDADES PARA LOGRAR LOS BENEFICIOS 169
ILUSTRACIÓN 49.PLANTILLA BENEFICIOS/CAPACIDADES 169
ILUSTRACIÓN 50.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PLANEAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES 170
ILUSTRACIÓN 51.PLANTILLA PLAN DE OPERACIONALIZACIÓN 171
ILUSTRACIÓN 52.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PLANIFICAR LA TRANSFERENCIA DE LOS BENEFICIOS 172
ILUSTRACIÓN 53.PLANTILLA PLAN DE TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS 173
ILUSTRACIÓN 54.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PLANIFICAR EL SOSTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS 173
ILUSTRACIÓN 55.PLANTILLA DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS 174
ILUSTRACIÓN 56.ACTORES PRESENTES EN EL PROCESO DEL PLAN DE INVOLUCRAMIENTO Y COMUNICACIONES DE LOS INTERESADOS 175
ILUSTRACIÓN 57.PLANTILLA PARA PLAN DE INVOLUCRAMIENTO E INTERESADOS 176
ILUSTRACIÓN 58.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS 177
ILUSTRACIÓN 59.PLANTILLA REVISIÓN DE RIESGOS-BENEFICIOS 177
ILUSTRACIÓN 60.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE CONSTRUIR LAS CAPACIDADES 180
ILUSTRACIÓN 61.PLANTILLA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES 180
ILUSTRACIÓN 62. AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE MONITOREAR Y CONTROLAR LA CONSTRUCCIÓN DE ESAS CAPACIDADES 181
ILUSTRACIÓN 63.PLANTILLA MONITOREO – CONTROL DE CAPACIDADES 182
ILUSTRACIÓN 64.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE REALIZAR CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS - CONSTRUCCIÓN CAPACIDADES 183
ILUSTRACIÓN 65.PLANTILLA CONTROL DE CAMBIOS A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES 184
ILUSTRACIÓN 66.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE PREPARAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES 185
ILUSTRACIÓN 67.PLANTILLA PREPARACIÓN A LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES 185

ILUSTRACIÓN 68.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE MONITOREAR Y CONTROLAR LA PREPARACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES..... 186
ILUSTRACIÓN 69.PLANTILLA MONITOREO – CONTROL PREPARACIÓN DE LAS CAPACIDADES..... 187
ILUSTRACIÓN 70.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE REALIZAR EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS A LA PREPARACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES..... 188
ILUSTRACIÓN 71.PLANTILLA CONTROL CAMBIOS A LA PREPARACIÓN DE LAS OPERACIONES..... 189
ILUSTRACIÓN 73.PLANTILLA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES..... 191
ILUSTRACIÓN 75.PLANTILLA DE MONITOREO Y CONTROL DE OPERACIONALIZACIÓN . 193
ILUSTRACIÓN 76.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE MONITOREAR Y CONTROLAR LA GENERACIÓN DE LOS BENEFICIOS PREVISTOS..... 195
ILUSTRACIÓN 77.PLANTILLA PARA MONITOREO Y CONTROL DE BENEFICIOS 195
ILUSTRACIÓN 78.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE REALIZAR EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS A LOS BENEFICIOS 196
ILUSTRACIÓN 79.PLANTILLA PARA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LOS BENEFICIOS..... 197
ILUSTRACIÓN 80.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE REALIZAR LA TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS..... 198
ILUSTRACIÓN 81.PLANTILLA PLAN DE TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS 198
ILUSTRACIÓN 82.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS 200
ILUSTRACIÓN 83.PLANTILLA GESTIONAR LOS BENEFICIOS..... 200
ILUSTRACIÓN 85.PLANTILLA MONITOREO DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS 202
ILUSTRACIÓN 87.PLANTILLA IMPLEMENTAR RESPUESTA A LOS RIESGOS..... 204
ILUSTRACIÓN 89.PLANTILLA PARA MONITOREAR LOS RIESGOS..... 205
ILUSTRACIÓN 91.PLANTILLA PARA EL SOSTENIMIENTO DE BENEFICIOS 207
ILUSTRACIÓN 93.PLANTILLA REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS BENEFICIOS..... 209
ILUSTRACIÓN 94.AUTORES PRESENTES EN EL PROCESO DE REALIZAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO..... 210
ILUSTRACIÓN 95.PLANTILLA DOCUMENTACIÓN LECCIONES APRENDIDAS..... 211

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CATEGORIZACIÓN DE BENEFICIOS.....*30*
TABLA 2. HABILITADORES ORGANIZACIONALES.....*58*
TABLA 3. TIPOS DE MEDIDAS PARA MEDIR BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES *103*

1. PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO

Este capítulo describe el problema y la pregunta que se abordó en la presente investigación, además de esto, se establece el propósito del trabajo de grado y su alineación estratégica; por último, se exponen los objetivos y la justificación de la investigación.

1.1. Contextualización

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" (Project Management Institute, 2018). A su vez, The Economist Intelligence Unit (EIU) a través de un informe realizado en 2016, 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" Por último, 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".

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

El PMI en su guía del BRM (2019) señala que el concepto de "Portafolios, programas y proyectos que brindan valor a través de la gestión de realización de beneficios (BRM) se remonta al enfoque del marco lógico (LFA), desarrollado en 1969 para la Agencia de los Estados Unidos" es decir, BRM ha estado presente en la industria por más de 40 años. Esto se puede apreciar en los

resultados obtenidos en la encuesta realizada por el EIU, en donde, su informe publicado en 2016, establecen que hay un gran interés hacia BRM, ya que, de 503 ejecutivos senior de una amplia gama de industrias a nivel mundial,

> El 70% de los encuestados afirma que un mayor o mejor uso BRM es una prioridad muy alta o extremadamente alta en sus organizaciones. Solo 2% informa que su organización no usa BRM en ninguna medida y solo 1% afirma que no es una prioridad en lo absoluto (The Economist Intelligence Unit, 2006).

Si bien es cierto, el informe de EIU menciona que para el 70% de los encuestados BRM es una prioridad, datos suministrados por la investigación del pulso de la profesión del PMI (2016) revelan que: “Un asombroso 83% de las organizaciones carece de madurez en la realización de beneficios” La investigación del PMI también confirma que, “Esta falta de madurez puede estar contribuyendo a que proyectos estratégicos, incluyendo iniciativas estratégicas, no alcancen sus objetivos e intención de negocios iniciales” (Project Management Institute, 2016).

Aunque, BRM es un tema de interés para las organizaciones, el informe de EIU también señala que “No hay un camino establecido para lograr la eficacia en BRM. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos clave” pero no es el único que menciona esto. El PMI con base a sus investigaciones, ha revelado que “las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) no se entienden claramente y no se utilizan de manera efectiva en la gestión de portafolios, programas y proyectos” (Project Management Institute, 2018).

De igual forma, el PMI expone que la gestión de realización de beneficios es un trabajo de integración, ya que señala que: “BRM incorpora muchos principios bien establecidos de otros métodos y marcos. Parece estar intentando reunir todo bajo un solo techo”, adicional a esto

sostiene, “BRM requiere una cooperación eficaz, roles y responsabilidades definidos, y propiedad y responsabilidad por los resultados (Project Managment Institute, 2016).

Existen guías y marcos de referencia que están directamente relacionados con la gestión de beneficios en las organizaciones y que, como se mencionó anteriormente, se están tratando de reunión bajo un solo techo, tales como, la guía de análisis de negocios (BA) y el marco para la dirección organizacional de proyectos (OPM); el problema es que no existe una manera clara de ¿cómo integrar estas guías y marcos de referencia, puedan obtener los beneficios para la organización?

Por último, aunque “En la última década, la literatura normativa sobre gestión de beneficios ha proliferado y ganado reconocimiento” (Monique Aubry, 2019), Expone que: “Muy pocas organizaciones cuentan con procesos de gestión de realización de beneficios eficaces. De hecho, muchas no tienen ningún método de gestión de beneficios”. (Project Management Institute, 2016), es más, el Dr. Richard Breese, profesor de Sheffield Business School y Sheffield Hallam University, en el informe de EIU concluye con respecto a BRM que “Hay muchos modelos, pero no se puede definir una regla que se aplique de forma general con respecto a dónde recae estrictamente la responsabilidad”. Finalmente, EIU señala que “Las organizaciones deben descubrir su propia buena práctica mediante ensayo y error en un área que, según advierten varios entrevistados, no pueden darse el lujo de ignorar” (The Economist Intelligence Unit, 2006)

1.2.2. Pregunta de investigación

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿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?

1.3. Propósito del trabajo de grado

El propósito de la presente investigación es contribuir con un marco de referencia que integre las prácticas que se utilizan de manera desagregada en las organizaciones, las cuales se consideran en esta investigación como trasversales a la hora de realizar una adecuada gestión de beneficios.

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, mediante la integración de las prácticas definidas en las guías metodológicas de análisis de negocios (BA) y el marco de referencia de gestión organizacional de proyectos (OPM), además de BRM.

1.3.1. Alineación estratégica

El trabajo de investigación a desarrollar se alinea con la temática de investigación del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos (CEP) de la Escuela Colombiana de Ingeniería, específicamente la línea de “estrategia, formulación y evaluación de proyectos”, ya que, como lo menciona el PMI “Una buena la gestión de realización de beneficios (BRM) ayuda a corregir la desalineación estratégica de la organización” además que, “Los beneficios deben estar estrechamente alineados con las metas estratégicas y los objetivos organizacionales. Hay muchos tipos de beneficios que una organización puede buscar como parte de la búsqueda de sus metas estratégicas y objetivos organizacionales”. (Project Management Institute, 2018).

Además, este trabajo de investigación contribuirá con:

- **Proyecto Educativo Institucional:** al encontrarse dentro de la línea de investigación de la unidad de proyectos, esta es una investigación aplicada de carácter descriptivo y propositivo que estudia la realización de beneficios desde una óptica de integración del marco OPM y las guías de BRM y BA.

- **Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 (ECI):** Este trabajo de grado aportará al entorno empresarial al contar con un marco de referencia que integre las mejores prácticas de OPM, BRM y BA, permitiendo gestionar de una manera más adecuada la realización de los beneficios en las organizaciones.
- **Plan Estratégico Institucional 2020 - 2022 (MINCIENCIAS):** Este marco de referencia proporcionará herramientas para que se utilicen en las entidades públicas y privadas para la gestión de beneficios desde los procesos de formulación y desarrollo, hasta la medición o evaluación de los impactos (beneficios) para la rendición de cuentas.
- **Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022:** este marco de referencia permitirá a las empresas realizar una adecuada gestión de realización de beneficios, que permitirá aumentar el desarrollo y productividad a nivel organizacional, lo cual permitirá incrementar la productividad a nivel país.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

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).

1.4.2. Objetivos específicos.

I. 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.

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

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

1.5. Justificación

1.5.1. Descripción de la necesidad

El PMI a través de la investigación realizada en el informe pulso de la profesión indica que "ha llegado el momento de que las organizaciones reconozcan que la realización de beneficios es un componente central de la dirección de proyectos y programas. Es el medio para determinar el ROI e identificar la gran cantidad de beneficios intangibles que ofrecen los proyectos y programas, incluyendo reducción de riesgos y problemas con la satisfacción del cliente" (Project Management Institute, 2016)

Adicional a esto, el PMI en la guía del BRM también señala que "el porcentaje promedio de proyectos que cumplieron con los objetivos originales / intención del negocio fue del 78% para organizaciones maduras y del 56% para organizaciones inmaduras" lo cual indica que tener una mayor madurez en BRM es una necesidad, ya que aumenta las probabilidades de cumplir con los objetivos de la organización. (Project Management Institute, 2018)

Por último, el Economist Intelligence Unit (EIU) concluyó con respecto a BRM que "51% de los encuestados de empresas con alto nivel de madurez informa un rendimiento financiero bastante superior al promedio, en comparación con 22% de las organizaciones con bajo nivel de madurez" adicionalmente resalto "estas diferencias existen incluso a pesar de que las empresas con alto nivel de madurez todavía deben incorporar BRM a cabalidad en sus procesos de implementación de estrategia" (The Economist Intelligence Unit, 2006). Con lo descrito anteriormente, se puede evidenciar la necesidad de reconocer e implementar la gestión de realización de beneficios (BRM)

que tienen las organizaciones. BRM deberá ser considerada un elemento clave para alcanzar su estrategia organizacional.

1.5.2. Descripción de la oportunidad

El informe del pulso de la profesión del PMI señala que "cuando se obtienen beneficios, las organizaciones logran los resultados deseados: los clientes están satisfechos, los propietarios de negocios obtienen retorno de su inversión y los equipos de proyecto constatan que su trabajo se hizo bien" (Project Management Institute, 2016).

El Project Management Institute (PMI) en este mismo informe también indica que "las organizaciones con mejores prácticas de realización de beneficios desperdician 67% menos en proyectos que las demás". Adicionalmente, menciona que

> en concreto, 45% más de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocios iniciales en las organizaciones con alto nivel de madurez en la realización de beneficios, en comparación con aquellas con bajo nivel de madurez. Esto se traduce en el desperdicio de una cantidad de dinero considerablemente menor" (Project Management Institute, 2016)

Por último, el PMI en su guía de BRM sostiene que la buena gestión de realización de beneficios "ayuda a corregir la desalineación de la estrategia, mejorar la selección de iniciativas, integra los productos y resultados, y la transición a las operaciones, lo que resulta en beneficios medibles que brindan más valor a la organización" ((OPM), 2018). El EIU en su informe también añade "Las organizaciones con alto nivel de madurez son mejores a la hora de terminar proyectos y entregar beneficios, tienen una alineación mucho más estrecha entre la estrategia y los portafolios de proyectos, y obtienen mejores resultados de negocios". (The Economist Intelligence Unit, 2006)

Finalmente, surge la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación, producto del cual, se obtendrá un marco para la gestión de realización de beneficios, el cual servirá como guía en las organizaciones para apalancar el cumplimiento de su estrategia organizacional.

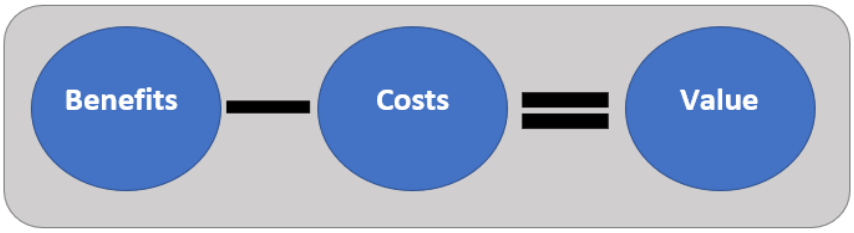
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de valor y beneficio

Actualmente, las organizaciones independientemente de su tamaño, objeto o naturaleza se desarrollan en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, en donde generar valor ya no significa desarrollo, significa superveniencia. Aquí, es importante mencionar que el termino valor, dependiendo del contexto en donde se esté utilizando puede tener varias interpretaciones, por ejemplo, "valor" en términos de proyectos de acuerdo con el PMI(2016), se puede definir como: "El beneficio que los resultados de un proyecto específico proporcionan a sus interesados", por otra parte en el contexto de análisis de negocio, el PMI(2017) lo define como: "El retorno en forma de elementos como tiempo, dinero, bienes o intangibles, a cambio de algo intercambiado".

Para este trabajo de investigación se utilizará la definición de valor descrita en la guía práctica para la gestión de realización de beneficios, en esta, el PMI (2019) lo define como: "El resultado neto de beneficios logrados menos el costo de lograr estos beneficios" esta definición se puede apreciar en la ilustración 1, en donde se relaciona el termino de valor con beneficios y costos.

Ilustración 1.Relación beneficios con valor



Fuente: PMI (2019), pág. 8

2.2. Gestión de realización de beneficios (BRM)

Así como el término "valor", la gestión de realización de beneficios tiene diferentes definiciones para diferentes autores, para el PMI (2019) "BRM abarca los métodos y procesos estándar que utiliza una organización para identificar beneficios, ejecutar sus planes de gestión de

realización de beneficios y mantener los beneficios obtenidos facilitados por iniciativas de portafolio, programa y proyecto”

Estos beneficios no solo están relacionados con la organización, los beneficios también pueden fluir a otros beneficiarios como clientes, proveedores o incluso la sociedad, como lo establece Zwikael and Smyrk (2011) “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”

Otros autores, relacionan un poco más la gestión de realización de beneficios con el valor del negocio.

por ejemplo, para Serra and Kunc (2015):

> La gestión de la realización de beneficios es un conjunto de prácticas que influye positivamente en el éxito del proyecto en la creación de valor para el negocio y, por lo tanto, influye positivamente en la ejecución exitosa de las estrategias del negocio.

Lo anteriormente mencionado se puede integrar, con el fin de obtener una definición más completa acerca de la gestión de realización de beneficios, descrita de ahora en adelante como BRM, la cual se podría definir como un conjunto de prácticas que utiliza la organización para hacer que los beneficios sucedan a través de iniciativas de portafolio, programa y proyecto, las cuales influirán positivamente en la creación de valor, ayudando a su vez, a la ejecución exitosa de las estrategias del negocio.

2.2.1. Beneficios

Estos beneficios, el PMI (2019) los define como “Una ganancia obtenida por la organización y los beneficiarios a través de los productos del portafolio, el programa o el proyecto y los resultados resultantes”, por su parte Zwikael and Smyrk (2011) abordan el termino como “Mejoras

mensurables y cuantificables, que normalmente se expresan en términos económicos, por lo que pueden justificar cualquier inversión que se requiera del negocio".

Estos beneficios pueden ser tangibles o intangibles, los beneficios tangibles pueden ser el aumento del valor de las acciones, el incremento al valor de las utilidades netas de un producto, el aumento de la participación de un producto en el mercado. Por otro lado, los beneficios intangibles, puede ser el aumento de la satisfacción de los clientes, el mejoramiento del clima laboral, etc.

Autores como Serra, C. E. M. (2016) profundizan en esta clasificación, así:

- **Tangible/definido**: El valor es predecible con certeza.
- **Tangible/esperado:** El valor es predecible sobre una base histórica, con altos niveles de confianza.
- **Tangible/anticipado:** El valor no es confiablemente predecible, pero el beneficio es anticipado.
- **Intangible:** El valor es difícil de corroborar, pero puede anticiparse, y la evidencia de su realización puede obtenerse de la medición de otros beneficios relacionados causalmente.

Si bien es cierto, existen diferentes tipos de clasificación, la anterior es recomendada por la oficina Británica de Comercio Gubernamental, la cual usa este sistema con mucha frecuencia, principalmente en proyectos de gobierno.

2.2.2. Categorías de beneficios

Es importante tener en cuenta que, en las organizaciones pueden ocurrir diferentes tipos de beneficios, y que cada tipo de beneficio puede estar asociado con diferentes procesos, técnicas u otros criterios de evaluación. Actualmente, para clasificar estos beneficios no existe un único esquema de categorización estándar, por tal motivo, se presenta la tabla siguiente con las diferentes clasificaciones aportadas por diferentes autores:

Tabla 1. Categorización de beneficios

Practice Guide BRM -PMI (2019)	Acero Baracaldo y otros (2017)	Remenyi, Money, and Twite (1995)
Tangibles	Económicos	Beneficios Regulatorios
Intangibles	Eficiencia	Beneficios Financieros
Planeados	Salud	Beneficios calidad del servicio
Emergentes	Ambientales	Beneficios de gestión interna
Disbeneficios o Beneficios no favorables.	Beneficios por el tipo de impacto que generan	Disbeneficios o Beneficios no favorables.
Beneficios según tipo de Stakeholders impactado	Según la Importancia para la organización	Percepción del cliente de los beneficios de la empresa
Directos	Comunidad	
Indirectos	Confort	
Externos a la organización	Según el tipo de Beneficiario	
Internos a la organización	Según el tipo de objetivo estratégico a apalancar.	
Financieros		
A largo plazo		
A corto plazo		

Fuente: Los autores, tomado de (Practice Guide BRM-PMI,2019; Acero et al, 2017 y Remonyt et al, 1995)

Estos ejemplos de categorización de los beneficios no solo sirven para ayudar a identificarlos y agruparlos por tipo, sino que también orienta a las organizaciones sobre cómo gestionar eficazmente su realización.

2.2.3. Antecedentes de la gestión de realización de beneficios (BRM)

Es importante mencionar que, La gestión de realización de beneficios (BRM), según el PMI (2019): “se remonta al enfoque del marco lógico (LFA), desarrollado en 1969 para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional”. LFA o metodología de marco lógico, actualmente se usa para el diseño, monitoreo y posterior evaluación de proyectos públicos de desarrollo internacional. Con respecto al sector privado, BRM apareció en la industria de la tecnología de la información (TI) hace más de 30 años cuando la evolución de esta tecnología hizo que fuera más importante que las inversiones en beneficios planificados se materializaran.

Otros autores como Serra, C. E. M. (2016) establecen con respecto a BRM, que surgió por la necesidad de proporcionar un vínculo eficiente entre “la alineación estratégica y el éxito de los proyectos, impulsando a las organizaciones hacia la gestión de portafolios de proyectos más eficaces y, al mismo tiempo, asegurando que los portafolios de proyectos estén creando valor estratégico para el negocio” de acuerdo con el autor, esta necesidad se incrementó después de la crisis financiera global del 2007-2008.

Actualmente, y como lo establece el PMI (2019), “Aunque no existe un consenso generalizado sobre BRM como disciplina”, es importante señalar que esta, continúa evolucionando y siendo reconocida como un enfoque de gestión útil que pueden utilizar las organizaciones para mejorar sus procesos a la hora de obtener valor.

2.2.4. Metodologías de gestión de beneficios

Si bien es cierto, la gestión de realización de beneficios lleva más de 30 años en las organizaciones, muy pocos autores han abordado a profundidad la forma en la cual BRM puede apoyar la generación de valor a la organización. A continuación, se presentan algunos de estos:

2.2.4.1. Gestión de beneficios según PMI.

El Project Management Institute (PMI), propone en su guía práctica para la gestión de realización de beneficios publicada en el 2019, tres etapas con las cuales las organizaciones pueden lograr que los beneficios sucedan y aporten valor a la organización. Estas etapas son:

- Etapa 1. Identificar beneficios.
- Etapa 2. Ejecutar beneficios
- Etapa 3. Sostenimiento

Estas etapas se resumen a continuación:

- **Etapa de identificación de beneficios:** para esta primera etapa, los líderes de la organización definen cuales son los beneficios que pretende generar a través de los resultados de sus iniciativas, pero no solo eso, además de identificar beneficios la organización planea como se van a lograr estos beneficios, para esto, el PMI propone desarrollar un plan para la realización de beneficios y un caso de negocios con los cuales la organización concibe y evalúa las oportunidades, metas y beneficios que desea lograr. El PMI también menciona con respeto a esto que, el plan de realización de beneficios y caso de negocio deben ser independientes, pero coherentes y congruentes entre ellos.

Además de esto, el PMI propone para esta primera etapa de identificación de beneficios herramientas como:

- **La cuantificación de beneficios:** En esta se evalúa el estado actual de desempeño de los beneficios, con el fin de establecer métricas para el futuro deseado, además de desarrollar procedimientos para monitorear el progreso.
- **Desarrollar el plan de gestión de realización de beneficios:** El cual contiene información detallada para cada beneficio como, dueño del beneficio y beneficiarios, métricas para medir el beneficio, indicadores claves de rendimiento, entre otros.
- **Crear el perfil de beneficios:** Es un documento que explica a profundidad cada beneficio, en donde explica ¿qué es el beneficio? ¿cuál es su categoría? ¿cuáles son los criterios para medir ese beneficio? entre otros. Este documento y el registro de beneficios sirven como soporte al plan de gestión de realización de beneficios.
- **Registro de beneficios:** Este documento sirve para listar, categorizar y señalar algunos atributos especiales de los beneficios identificados. En la siguiente ilustración se puede apreciar un ejemplo:

Ilustración 2. Plantilla para el registro de beneficios

Benefits Register			Benefit Categorization											Benefit Attributes				
Benefit ID	Benefit Label	Benefit Description	Tangible	Intangible	Planned	Emergent	Benefit	Disbenefit	Direct	Indirect	Long Term	Short Term	Others	Benefit Owner	Expected Timing	Metrics	Others	Notes
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
.																		
.																		
n																		

Fuente: PMI (2019), pág. 48.

- **Mapa de beneficios:** El mapa de beneficios es una herramienta que permite relacionar los objetivos del negocio, beneficios intermedios y finales, además de las salidas y resultados de las iniciativas que se pretenden desarrollar.
- **Matriz de trazabilidad de Beneficios:** Esta matriz al igual que otros documentos mencionados anteriormente, sirve como soporte al plan de gestión de realización de beneficios, además de relacionar cada uno de los beneficios identificados con su respectiva iniciativa, es decir, con qué proyecto, programa y portafolio está relacionado.

❖ **Etapa de ejecución de beneficios:** En esta etapa portafolios, programas y proyectos comienzan la planificación técnica y ejecución de las iniciativas para crear los productos, servicios o capacidades que conducirán a la obtención de resultados y posteriores beneficios establecidos en el plan de gestión de realización de beneficios. Para esta etapa se deben considerar dos procesos principalmente:

- **Desarrollar los productos, servicios o capacidades (Outputs):** En este proceso es donde el trabajo técnico produce esas capacidades que conducirán a la realización de los beneficios planificados.

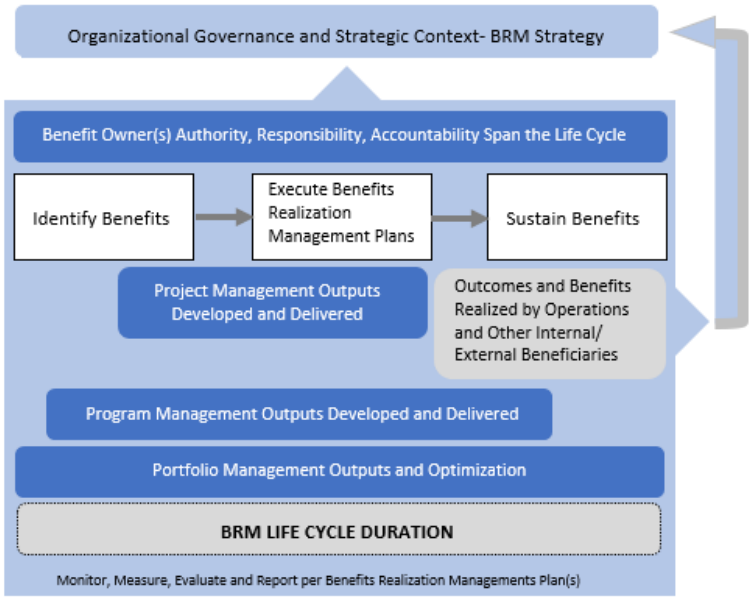
- **Entregar y transferir la propiedad de los productos para realizar los beneficios:** En esta fase el propietario del beneficio debe trabajar con el director del portafolio, programa o proyecto, para asegurarse que los beneficiarios estén realmente comprometidos con la obtención de los beneficios planificados al poner esos productos en operación.

- **Etapa de sostenimiento de los beneficios:** En esta última etapa, se centra en la aceptación y uso de los productos o capacidades generadas en la etapa de ejecución de beneficios a través del portafolio, programa y proyectos paga generar esos beneficios planeados. El PMI, señala dos procesos importantes en esta etapa:
  - **Realizar y sostener beneficios:** En este proceso, los beneficiarios utilizan los productos del portafolio, el programa y proyectos, para crear los resultados previstos, con esto, comenzar a obtener beneficios planificados. Cuando los beneficios se obtienen según lo que fue planeado, el proceso de monitoreo de los beneficios debe ayudar a asegurar su sostenimiento al largo plazo, cuando se considere apropiado.
  - **Adaptar los beneficios:** Dependiendo del contexto, los beneficios que obtuvo la organización pueden ser adaptados, si es necesario. Para esto se debe evaluar si para esa adaptación es necesario modificarlo o substituirlo, esto se hace siempre y cuando los beneficios planificados no cumplieron completamente la intención del negocio o lo cual, por lo que fueron emprendidos. Esta modificación o sustitución de beneficios puede deberse, por ejemplo, a un avance tecnológico que desvirtúa el beneficio planificado o por cambios políticos o regulatorios.

Ahora, con el fin de resumir lo anteriormente expuesto se presenta la ilustración 3, en donde el PMI en su guía práctica para la gestión de realización de beneficios relaciona la etapa de

identificación de beneficios, ejecución de beneficios y sostenimiento o mantenimiento de beneficios con la gestión de portafolios, programas, proyectos y operaciones.

Ilustración 3.Relación beneficios con valor



Fuente: PMI (2019), pág. 65

2.2.4.2. Gestión de beneficios según Carlos Eduardo Martins Serra.

Otro autor que aborda la gestión de realización de beneficios es Carlos Eduardo Martins, en su libro sobre la gestión de realización de beneficios, el valor estratégico de los portafolios, programas y proyectos publicado en el 2017, Serra propone cuatro procesos para gestionar los beneficios:

Ilustración 4. Procesos de BRM por Carlos Martins

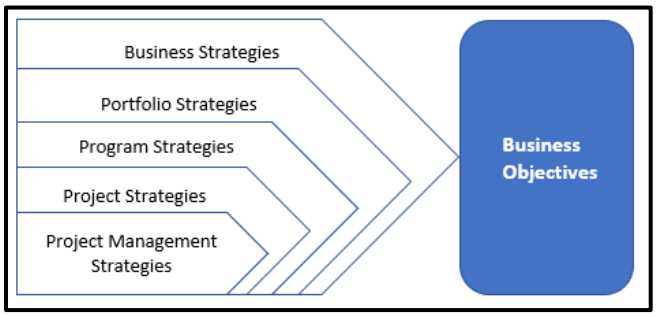
Fuente: Martins (2016)

Pero para lograr esos beneficios, Lo primero que señala Serra en el libro es que las prácticas de gestión de beneficios presentadas deberían aplicarse en conjunto con las mejores prácticas tanto de portafolio, como de programas y proyectos, los cuales deberían funcionar como: “Elementos

de enlace sólidos y claros entre diferentes áreas de especialización, áreas funcionales y niveles organizacionales en toda la empresa" A continuación, se presenta un breve resumen de cada una de estas etapas:

- **Establecer el entorno para la realización de beneficios:** Para lograr establecer el entorno perfecto con respecto a BRM, Serra expone una serie de puntos importantes que se deben tener en cuenta:
  - **Desarrollar y alinear estrategias:** Para lograr esto, primero se debe planificar la ruta para la ejecución de la estrategia, para este caso, desarrollar una jerarquía de estrategias. Esto se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 5. Jerarquía de estrategias



Fuente: Martins (2016), pág. 60

Ahora, una vez que la estrategia se ha establecido en cascada, por medio de la gestión de programas y proyectos se gestionan todos y cada uno de los cambios que la organización desee lograr, es decir, los programas y proyectos lleven a cabo la ejecución de dichas estrategias de manera coherente y planificada. Ahora, conociendo los programas y proyectos necesarios que se necesitan para pasar de ese estado actual al deseado, Serra (2017) menciona que es importante gestionar no solo los grandes proyectos, los medianos y pequeños también tienen que ver con la ejecución de la estrategia, aunque como menciona el autor, no se les presta suficiente atención ya que es más difícil gestionar un portafolio

con muchos pequeños proyectos. Por último, el autor menciona la importancia de tener unos criterios de selección de iniciativas claros, los cuales no siempre deben ser financieros.

- **Crear o mejorar el entorno para una gestión eficaz de la realización de beneficios:** Aquí, Serra, plantea que las organizaciones deben tener un conjunto estructura de procesos de gestión de realización de beneficios la cual se puede implementar por medio de una iniciativa, y como cualquier tipo de iniciativa de cambio, requerirá una estrategia para tener éxito. Pero no solo eso, también recomienda realizar una evaluación para medir el nivel de madurez de la organización con respecto a la gestión de beneficios, para esto recomienda el uso de:

El Diagnóstico de madurez para la gestión de beneficios **(Benefits Management Maturity diagnostic developed**) desarrollado por Ward y Daniel (2012). Ahora, una vez medido el nivel de madurez el autor propone la adaptación de dos guías:

- **Enterprise Benefits Realization Management Framework (EBRMF):** El cual es un marco para la realización de beneficios empresariales, el cual proporciona técnicas para poder adaptar el marco a la organización.
- **Measures Dictionary (o Benefits Dictionary):** El cual simplifica la identificación de los beneficios asociados a sus procesos de negocio existentes. Además de esto, según como lo menciona Serra: “Este documento permite determinar los beneficios que se pueden medir y asociar con cualquier objetivo estratégico o iniciativa de cambio”.

- **Funciones y responsabilidades clave para la gestión de realización de beneficios:** En este último punto, se aborda la identificación de los roles claves que son encargados de realizar la gestión de beneficios en la organización, además de permitir una

gobernanza eficaz. Estos roles y responsabilidades con respecto a beneficios se dividen en tres categorías:

- Funciones de gobernanza en la realización de los beneficios
- Funciones de beneficios con respecto a programas y proyectos
- Los roles de propiedad de los beneficios

❖ **Planeación de los beneficios:** en esta etapa se presenta un conjunto de prácticas de gestión de realización de beneficios, además de establecer el vínculo de esta, con los procesos de gestión de portafolio, programas y proyectos. Para lograr esto Serra (2016) describe el siguiente proceso a continuación:

➢ **Traducir los impulsores de la estrategia organizacional en beneficios esperados**: La planificación de beneficios es el primer paso para implementar cualquier estrategia de realización de beneficios, pero para poder planificar, primero se deben identificar. Para hacer esto, se debería desglosar los impulsores organizacionales en ideas de iniciativas que permitan lograr directamente esos cambios deseados. Sin embargo, la mejor manera de vincular las iniciativas con el logro de los objetivos organizacionales es identificar los beneficios asociados a cada iniciativa, esto revelará cuánto contribuye cada proyecto al logro de las metas organizacionales.

En ese orden de ideas, Serra (2016) propone siete pasos para lograr esa planeación de beneficios:

- Identificar los beneficios esperados.
- Mapear los beneficios.
- Crear las matrices de beneficios.
- Clasificar los beneficios.

- Establecer la medición y objetivos de los beneficios.
- Definir el dueño/responsable de los beneficios.
- Crear el perfil de cada beneficio.

❖ **Realización de los beneficios:** Una vez planificados los beneficios esperados, el siguiente paso es la realización. Para este proceso se deberán realizar varios pasos, como la entrega de productos, la producción de resultados y la implementación de cambios. Según Serra (2016):

> La realización de beneficios es el proceso de hacer que los beneficios esperados se vuelvan reales, al mismo tiempo que sensibiliza a las personas sobre sus logros. Preferiblemente, involucrará algún tipo de medición financiera del valor realmente creado para la empresa.

Para esto, el autor menciona los siguientes procesos que se deben tener en cuenta:

- Desarrollar una estrategia para la gestión de realización de beneficios a nivel de programa y proyecto.
- Planificar la gestión de riesgos de beneficios.
- Planificar la gestión de involucramiento de los interesados con respecto a beneficios.
- Control de cambios con respecto a la gestión de beneficios
- Un proceso de cierre de proyectos de acuerdo con algunas categorías como:
  - Cierre normal
  - Cierre prematuro, cuando el proyecto es finalizado antes de lo planeado
  - Cierre perpetuo, más relacionado con limitaciones de presupuesto
  - Cierre por proyecto fallido

- Cierre por cambio de prioridad, cuando ya no existe la necesidad, problema u oportunidad que dio origen al proyecto.

➢ Por último, gestionar la transición de los productos de los proyectos para garantizar que estos, sean implementados o usados en la operación.

❖ **Revisión y evaluación de los beneficios:** Finalmente, Serra (2016) propone que: "Una vez que los beneficios comienzan a realizarse, el proceso de realización de los beneficios debe ser monitoreado y los beneficios deben ser revisados y evaluados" En esta etapa es importante evaluar la pertinencia de los beneficios, en este momento, puede que los beneficios que se planificaron en un inicio ya no sean necesarios, debido a cambios ambientales, organizacionales o gubernamentales. Por otro lado, pueda que hubieran surgido problemas en la obtención de los beneficios, ya sea por una mala planeación o identificación de beneficios. El autor propone con respecto a beneficios procesos como:

➢ Verificar la realización real contra el plan de beneficios.

➢ Verificar la coherencia de los beneficios obtenidos con la estrategia empresarial.

➢ Informar a las partes interesadas sobre el progreso y las entregas.

➢ Evaluar la eficacia de la gestión de realización de beneficios e identificar lecciones aprendidas.

➢ Identificar mejoras potenciales para lograr mayores beneficios.

2.3. Fundamentos de análisis de negocios (BA)

2.3.1. Fundamentos de análisis de negocios (BA)

Desde un punto de vista de los autores de este trabajo, el análisis de negocios es una actividad en la cual se crea un documento escrito, donde se consigna información relevante y de manera organizada sobre un tema específico el cuál debe permitir evaluar la factibilidad de un negocio o

iniciativa con la respectiva descripción, análisis de las perspectivas de la empresa y con respuestas adecuadas en un momento específico.

Según el BABOK V3 de 2015:

El análisis empresarial es la práctica de permitir el cambio en una empresa definiendo necesidades y recomendaciones de soluciones que brinden valor a las partes interesadas. Negocio El análisis permite a una empresa articular las necesidades y la justificación del cambio, y para diseñar y describir soluciones que puedan brindar valor. El análisis empresarial se realiza en una variedad de iniciativas dentro de una empresa. Las iniciativas pueden ser estratégicas, tácticas u operativas. El análisis empresarial puede ser realizado dentro de los límites de un proyecto o durante la evolución de la empresa y mejora continua. Se puede utilizar para comprender el estado actual, para definir el estado futuro y determinar las actividades requeridas para pasar de actual al estado futuro.

El análisis de negocio ha venido evolucionando y en la actualidad se han establecido varias técnicas, metodologías y practicas enfocadas al análisis de negocios, dando como resultado una nueva área de conocimiento que está incursionando con fuerza en el mundo empresarial y de la gestión de proyectos, es así como hoy tenemos varios estándares y guías prácticas que permiten tener una guía para la adopción e implementación de mejores prácticas en análisis de negocios.

Según el informe PMI de 2014, Gestión de requisitos:

Una competencia fundamental para el éxito de proyectos y programas, el rendimiento deficiente se produce cuando las organizaciones carecen de madurez en los procesos de análisis de negocio importantes y no reconocen el valor que proporciona. El análisis de negocios implica la identificación de necesidades; recomendar soluciones; y obtener, documentar y gestionar los requisitos para ofrecer los beneficios esperados.

Las empresas han comenzado entender que no basta con tan solo desarrollar proyectos cumpliendo la triple restricción (Alcance, tiempo y costo) para determinar el éxito de un proyecto, en realidad el factor clave que determina el éxito de los proyectos es el valor que genera para las organizaciones, representado en la realización de los beneficios planteados antes de iniciar el proyecto y este es uno de los aspectos fundamentales en el análisis de negocios al jugar un papel fundamental en la definición de los beneficios a alcanzar una vez se finalice el proyecto, así que además de generar la visión objetivo a nivel de beneficios, también representa un documento de control para realizar el posterior seguimiento y evaluación de la solución y cumplimiento de los beneficios definidos.

2.3.2. Estándares para el análisis de negocios

En esta investigación se han adoptado como estructura principal tres de las principales guías metodológicas del análisis de negocios, la guía práctica de análisis de negocios para profesionales del PMI, BABOK V3 (una guía para el análisis de negocios cuerpo de conocimiento) y la guía de Prince2. Estos tres estándares presentan muchas similitudes y cada una se centra en trabajar bajo una línea de áreas de conocimientos

2.3.2.1.Guía práctica PMI: Análisis de negocio para profesionales

El PMI consciente de la importancia en una adecuada gestión de requisitos desde antes de la ejecución de los proyectos, desarrollo una guía práctica enfocada en el análisis de negocio en la cual podemos encontrar las directrices de cómo se debe desarrollar, las tereas que se deben realizar los conocimientos y habilidades que deben tener los analistas de negocio en el desarrollo de los programas y proyectos.

La guía de análisis de negocio para profesionales del PMI (2016) menciona que: “cuando el análisis de negocio se contabiliza y ejecuta adecuadamente en programas y proyectos, los siguientes beneficios se logran:

- Se producen requisitos de alta calidad que resultan en el desarrollo de productos y servicios que cumplen Expectativas del cliente;
- Las partes interesadas están más involucradas en el proceso y la aceptación se logra más fácilmente;
- Es más probable que los proyectos se entreguen a tiempo, dentro del alcance y dentro del presupuesto;
- Las soluciones implementadas brindan valor comercial y satisfacen las necesidades de las partes interesadas; y
- Las organizaciones desarrollan competencias en análisis de negocios que son reutilizables para proyectos futuros”

El PMI, definió la estructura de esta guía en cinco dominios. A continuación, presentamos las generalidades de los 5 dominios (Dominio 1: Evaluación de necesidades, dominio 2: Planificación, dominio 3: Elicitación y análisis, dominio 4: Trazabilidad y monitoreo, y dominio 5: Evaluación) definidos en la guía práctica.

- **Evaluación de Necesidades:** Este dominio se encarga de realizar un análisis de las reales necesidades del negocio para poder determinar cuál será el objetivo de la posible iniciativa, por lo cual es una etapa que se realiza antes de la definición del programa o proyecto. Ahora bien, esta definición puede llegar a variar en el tiempo, ya que el entorno de los programas y proyectos es dinámico por lo cual se pueden presentar situaciones externas o nuevas necesidades que impacten el proyecto, por lo cual siempre es recomendable estar revisando

esta definición de evaluación de necesidades ante cualquier cambio para asegurar que el objetivo de la iniciativa sigue siendo el mismo.

- **Planificación de análisis de negocio:** Este dominio se encarga de alinear las posibles iniciativas con el negocio, los interesados, procesos que se utilizaran para validar los requisitos, en pocas palabras es determinar cómo se gestionarán las actividades de análisis de negocio, determinar el enfoque correcto y óptimo para el proyecto.
- **Elicitación y análisis:** Este dominio se encarga de realizar toda la extracción de información de las partes interesadas con el objetivo de lograr identificar y definir los requisitos con el mayor detalle posible que soporten las iniciativas y permitan una selección de la mejor opción.
- **Trazabilidad y monitoreo:** En esta etapa la guía plantea las actividades que se deben realizar desde el punto de vista de análisis de negocio encaminadas a garantizar que los requisitos cumplan con los requisitos que se requieren por parte del negocio y los interesados, todo con el único objetivo de asegurar que las definiciones en la matriz de trazabilidad permitan monitorear y controlar el alcance del producto.
- **Evaluación de la solución:** Por último, la guía nos presenta el dominio de evaluación de la solución la cual se enfoca en la revisión del cumplimiento de las necesidades, lo cual se mide a través de la medición de los outcomes (resultados) y los beneficios planteados al inicio del análisis de negocio.

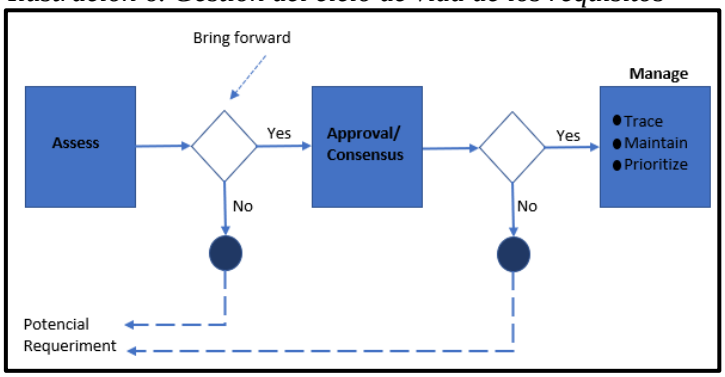
2.3.2.2. BABOK (Una guía para el cuerpo de conocimiento de análisis de negocio)

Esta guía define las consideraciones y metodología que deben seguir los analistas de negocio y facilita un conjunto de prácticas y herramientas aceptadas. Para ello la guía plantea el uso de seis áreas de conocimiento para realizar una adecuada gestión de análisis de negocio. Las áreas de

conocimiento representan áreas de experiencia específica en análisis de negocios que abarcan varias tareas. Las seis áreas de conocimiento son:

- **Planificación y supervisión del análisis empresarial:** En esta área de conocimiento guía las actividades que se deben realizar tanto los analistas de negocio como todas las partes interesadas para asegurar que las iniciativas permitirán obtener los resultados esperados.
- **Elicitación y colaboración:** Al igual que en el dominio "Elicitación y análisis" de la guía práctica del PMI en esta área de conocimiento se centra en realizar actividades de obtención de información de las partes interesadas.
- **Análisis de estrategia:** Se encarga de analizar el aspecto de la estrategia para asegurar que este alineada la iniciativa con la parte estratégica y táctica y así garantizar que los beneficios que se obtienen si generen valor a la organización.
- **Requisitos de gestión del ciclo de vida:** en esta área de conocimiento se revisa todo el ciclo de vida de los requerimientos, desde su misma concepción hasta su terminación en el ciclo de vida, esta área es fundamental para establecer las relaciones entre los requisitos definidos y el diseño.

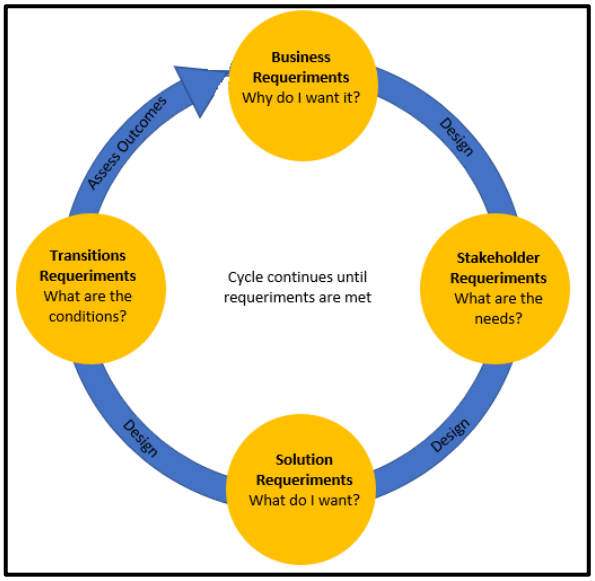
Ilustración 6. Gestión del ciclo de vida de los requisitos



Fuente: BABOK V3 (2015), pág. 76

- **Análisis de requisitos y definición de diseño:** En esta área de conocimiento se estructuran los requisitos con toda la información obtenida de los análisis en el proceso de elicitación en busca de un adecuado diseño que permita encontrar las soluciones adecuadas para la necesidad. Es muy importante enfatizar que muchas veces los analistas de negocio se centran solo en los requisitos y esta parte focaliza solo la necesidad, mientras los diseños se focalizan en la solución por lo cual son dos aspectos que se complementan y deben estar alineados si se pretende obtener los beneficios esperados por la organización. A continuación, podemos observar cómo interactúan los requerimientos con el diseño.

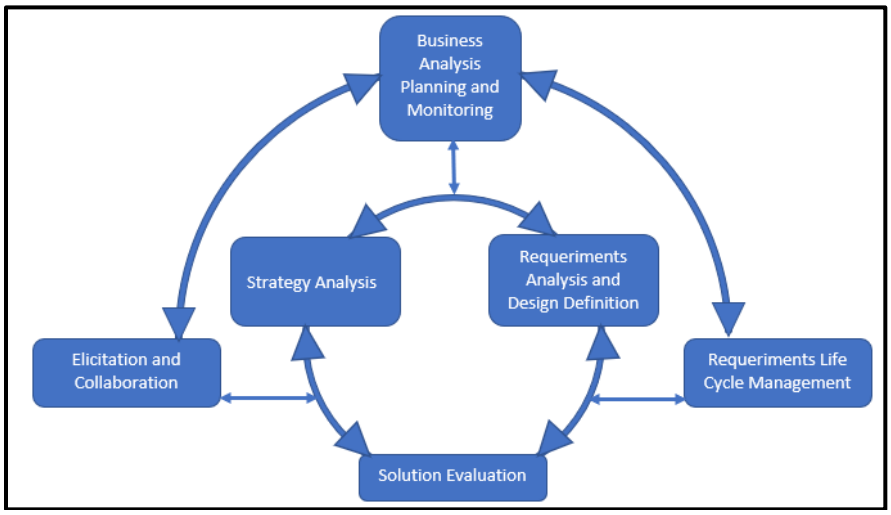
Ilustración 7. Requerimientos y ciclo de diseño



Fuente: BABOK V3 (2015), pág. 20

- **Evaluación de la solución:** En esta área de conocimiento se realizan actividades de evaluación de la solución para garantizar que se obtuvieron los beneficios esperados definidos desde un inicio. A continuación, se presentan las interrelaciones de las áreas de conocimiento entre sí.

Ilustración 8. Relación entre las áreas del conocimiento



Fuente: BABOK V3 (2015), pág. 5

2.4. Fundamentos de dirección organizacional de proyectos (OPM)

2.4.1. Fundamentos de OPM

OPM es un marco donde el portafolio, el programa y los proyectos se unen con los facilitadores organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. "OPM respalda el equilibrio apropiado de conocimiento, procesos, personas y herramientas de apoyo en todas las áreas funcionales de la organización para proporcionar orientación para sus esfuerzos de gestión de portafolios, programa y proyecto" ((OPM), 2018, pág. 3)

Según (Axelos, Portfolio, programme and project offices, 2013, pág. 27) Portfolio, programme and project offices (2013), "Una P3O puede aumentar significativamente las posibilidades de una organización de entregar con éxito su estrategia, maximizar los beneficios y entregar programas y proyectos de manera más rentable". Se debe tener en cuenta que P3O es el nombre que le da otra metodología a la OPM que es el nombre dado por el PMI.

Esto se puede lograr de diferentes formas como son:

- Mantener una comprensión general del portafolio frente a situaciones cambiantes.

- Dar apoyo en la toma de decisiones en la selección de los programas y proyectos correctos
- Proporcionar estándares y procesos para garantizar la coherencia de la entrega.
- Proporcionar supervisión, información y verificación para garantizar que las cosas se hagan bien desde la primera vez.
- Mejorar la responsabilidad organizacional, la toma de decisiones y la transparencia.
- Identificar y gestionar los riesgos y problemas.
- Cuidar los ingresos y los gastos, mejorar la relación calidad-precio.

2.4.1.1. Enfoque

El enfoque OPM abarca diferentes aspectos como son:

- Estrategia.
- Decisiones de valor de portafolio.
- Programas y proyectos.
- Operaciones
- Revisión de portafolio y ajustes.
- Análisis de Impacto del Negocio.
- Análisis de rendimiento del valor.
- Ambiente organizacional.

2.4.1.2. Principios de OPM

Las organizaciones alrededor del mundo se enfrentan a nuevos desafíos mientras se esfuerzan por renovarse. Esto los lleva a utilizar los recursos con que cuentan de manera efectiva para lograr sus objetivos de manera eficiente. OPM se encarga de ayudar a las organizaciones a entregar valor.

De acuerdo con The standard for Program Management by Project Management Institute (2018), los principios de OPM se basan en:

- Alineación con la estrategia organizacional.
- Integración con facilitadores organizacionales.
- Consistencia de ejecución y entrega.
- Integración organizacional.
- Valor para la organización.
- Desarrollo continuo.

2.4.1.3. Estructura organizativa

En gran parte de las organizaciones, la materialización de los objetivos estratégicos se alcanza por medio de procesos y estructuras de gobierno ya establecidos. Los directivos toman las decisiones de invertir, teniendo en cuenta una combinación de programas y proyectos, los cuales van a colaborar con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La gestión de portafolio, programas y proyectos necesitan de una planificación y demás acciones que permitan generar las condiciones ideales para alcanzar el éxito. Esto significa implementar una serie de acciones como lo son:

- Estrategias
- Liderazgo
- Objetivos
- Procesos y habilidades
- Resolución de problemas.
- Mitigación de riesgos

Sin importar el tipo de organización, la alineación estratégica debe tener un carácter interfuncional, es decir, que los miembros de todas las áreas funcionales deben cumplir con el programa y los equipos de proyecto para alcanzar el objetivo final.

2.4.1.4. Marco OPM

El marco OPM apoya el equilibrio y la coordinación entre la gestión de proyectos y negocios en apoyo de la estrategia organizacional. El marco de OPM debe contar con un soporte visible y comunicarse adecuadamente en toda la organización para convertirse en una prioridad tanto para la gerencia como para los profesionales involucrados en la implementación de OPM. ((OPM), 2018, pág. 7). Esto es posible evidenciarlo en ilustración 6.

Ilustración 9.Estrategia organizacional

Fuente: Marco OPM – Elaborado por los autores

OPM, como parte de la planificación organizacional incluye la priorización y selección de programas y proyectos basados en componentes relevantes para el plan estratégico de la organización. El marco OPM permite a las organizaciones administrar y monitorear el avance para que los programas y proyectos produzcan los beneficios esperados.

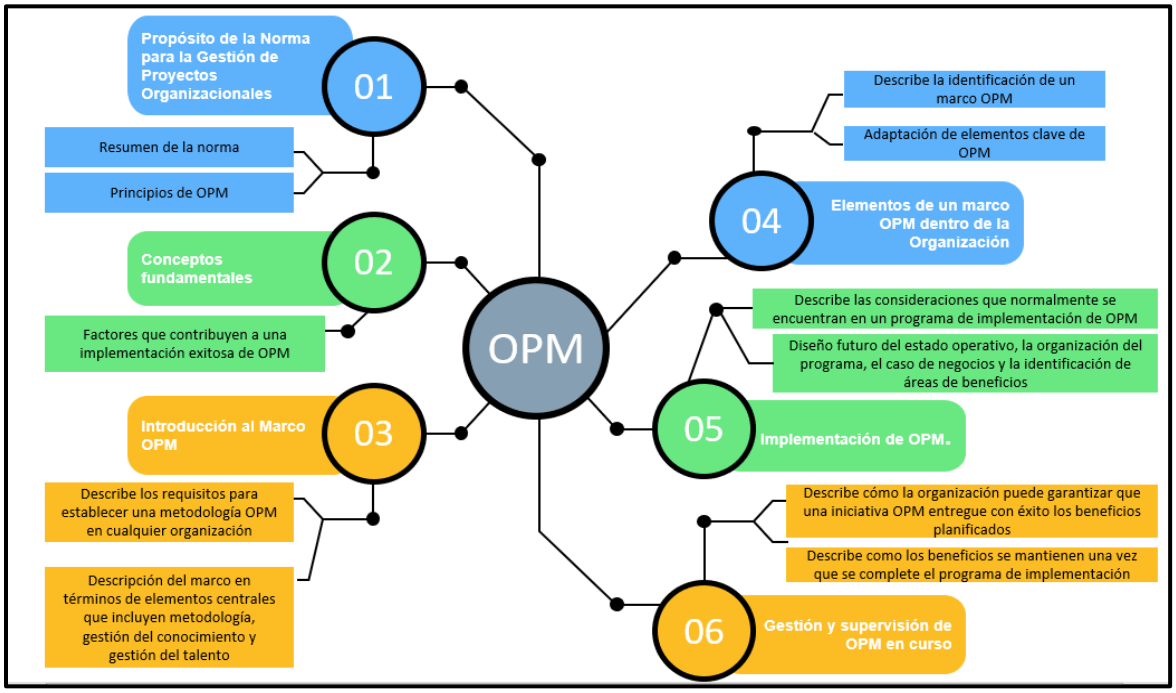
2.4.2. Estándares para la dirección organizacional de proyectos.

2.4.2.1. Estándar para la dirección organizacional de proyectos OPM – PMI

Este estándar proporciona pautas para crear un marco de gestión de proyectos organizacionales (OPM). OPM implica adaptar y alinear prácticas y procesos para proporcionar un soporte óptimo para lograr los objetivos estratégicos de la organización a través de la gestión del portafolio, programas y proyectos. Este estándar es particularmente útil para las organizaciones que no tienen un enfoque unificado de gestión de proyectos y aquellas que están en el proceso de mejorar o mantener su marco actual de gestión de proyectos. ((OPM), 2018, pág. 1)

Este estándar se encuentra organizado en seis secciones como se muestra en la ilustración:

Ilustración 10.Organización del estándar OPM



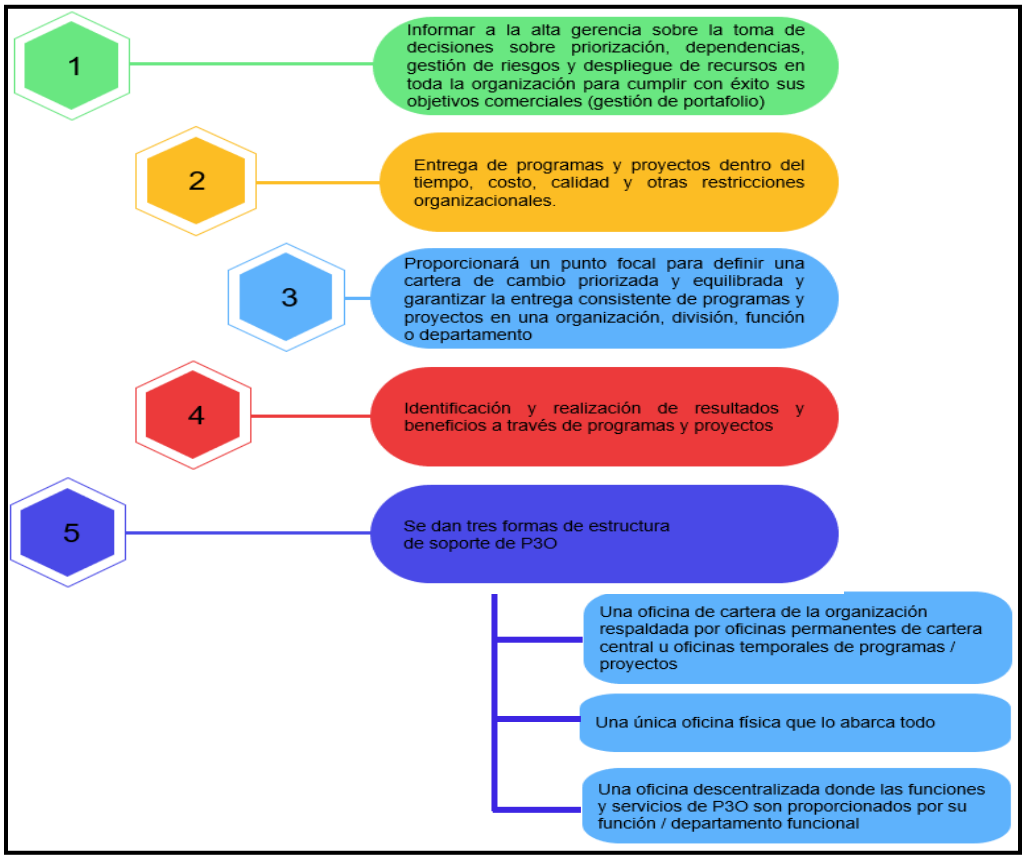
Fuente: Elaborado por los autores

2.4.2.2. Oficinas de portafolio, programas y proyectos P3O– Axelos

El propósito de esta guía según (Axelos, Portfolio, programme and project offices, 2013, pág. 27) “es proporcionar una guía universalmente aplicable, incluidos procesos y técnicas, junto con sugerencias y consejos, que permitirán a las personas y organizaciones establecer, desarrollar y

mantener con éxito (o en algunos casos revitalizar) estructuras de apoyo apropiadas". Esto les ayudará y facilitará a las organizaciones a:

Ilustración 11.Beneficios que brinda P3O



Fuente: Elaborado por los autores

2.4.3. Fundamentos de la gestión de portafolio

Se define como portafolio la siguiente descripción:

> Portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones administradas como un grupo para lograr objetivos estratégicos. Los componentes del portafolio, como los programas y proyectos dentro de un portafolio, son cuantificables (por ejemplo, identificados, categorizados, evaluados, priorizados, autorizados) (The-Standard-for-Portfolio-Management, 2017).

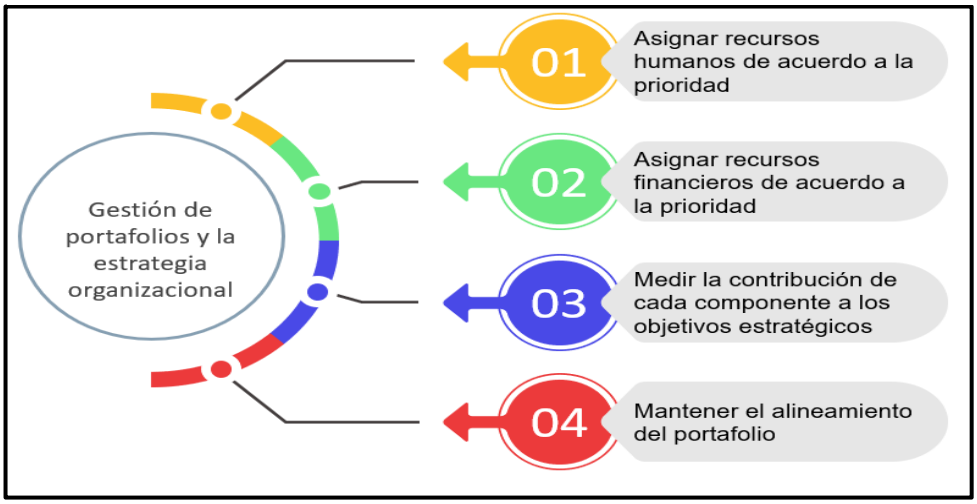
2.4.3.1. Gestión de Portafolios

Es la gestión coordinada de los componentes del portafolio para lograr los objetivos específicos de negocio. Dentro de sus características se identifica:

- El objetivo de la Gestión de Portafolios es asegurar que la organización esté haciendo el trabajo correcto, que los recursos se asignen a los proyectos que aportan valor al negocio.
- Produce información valiosa para sustentar o modificar la estrategia organizacional y las decisiones de inversión.
- Define un marco de gestión, permitiendo medir el valor/beneficio, tomar decisiones de inversión, manejar las comunicaciones, riesgos y recursos asociados al portafolio.
- Balancea los recursos entre proyectos y programas, distribuye los recursos basado en las prioridades y capacidades de la organización.

La importancia de relacionar la Gestión de Portafolios con la estrategia organizacional es:

Ilustración 12.Relación entre la gestión de portafolios y la estrategia organizacional



Fuente: Elaborado por los autores

La siguiente Ilustración se describe la relación entre la Gestión del Portafolio, las Operaciones y la estrategia de una organización.

Ilustración 13.Relación entre la gestión de portafolio, las operaciones y la estrategia

Fuente: The Standard for Portfolio Management (2017)

2.4.4. Fundamentos de la gestión de programas

Según, The standard for program management, un programa se define como proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades del programa administradas de manera coordinada para obtener beneficios que no están disponibles al administrarlos individualmente.

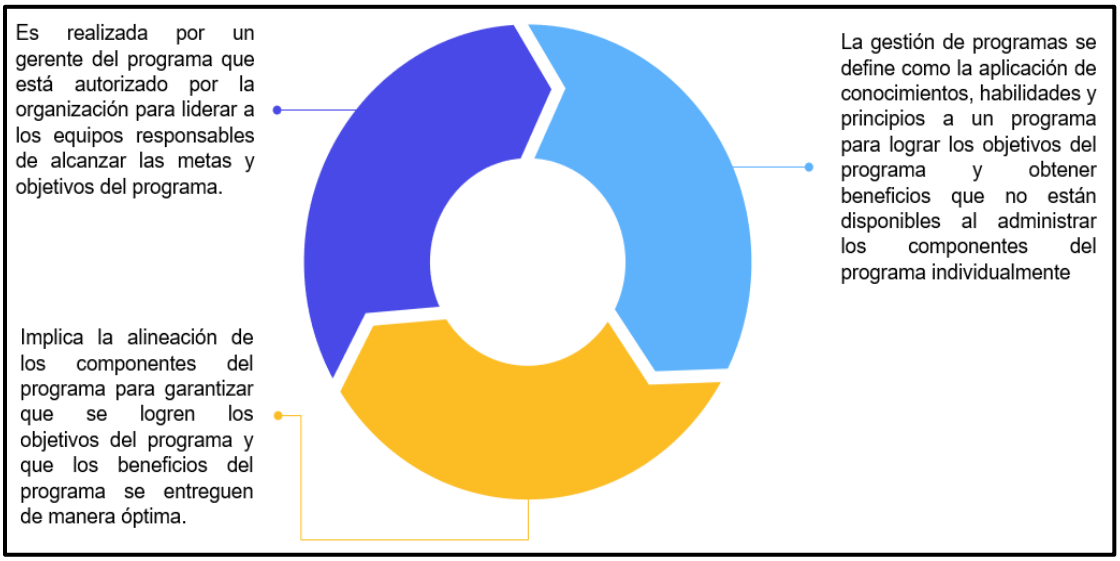
Los programas se llevan a cabo principalmente para brindar beneficios a las organizaciones patrocinadoras o constituyentes de la organización patrocinadora. Los programas pueden brindar beneficios, por ejemplo, al mejorar las capacidades actuales, facilitar el cambio, crear o mantener activos, ofrecer nuevos productos y servicios, o desarrollar nuevas oportunidades para generar o preservar el valor. Dichos beneficios se entregan a la organización patrocinadora como resultados que brindan utilidad a la organización y a los beneficiarios o interesados directos del programa.

(PMI, The standard for program management PMI, 2017, pág. 16)

2.4.4.1. Gestión de programas

La gestión de programas tiene las siguientes características:

Ilustración 14. Características de la gestión de programas

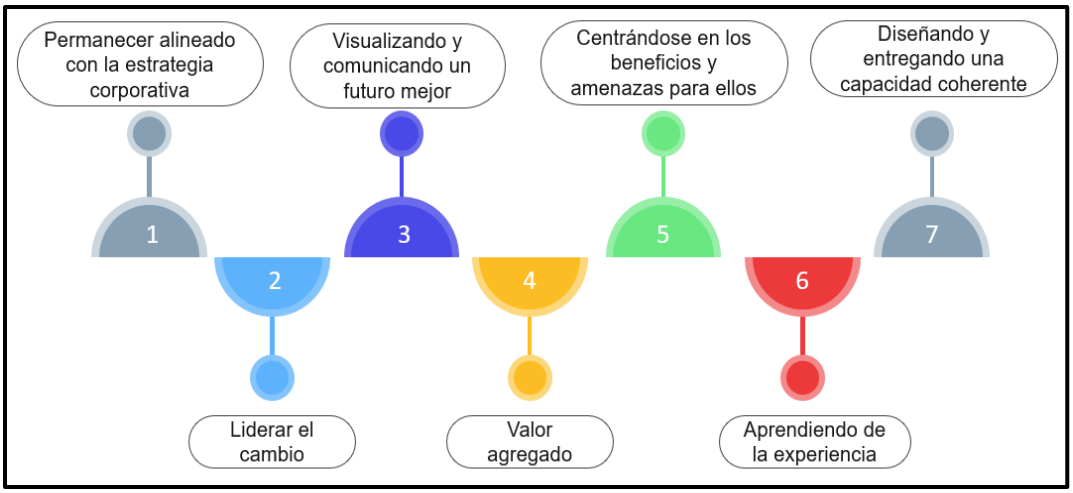


Fuente: Elaborado por los autores

2.4.4.2. Principios

Los principios reflejan las características de los programas exitosos. Con ellos habrá más posibilidades que el programa alcance sus objetivos. Dentro de los principios se encuentra:

Ilustración 15. Principios de la gestión de programas



Fuente: Elaborado por los autores

2.4.5. Fundamentos de la gestión de proyectos

El Project Management Institute (PMI) describe su Guía del PMBOK® como:

> subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas […] aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad […] [y que] la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados" (PMI, A guide to the project management body of knowledge, 2017)

PRINCE 2 es un método estructurado de gestión de proyectos basado en la experiencia obtenida de miles de proyectos y en las contribuciones de innumerables patrocinadores de proyectos, gerentes de proyectos, equipos de proyectos, académicos, capacitadores y consultores. PRINCE2 ha sido diseñado para ser genérico, de modo que pueda aplicarse a cualquier proyecto independientemente de la escala, tipo, organización, geografía o cultura del proyecto" (Axelos, Managing Successful Projects with PRINCE2, 2017)

2.4.5.1. Gestión de proyectos

Es la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto involucrando a todos los interesados para lograr los objetivos del proyecto dentro de las restricciones de tiempo, costo, calidad, alcance y riesgos. "El enfoque de la gestión de proyectos es la entrega de uno o más productos que la organización pueda utilizar para entregar un resultado que contribuya a lograr la estrategia de la organización" (Axelos, Managing Successful Projects with PRINCE2, 2017)

2.4.6. Facilitadores o habilitadores organizacionales

Se definen como:

> Los habilitadores organizacionales son prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos que se pueden aprovechar para apoyar la implementación de mejores prácticas en proyectos, programas y portafolios en apoyo de objetivos estratégicos. Así mismo, son capacidades fundamentales que son importantes para garantizar los principios de OPM. (Ver numeral 1.3.1.2) ((OPM), 2018, pág. 81)

2.4.6.1. *Estructurales*

Los habilitadores estructurales permiten a los conglomerados u organizaciones establecer una alineación estratégica y determinar una asignación de recursos que respalden la gestión de proyectos. Las estructuras fomentan las interacciones de la supervisión y el flujo de información entre los equipos, la asignación de recursos, la priorización de las iniciativas y la alineación de los objetivos con la estrategia organizacional.

2.4.6.2. *Culturales*

Las costumbres culturales influyen en una organización y en todo su entorno. La cultura de una organización es una mezcla de sentimientos, hábitos, creencias, formas de interactuar y valores presentes en cada una de las personas que hacen parte de los diferentes grupos de trabajo de una organización. La cultura desde su aspecto organizativo logra tanto facilitar la gestión de los proyectos y su misma ejecución, así como frenar o retrasar estas prácticas. La cultura organizacional debe tener en cuenta todos los factores que afectan a los miembros de un equipo en forma integral (Personal y profesional).

2.4.6.3. *Tecnológicos*

El empleo de la tecnología permite a las organizaciones a ejecutar sus tareas de forma más eficientes y ágil. El implementar herramientas tecnológicas aviva la utilización de buenas prácticas y técnicas, así como la generación en la gestión del conocimiento, permitiendo que la organización cuente con información en forma rápida y veraz que le ayude a la toma de decisiones.

2.4.6.4. *Recursos humanos*

El alcanzar el éxito en los proyectos obedece en gran parte a que las organizaciones cuentan con las personas idóneas para ejecutarlos. Estos habilitadores son muy importantes para una organización, debido que no solamente influyen, sino que generan un crecimiento en el desempeño organizacional.

Tabla 2. Habilitadores organizacionales

Habilitadores organizacionales			
Estructurales	**Culturales**	**Tecnológicos**	**Recursos humanos**
Alineación estratégica	Gobierno	Benchmarking	Gestión de competencias
Asignación de recursos	Política y visión de OPM	Gestión del conocimiento y PMIS	Evaluación del desempeño individual
Estructuras organizativas	Comunidades OPM	Sistemas de gestión	Capacitación en gestión de proyectos
	Patrocinio del proyecto	Metodologías OPM	
		Prácticas de OPM	
		Técnicas OPM	
		Métricas de gestión de proyectos	
		Criterios de éxito del proyecto	

Fuente: Elaborado por los autores. Tomado de OPM

3. ESTADO DEL ARTE GESTION DE BENEFICIOS

Para la presente investigación, se tomó como estado del arte las investigaciones realizadas por los estudiantes de la maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos de las cohortes anteriores, las cuales se relacionan a continuación:

- Tesis 1: "*DESARROLLO DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS DE PROYECTOS"*, dirigida por el Ing. Rodrigo Buzeta.
- Tesis 2: "*DESARROLLO DE UN MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE BENEFICIOS-BM3"*, dirigida por la Ing. Martha Edith Rolón Ramírez

A continuación, se relaciona un resumen estructurado de los resultados de cada una de estas investigaciones, los cuales fueron usados para el presente trabajo de grado:

3.1. Tesis 1: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos.

Acero Baracaldo y otros (2017), para realizar su trabajo de investigación compararon algunos libros sobre la gestión de realización de beneficios como la guía de realización de beneficios del PMI, el libro de gestión de portafolios de Liliana Buchtik, el libro de Carlos Martins, entre otros.

A partir de estos, los autores crearon el diagrama descrito en la ilustración 16, en donde tal como lo mencionan: "se observa que algunos estándares o enfoques de gestión de realización de beneficios proponen diferentes etapas, algunas más detalladas y otras más sencillas; sin embargo, se encuentran coincidencias y procesos comunes". Al hacer el comparativo entre estos, encontró los siguientes aspectos comunes y transversales:

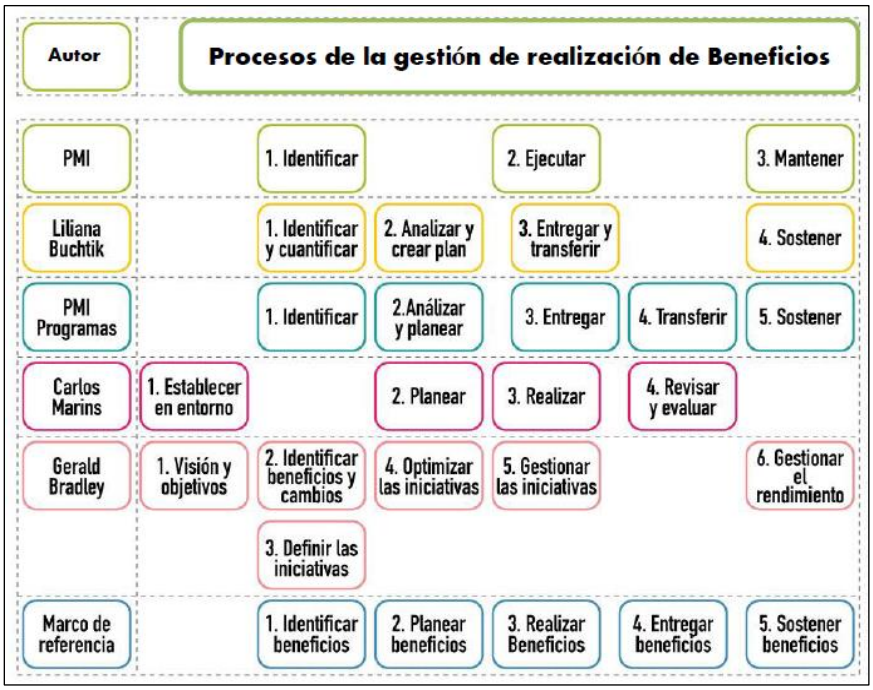
1. Es imprescindible cumplir una etapa, fase o proceso donde se identifiquen los beneficios esperados del proyecto.
2. Una vez identificados es importante definir cómo se van a lograr, es decir, realizar un

proceso de planeación para determinar responsabilidades y las actividades que se deben desarrollar para lograr su materialización en la ejecución del proyecto y, posteriormente, en la operación del producto, después del cierre del proyecto.

3. Luego de la fase de planeación sigue una etapa de ejecución o realización, en la cual se ejecutan las actividades planeadas para lograr que los beneficios se materialicen en la práctica, tanto en la ejecución del proyecto como al cierre y liquidación, en la fase de operación del producto del proyecto.

4. Finalmente, existe una etapa donde los beneficios se deben gestionar para lograr su sostenibilidad en el tiempo, más allá del ciclo de vida del proyecto. Esta fase corresponde generalmente a la operación que realiza la organización que patrocinó el proyecto, otra organización o incluso el mismo cliente al que se destinó el producto, servicio, resultado o cambio. Acero Baracaldo y otros (2017)

Ilustración 16.Comparación de etapas o procesos de gestión de realización de beneficios



Fuente: Acero Baracaldo y otros (2017)

Con base en el análisis, mencionan en su tesis que propusieron inicialmente un marco de referencia para la gestión de beneficios con 5 procesos, las cuales se mencionan a continuación:

1. Identificación de beneficios.
2. Planeación de beneficios.
3. Realización de beneficios.
4. Transferencia de beneficios.
5. Sostenibilidad de beneficios. Acero Baracaldo y otros (2017),

Posteriormente, mencionan que:

> Cuando se identificaron las actividades de cada uno de los cinco procesos, se decidió fusionar en uno solo el proceso de realización con el de transferencia de beneficios, quedando el marco de referencia conformado por cuatro procesos.
>
> 1. Identificación de beneficios.
> 2. Planeación de beneficios.
> 3. Realización de beneficios.
> 4. Sostenibilidad de beneficios. Acero Baracaldo y otros (2017)

Describen de igual forma en su investigación cada uno de estos “procesos”, con sus actividades, herramientas y salidas. Estas actividades por proceso se presentan a continuación:

- **Actividades relacionadas con la Identificación de beneficios:**
  - Establecer categorías de beneficios
  - Describir el beneficio
  - Cuantificar los beneficios
  - Alienación con el PEC o PD
  - Stakeholders vs beneficios

- **Actividades relacionadas con la planeación de beneficios:**
  - Identificar supuestos y elementos habilitantes
  - Definir métricas (procesos de medir beneficios)
  - Priorización de beneficios
  - Mapa de beneficios (Identificar beneficios intermedios)
  - Establecer cronograma
  - Establecer roles y perfiles
  - Crear matriz de beneficios
  - Establecer el proceso de seguimiento
  - Establecer proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios.
- **Actividades relacionadas con la realización de beneficios:**
  - Entrega de productos, servicios o nuevas capacidades
  - Generación de beneficios.
  - Control y seguimiento a los beneficios.
  - Crear matriz de beneficios.
  - Entrega de resultados.
- **Actividades relacionadas con el sostenimiento de beneficios:**
  - Realizar un plan de sostenimiento de beneficios.
  - Transferir los beneficios a operaciones, mantenimiento, nuevos proyectos o programas u otros esfuerzos, para garantizar la sostenibilidad de los beneficios.
  - Realizar la evaluación de impacto ex -post. Acero Baracaldo y otros (2017)

Por último, dentro de su trabajo de investigación presentaron lo que sería el proceso de gestión de realización de beneficios, el cual, contempla las cuatro etapas mencionadas anteriormente:

identificación, planeación, realización y sostenimiento. Este proceso se presenta en la ilustración 14 a continuación:

Ilustración 17.Procesos de la gestión de la realización de beneficios

Fuente: Acero Baracaldo y otros (2017)

Finalmente, los respectivos autores mencionan que:

> El Proceso de gestión de realización de los beneficios es más amplio que el ciclo de la gerencia del proyecto; inicia en la etapa de formulación del proyecto asociada a la estrategia y termina en la operación del producto del proyecto. Acero Baracaldo y otros (2017)

3.2. Tesis 2: Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios-BM3.

Con respecto a esta tesis, Arbeláez Osorio y otros (2020), compararon literatura relacionada con las etapas, fases o procesos para la gestión de beneficios propuestas por diferentes autores entre los que se encuentran, el estándar para la dirección de programas del PMI, el libro de gestión de realización de beneficios de Bradley, entre otros. Después de realizar esta comparación encontraron que: “A pesar de las particularidades de cada modelo, se encuentran características en común, las cuales permiten definir las etapas apropiadas para el modelo BM3.” Este modelo se presenta a continuación:

Ilustración 18.Comparación de etapas de la gestión de beneficio

FUENTE	ETAPAS					
Estándar para la Dirección de Programas del PMI®		Identificación	Análisis y Planeación	Entrega	Transferencia	Sostenimiento
Gestión de Realización de Beneficios (Bradley)	Visión y Objetivos	Identificar Beneficios y Cambios	Optimizar las Iniciativas	Gestionar las Iniciativas		Gestionar el rendimiento
Secretos para dominar la Gestión de Portafolios (Buchtik)		Identificar y Cuantificar	Analizar y Planear	Entregar y Transferir		Sostener
Desarrollo de un marco de referencia para la Gestión de Realización de Beneficios de Proyectos		Identificación	Planeación	Realización		Sostenimiento
Una Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios (BRM)		Identificación		Ejecución		Sostenimiento
BM3		Identificación	Planeación	Ejecución	Transición	Sostenimiento

Fuente: Arbeláez Osorio y otros (2020)

Basados en esas características en común, establecen lo que serían las etapas de gestión de beneficios que harán parte de su modelo de BM3. Estas etapas son la identificación, planeación, ejecución, transición y sostenimiento de beneficios. Además de esto, los autores en su trabajo de investigación relacionan una ilustración con la definición de cada una de estas etapas, elaboradas a partir de las definiciones presentadas por diferentes autores. La ilustración se presenta a continuación:

Ilustración 19.Definición de etapas gestión de beneficios

Etapa	Definición
Identificación	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
Planeación	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.
Ejecución	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 las medidas apropiadas que permitirán asegurar la entrega exitosa de los beneficios.
Transición	Las actividades de la etapa de transición aseguran que las capacidades satisfagan los criterios de aceptación y se cierren e integren satisfactoriamente con otros elementos de la organización con el fin de mejorar la aceptación de los cambios resultantes, y así contribuir al logro general del conjunto de beneficios.
Sostenimiento	Las actividades de la etapa de sostenimiento aseguran que las capacidades conduzcan a la generación continua de los beneficios entregados por las mismas, a través de operaciones, mantenimiento, e identificación de nuevos componentes y otros esfuerzos.

Fuente: Arbeláez Osorio y otros (2020)

Además de esto, los autores dentro de su trabajo de investigación exponen 60 actividades que deberían tenerse presente a la hora de realizar una adecuada gestión de beneficios en las organizaciones. Si bien es cierto, en la investigación se presentan unas actividades principales y unas actividades generales, para efectos de la presente investigación tan solo se relacionarán cada una de las etapas descritas por los autores, con sus respectivas actividades:

3.2.1. Actividades de la etapa de identificación

- Definir las categorías necesarias para caracterizar los beneficios.
- Identificar los beneficios que se desean obtener a través de la operación de las capacidades construidas.
- Describir cada uno de los beneficios.
- Establecer un procedimiento para monitorear el progreso de los beneficios respecto al plan / Establecer un plan para monitorear el progreso.
- Evaluación del estado actual (as-is) del desempeño que permita establecer metas para el estado futuro deseado (to-be)
- Identificar roles y/o responsabilidades a lo largo del ciclo de vida de los beneficios.
- Alinear beneficios esperados con los objetivos estratégicos.
- Realizar resumen ejecutivo.
- Razones (justificación)
- Razones (justificación) detallada con cifras.
- Identificar contra beneficios esperados.
- Incluir diferentes alternativas frente a la solución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad (considerando la opción de no hacer nada).
- Elaborar cronograma de alto nivel de beneficios/roadmap de beneficios.

- Estimar costos asociados a las diferentes alternativas.
- Realizar la evaluación de la inversión.
- Identificar riesgos asociados a las alternativas.
- Justificar la inversión para seleccionar las iniciativas.
- Seleccionar las alternativas más viables para la solución de un problema o necesidad.

3.2.2. Actividades de la etapa de planificación

- Evaluar los riesgos asociados a la obtención de los beneficios.
- Identificar los hitos que habilitarán la obtención de los beneficios al operar la capacidad
- Describir cómo cada beneficio debe ser medido.
- 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.
- Priorizar los beneficios.
- Cuantificar los beneficios
- Asegurar la alineación de los beneficios con los objetivos estratégicos.
- Considerar riesgos asociados a cada beneficio.
- Seleccionar los beneficios que se consideren más importantes llevando a cabo un método de priorización.
- Identificar los beneficios intermedios.
- Definir los hitos con las fechas en las que se alcanzará cada beneficio.
- Establecer el cronograma de obtención de beneficios.

- Asignar roles y responsabilidades a todos los involucrados incluidos beneficiarios que intervienen en el ciclo de vida de los beneficios.
- Incluir actividades en el plan de gestión de beneficios para transferir las capacidades a los encargados de sostener los beneficios durante su operación.
- Comunicar el progreso de los beneficios a los interesados.
- Diseñar el plan de gestión de beneficios y contemplar actividades para operar las capacidades durante la etapa de sostenimiento.
- Entregar el caso de negocio al gerente del proyecto con el fin de tener un mejor entendimiento de la razón de la iniciativa y los beneficios esperados durante la operación de las capacidades.
- Identificar interesados y receptores que participarán en la etapa de transición.
- Asegurar la participación de interesados y receptores durante la planeación de la etapa de transición.
- Desarrollar el plan de gestión de beneficios.
- Entregar el plan de gestión de beneficios al gerente del proyecto con el fin de tener un mejor entendimiento de la razón de la iniciativa y los beneficios esperados durante la operación de las capacidades.

3.2.3. Actividades de la etapa de ejecución

- Comunicar a los interesados clave los beneficios que se esperan obtener
- Asegurar que los equipos de programas o proyectos entiendan como los resultados contribuyen al plan de gestión de beneficios
- Identificar beneficios adicionales y/o contra beneficios durante la ejecución de las iniciativas

- Asegurar que el programa y/o proyecto sigue siendo relevante, está alineado con los objetivos estratégicos y obtendrá los beneficios planeados a pesar de las consecuencias de eventos inesperados
- Hacer seguimiento y control a las métricas de desempeño de los beneficios
- Actualizar y gestionar los riesgos que impactan (positiva o negativamente) la obtención de beneficios
- Ejecutar los procesos de comunicación para registrar e informar las métricas de desempeño y el estado de los beneficios a las partes interesadas
- Asegurar que interesados clave y beneficiarios actúen acorde con el plan de gestión de beneficios
- Actualizar el plan de gestión de beneficios por la ocurrencia de eventos inesperados
- Actualizar el caso de negocio por la ocurrencia de eventos inesperados
- Asegurar que las capacidades sean transferidas y aprobadas por los receptores (partes interesadas clave)

3.2.4. Actividades de la etapa de transición

- Ejecutar las actividades de transición identificadas en el plan de gestión de beneficios
- Evaluar si las nuevas capacidades han sido integradas a la organización con éxito para la obtención de beneficios
- Comunicar los riesgos que impactan a los beneficios (positiva o negativamente) y cómo gestionarlos en la etapa de transición
- Actualizar las actividades de sostenimiento en el plan de gestión de beneficios durante la etapa de transición

3.2.5. Actividades de la etapa de sostenimiento

- Implementar actividades de sostenimiento que garanticen el funcionamiento y el uso apropiado del producto del proyecto para la obtención de los beneficios planeados
- Actualizar y gestionar los riesgos durante el sostenimiento de los beneficios
- Monitorear continuamente la pertinencia del producto o servicio implementado para obtener los beneficios esperados
- Verificar la obtención de los beneficios en la etapa de sostenimiento según lo planeado

Estas actividades, de acuerdo con los autores fueron extraídas de las fuentes relacionadas a continuación, es importante mencionar que algunas de estas hacen parte de este trabajo de investigación:

A: Desarrollo de un marco de referencia para la Gestión de Realización de Beneficios

B: Estándar para la Dirección de Programas PMI®

C: Una Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios (BRM) PMI®

D: Estándar para la Gestión de Portafolios PMI®

E: Gestión de Realización de Beneficios, una Guía Práctica para alcanzar los beneficios a través del cambio

F: Marco de Trabajo para la Gestión Exitosa de Proyectos (MSP) Prince 2®

4. PROCESO DE INVESTIGACION

En este capítulo se describe el proceso de investigación y metodología que se empleará para el desarrollo del presente trabajo.

Ilustración 20.Metodología aplicada para el trabajo de grado

ITEM	DESCRIPCIÓN	GRADO DE ABSTRACCIÓN	PROCESO FORMAL	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO	PROCESAMIENTO Y MANEJO DE DATOS
Tema	Gestión de beneficios						
Problema	El problema es que, aunque, BRM es un tema de interés para las organizaciones, como lo señala el informe de EIU "No hay un camino establecido para lograr la eficacia en BRM. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos clave", pero no es el único que menciona esto. El PMI con base a sus investigaciones, ha revelado que "las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) no se entienden claramente y no se utilizan de manera efectiva en la gestión de portafolios, programas y proyectos" ((OPM), 2018).						
Objetivo específico 1	Realizar un análisis comparativo de las guías y marcos de referencia de BA, BRM y OPM con respecto a la gestión de realización de beneficios.	Investigación aplicada	Método deductivo	Cualitativo	Correlacional	No experimental (*Longitudinales o evolutivos*)	**Selección de las técnicas de recolección de datos** Las técnicas que se usarán es la revisión de literatura mediante búsqueda sistemática con las siguientes características: • Guías y marcos del BRM, BA y OPM • Artículos de investigación. • Tesis de grado referentes al tema. **Descripción del procedimiento** El procedimiento que se realizará es el siguiente: • Realizar un análisis de la información seleccionada como fuente de la investigación. • Identificar las características principales que tendrá el marco de referencia producto del proyecto. • Construir una propuesta de marco de referencia, con el fin de mejorar la gestión de realización de beneficios en las organizaciones. • Realizar validación del marco con expertos en la gestión de beneficios • Refinar y finalizar el marco de referencia en gestión de beneficios integrando BA y OPM con el BRM.
Objetivo específico 2	Identificar los procesos donde se relacionan BA, BRM y OPM, con respecto a la gestión de realización de beneficios en las organizaciones.						
Objetivo específico 3	Integrar estas guías y marcos en un marco de referencia, con el fin de mejorar la gestión de realización de beneficios en las organizaciones						
Objetivo general	Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios al integrar análisis de negocios (BA), gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM).						

Fuente: Elaborado por los autores

Para poder realizar el análisis de cada uno de los marcos, guías, tesis o libros, así como su comparación y generar una matriz relacional que permitiera posteriormente realizar el marco de referencia, se determinó el nombre general para cada una de las etapas usando como criterio la frecuencia con que se mencionaban en la diferente literatura usada durante la investigación para realizar una adecuada gestión de beneficios, las cuales son identificación y priorización, planeación, construcción, entrega y sostenimiento. El marco de referencia que hace parte del entregable final y es el objetivo general de este trabajo, se describirá como se desarrolló en el capítulo 5.

4.1. Descripción de las fases

Como metodología se determinó relacionar cada objetivo con una fase, es decir, el objetivo específico 1 con la fase 1 y así sucesivamente para facilitar la recopilación de la información recopilada.

4.1.1. Fase 1 – Análisis

Para esta fase se realizará la extracción y recopilación de información relevante, consignada en libros, artículos técnicos, guías metodológicas y marcos de referencia sobre la gestión de realización de beneficios, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- Estudiar y analizar en detalle las guías y marcos de referencia de BA, BRM y OPM
- Ya teniendo un contexto más amplio sobre la gestión de beneficios realizar una investigación de otras posibles fuentes de información que fortalezcan los componentes que formaran parte del marco.
- Identificar procesos donde se relacionen OPM, BRM y BA, con respecto a la gestión de realización de beneficios en las organizaciones.

Las herramientas que se utilizaran son:

- Investigación cualitativa a partir de la documentación considerada como base para la construcción del marco de referencia.
- Sesiones de discusión sobre los conceptos investigados
- Lluvia de ideas

4.1.2. Fase 2 – Identificación

Durante esta fase se determinarán los pilares que conformarán marco de referencia, para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Definir características que tendrá el marco de referencia en gestión de beneficios
- Realizar una selección preliminar de los componentes de la diferente documentación consultada que tengan relación con la gestión de beneficios.
- Construcción de una matriz relacional de los procesos presentes en el OPM, BRM y BA con respecto al gestión de realización de beneficios. ANEXO A. Resultados Fase 2 – Identificación.

4.1.3. Fase 3 – Integración y validación

- Estructurar criterios que permitan priorizar la información más relevante definida en la matriz relacional.
- Organizar la información de la matriz en las etapas necesarias para la gestión de realización de beneficios.
- Diseñar plantillas para facilitar la aplicación del marco de referencia de gestión de realización de beneficios en las organizaciones.
- Estructurar un marco de referencia para la gestión de beneficios en las organizaciones al integrar análisis de negocios (BA), gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM).
- Realizar verificación de expertos al marco de referencia construido.

- Se realizará un refinamiento del marco de referencia tomando en cuenta las observaciones y correcciones resultado del juicio de expertos durante la evaluación del marco obteniendo como resultado el producto final del proyecto.

4.2. Resultados de las fases

4.2.1. Resultado de la fase 1 – Análisis

Como proceso de esta fase se desarrolló de un cuadro para el análisis de cada una de estas guías y marcos de referencias con respecto a la gestión de realización de beneficios.

Ilustración 21.Identificación de las guías o marcos en las matrices relacionales

TÍTULO	AUTOR	IDENTIFICACIÓN
BABOK Guide V3	IIBA	BA-BABOK
Managing Successful Project - **PRINCE 2**	Axelos	BA-AXELOS
Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015	PMI	BA- PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra	BRM-CARLOS MARTINS
Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos	Jorge Eduardo Acero Baracaldo - Lina Patricia Coy Calixto - José Horacio González Roa	TESIS MARCO DE REFERENCIA
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI	BRM-PMI
MoP Management of portfolios	Axelos	PORTAFOLIOS-AXELOS
The standard for portfolio management	PMI	PORTAFOLIOS-PMI
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	PMI	MADUREZ-PMI
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas	TESIS DE MADUREZ BM3
Portfolio, programme and project offices (P3O)	Axelos	OPM-AXELOS
The standard for organizational project management (OPM)	PMI	OPM-PMI
The standard for program management	PMI	PROGRAMAS-PMI
Managing-successful-programmes	Axelos	PROGRAMAS-AXELOS
Managing Successful Project - **PRINCE 2**	Axelos	PROYECTOS-AXELOS
PMBOK	PMI	PROYECTOS-PMI
Paper: Entrega de los beneficios del proyecto-un plan práctico para el éxito	Byatt Gareth	ENTREGA DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se muestra la identificación de procesos y actividades más relevantes con respecto a la gestión de beneficios encontrada en el relacionamiento de las diferentes fuentes de información seleccionadas para la construcción del marco.

4.2.1.1. OPM – PMI

Este estándar proporciona pautas para ayudar a las organizaciones a identificar, evaluar y aplicar principios, conceptos, métodos y mejores prácticas reconocidas para establecer y mantener la capacidad de OPM. Su objetivo es permitir a las organizaciones estructurar mejor la gestión de sus portafolios, programas y proyectos para lograr objetivos estratégicos" ((OPM), 2018, pág. 2). Para la investigación se tomó por separado cada uno de los estándares y guías como fueron The standard for portfolio management, The standard for program management, Guide to the Project Management Body Knowledge PMBOK, en relación con la gestión de beneficios.

4.2.1.2. BABOK Guide V3 – IIBA

- **Proceso de identificación**
  - El análisis de negocio Core Concept Model
  - Declaración Situation Stament
  - Preparación para la Elicitation
  - Conducta para la Elicitation
  - Confirmar resultados de la elicitación
  - Requisitos de seguimiento
  - Mantener requisitos
  - Priorizar requisitos
  - Identificar Beneficios (Análisis de Estrategia)
- **Proceso de planeación**
  - Análisis de Estrategia
  - Planificar el enfoque de análisis empresarial
  - Stakeholders Engagement Approach
  - Evaluar riesgos
  - Validar requisitos
- **Proceso de ejecución**
  - Definir estrategia de cambio

- Evaluar limitaciones empresariales y de la solución
- Priorizar requisitos
- Evaluar cambios en los requisitos
- Medir el rendimiento de la solución
- Analizar medidas de rendimiento

- **Proceso de sostenimiento**
  - Medir el rendimiento de la solución
  - Analizar medidas de rendimiento

4.2.1.3. Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015 -PMI

- **Proceso de identificación**
  - Identificar Problemas u Oportunidad
  - Declaración Situation Stament
  - Requeriments Elicitation and Analysis
  - Realizar actividades de obtención
  - Tipos de requerimientos
- **Proceso de planeación**
  - Planificación del análisis de negocios
  - Evaluar las capacidades actuales de la organización
  - Identificar brechas en las capacidades organizacionales
  - Realizar o refinar el análisis de las partes interesadas
  - Identificar restricciones, supuestos y riesgos para cada opción
  - Planeación de la obtención
- **Proceso de ejecución**
  - Evaluar criterios de aceptación y defectos de dirección
  - Determinar que evaluar
  - Evaluación de soluciones
  - Requisitos de priorización

4.2.1.4. The standard for portfolio management – PMI

- **Proceso de identificación**
  - Registro de beneficios
  - Construir caso de negocios
- **Proceso de planeación**
  - Identificar supuestos y elementos habilitantes
  - Definir métricas
  - Priorizar beneficios
  - Seguimiento de los beneficios
  - Definir una hoja de ruta a largo plazo con los objetivos financieros y métricas de rendimiento
  - Métricas del portafolio para medir el éxito (financiero y no financiero)
  - Marco de medición del valor del portafolio
  - Plan estratégico de portafolio
  - Plan de involucramiento de los interesados
  - Plan de gestión de riesgos del portafolio
- **Proceso de ejecución**
  - Realizar seguimiento y control
  - Asegurar relevancia/ alineación/pertinencia
  - Monitorear el potencial de realización de beneficios basado en la entrega de componentes
  - Garantizar que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles se apliquen mejor a los componentes restantes
  - Obtención de los beneficios de los componentes

4.2.1.5. MoP Management of portfolios – AXELOS

- **Proceso de identificación**

- Selección y categorización de beneficios

- **Proceso de planeación**
  - Mapeo de los beneficios y métricas
  - Métricas de valoración
  - Marco de gestión de beneficios
  - Plan de realización de beneficios
- **Proceso de ejecución**
  - Seguimiento de beneficios
  - Revisión formal posterior a la implementación
  - Verificar beneficios obtenidos Vs plan original

4.2.1.6. The standard for program management – PMI

- **Proceso de identificación**
  - Identificación de beneficios
- **Proceso de análisis y planeación**
  - 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
  - Planificación del compromiso de los grupos de interés del programa
  - Evaluación inicial del riesgo del programa
  - Matriz de riesgos
- **Proceso de entrega**
  - Estrategia de gestión de beneficios
  - Entrega de beneficios
  - Beneficios y componentes del programa
  - Beneficios y gobernanza del programa

- Plan de mantenimiento de los beneficios

- **Proceso de transferencia**
  - Plan de transición de beneficios
- **Proceso de sostenimiento**
  - Sostenimiento de beneficios

4.2.1.7. Managing-successful-programmes – AXELOS

- **Proceso de identificación**
  - Identificación de beneficios
- **Proceso de planeación**
  - Categorización de los beneficios
  - Perfil de los beneficios
  - Alineación de los beneficios con los objetivos
  - Medición de los beneficios
  - Métricas de medición
  - Impacto de las partes interesadas
  - Matriz de distribución de beneficios
  - Planificación de la realización de beneficios
  - Plan de involucramiento de los interesados
  - Gestión de riesgos del programa
  - Refinamiento de los beneficios
- **Proceso de ejecución**
  - Estrategia de gestión de beneficios
  - Proceso de control de cambios
  - Entregar la realización de beneficios
  - Revisión de los beneficios
  - Optimizar y buscar otros beneficios
- **Proceso de sostenimiento**

- Sostenimiento de beneficios

4.2.1.8. Guide to the Project Management Body Knowledge PMBOK – PMI

- **Proceso de planeación**
  - Recopilar requisitos
  - Desarrollar el Presupuesto
- **Proceso de ejecución**
  - Revisión de las fases de la iniciativa
  - Monitoreo y control a la obtención de las capacidades

4.2.1.9. Managing Successful Project - PRINCE 2

- **Proceso de identificación**
  - Registro de beneficios
- **Proceso de ejecución**
  - Revisión de las fases de la iniciativa y verificar la justificación comercial
  - Monitoreo y control a la obtención de las capacidades
  - Revisión de los beneficios

4.2.1.10. BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide – PMI

- **Proceso de identificación**
  - Selección y categorización de beneficios
  - Crear registro de beneficios
  - Crear perfiles de beneficios
  - Alineación beneficios con el plan estratégico corporativo
  - Priorizar y seleccionar beneficios
  - Definir responsable/ dueño de los beneficios
  - Crear mapa de beneficios
  - Definir métricas para medir los beneficios
  - Crear matrices de beneficios

- Establecer objetivos y medidas a los beneficios
- Asignar beneficios a los Stakeholders
- Crear perfil resumen de los beneficios
- Crear plan de gestión de beneficios
- Planear el involucramiento de los Stakeholders con los beneficios
- Planificar la gestión de riesgos en beneficios

❖ **Proceso de ejecución**

- Procesos de control integrado de cambios de las capacidades
- Desarrollo de una estrategia de realización de beneficios a nivel de programa
- Desarrollo de una estrategia de realización de beneficios a nivel de proyecto
- Control de cambios
- Entrega de beneficios
- Transición de beneficios
- Monitoreo

❖ **Proceso de sostenimiento**

- Adaptar beneficios de ser necesario
- Sostenimiento de beneficios
- Optimización

4.2.1.11. Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects – Carlos Eduardo Martins Serra

❖ **Proceso de establecer el entorno**

- Identificación de beneficios
- Alineación beneficios con el plan estratégico corporativo
- Categorizar beneficios
- Priorizar beneficios
- Identificar riesgos
- Identificar interesados

- **Proceso de planear**
  - Seleccionar beneficios
  - Definir métricas
  - Registro de beneficios
  - Establecer perfil a los beneficios
  - Transferencia de los beneficios
  - Planear el sostenimiento de los beneficios
  - Plan de involucramiento de los interesados
  - Revisar riesgos
  - Mapear beneficios
- **Proceso de realizar**
  - Control integrado de cambios de las capacidades
- **Proceso de revisar**
  - Procesos de control integrado de cambios de beneficios
  - Proceso de monitoreo y control a la obtención de beneficios
- **Proceso de evaluar**
  - Verificar beneficios obtenidos Vs plan original
  - Evaluar eficacia de beneficios con respecto a la estrategia

4.2.1.12. Tesis: Desarrollo de un Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios - Nicolas Arbeláez Osorio, Daniel Leonardo Cortés Cerquera, Zully Julieth Palacios Cárdenas

- **Proceso de identificación**
  - Identificar y describir beneficios
  - Registro de beneficios
  - Construir el caso de negocios
- **Proceso de planeación**
  - Identificar supuestos y elementos habilitantes

- Priorizar beneficios
- Establecer el cronograma de beneficios
- Asignar roles y responsabilidades
- Planear la entrega o los productos del proyecto
- Establecer el proceso de seguimiento y reporte de los beneficios
- Realizar el plan de gestión de realización de beneficios
- Cierre de la planeación

- **Proceso de ejecución**
  - Asegurar relevancia/ alineación/pertinencia
  - Realizar seguimiento y control
- **Proceso de transición**
  - Ejecutar el plan de transición
  - Realizar seguimiento y control
  - Transferencia de resultados/ capacidades
  - Actualizar plan de sostenimiento
  - Identificar beneficios adicionales o contra beneficios
  - Ejecutar procesos de comunicación
- **Proceso de sostenimiento**
  - Gestionar los riesgos transferidos
  - Realizar seguimiento y control
  - Implementar y mantener nuevas actividades de apoyo, soporte, operaciones o proyectos

4.2.1.13. Tesis: Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos - Jorge Eduardo Acero Baracaldo, Lina Patricia Coy Calixto, José Horacio González Roa

- **Proceso de Identificación de beneficios**
  - Establecer categorías de beneficios

- Describir beneficios
- Cuantificar beneficios
- Alineación con el PEC o PD
- Stakeholders Vs Beneficios

- **Proceso de planeación de beneficios**
  - Identificar supuestos y elementos habilitantes
  - Definir métricas
  - Priorizar beneficios
  - Mapear beneficios
  - Establecer cronograma
  - Establecer roles y perfiles
  - Crear matriz de beneficios
  - Establecer el proceso de seguimiento
  - Establecer el proceso de entrega y sostenibilidad de beneficios
- **Proceso de realización de beneficios**
  - Entrega de productos, servicios o nuevas capacidades
  - Generación de beneficios
  - Control y seguimiento a los beneficios
  - Entregar los resultados
- **Proceso de sostenibilidad de beneficios**
  - Realizar plan de sostenimiento de beneficios
  - Transferir los beneficios a operaciones, mantenimiento, nuevos proyectos o programas u otros esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los beneficios

4.2.2. Resultados de la fase 2 - Identificación

El proceso que se desarrolló para esta fase consistió en identificar cuáles deberían ser las etapas para la gestión de beneficios que una organización debería llevar a cabo y apoyar el logro de su

estrategia organizacional. Para esto, basados en las investigaciones presentadas como estado del arte en el capítulo anterior y apoyados en el marco teórico del presente trabajo, se presenta un diagrama resumen de estas etapas:

Ilustración 22.Etapas de la gestión de beneficios

AUTORES	ETAPAS PARA LA GESTION DE BENEFICIOS					
PMI		IDENTIFICAR		EJECUTAR		MANTENER
PMI - PROGRAMAS		IDENTIFICAR	ANALIZAR Y PLANEAR	ENTREGAR	TRANSFERIR	SOSTENER
CARLOS MARTINS	ESTABLECER ENTORNO		PLANEAR	REALIZAR	REVISAR Y EVALUAR	
MARCO REFERENCIA 2017		IDENTIFICAR BENEFICIOS	PLANEAR BENEFICIOS	REALIZAR BENEFICIOS	ENTREGAR BENEFICIOS	SOSTENER BENEFICIOS
MARCO BRM3 2020		IDENTIFICACIÓN	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	TRANSICIÓN	SOSTENIMIENTO

Fuente: Elaborado por los Autores

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que las etapas más recurrentes que abordan los autores consultados dentro del presente trabajo de investigación son:

- Identificación
- Planeación
- Realización / Ejecución
- Entrega / Transferencia
- Sostenimiento

Como resultado del proceso se vincula matriz relacional de los procesos presentes en el OPM, BRM y BA con respecto a la realización de beneficios en el ANEXO A. Resultados Fase 2 – Identificación.

Sin embargo, una vez revisadas y evaluadas cada una de estas etapas para la gestión de beneficios se decidió realizar una adaptación a la primera de estas, ya que, desde el punto de vista

de la investigación, no solo basta con identificar los beneficios para poder realizar su planificación, estos beneficios deben ser evaluados y posteriormente priorizados de acuerdo a criterios como la disponibilidad económica de la organización, recursos humanos disponibles, importancia estratégica del beneficio, riesgos asociados, entre otros factores.

Como resultado de lo anterior, se propuso crear una etapa de priorización de beneficios, en donde se incluiría el proceso mencionado anteriormente. Sin embargo, al ser una etapa con un solo proceso, se decidió fusionar esta, con la etapa de identificación de beneficios, esto dio como resultado una primera etapa de identificación y priorización de beneficios. Además de esto dentro del proceso de investigación se decidió renombrar la etapa de Realización-Ejecución de beneficios a construcción de beneficios, debido a que realmente en esta etapa es donde las capacidades se deberían construir para ser operacionalizadas y posteriormente entregar los beneficios previstos. Finalmente se presentan las etapas seleccionadas para la gestión de beneficios del presente trabajo de investigación:

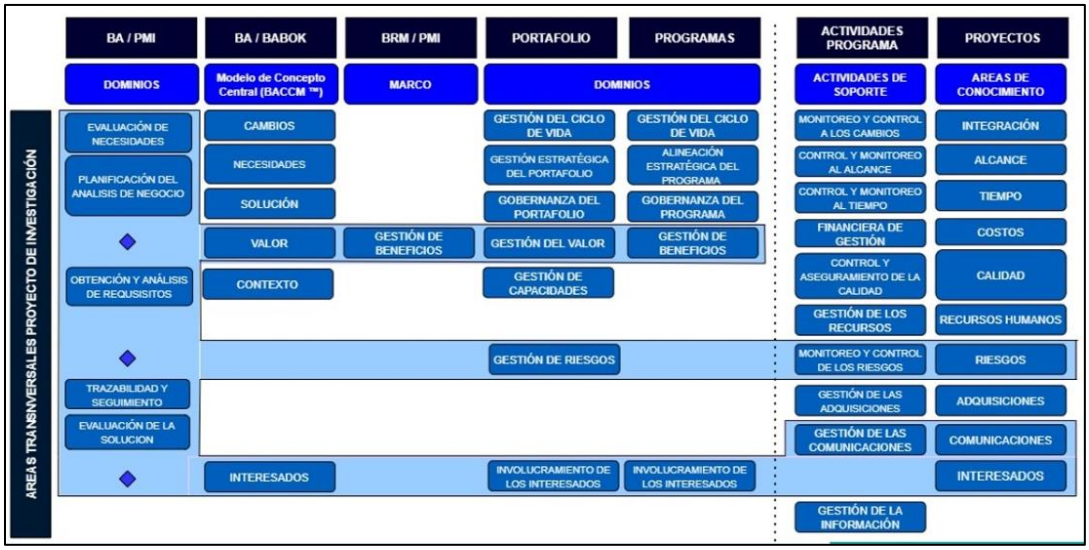
Ilustración 23.Etapas finales para la gestión de beneficios

AUTORES	ETAPAS PARA LA GESTION DE BENEFICIOS					
PMI		IDENTIFICAR		EJECUTAR		MANTENER
PMI - PROGRAMAS		IDENTIFICAR	ANALIZAR Y PLANEAR	ENTREGAR	TRANSFERIR	SOSTENER
CARLOS MARTINS	ESTABLECER ENTORNO		PLANEAR	REALIZAR	REVISAR Y EVALUAR	
MARCO REFERENCIA 2017		IDENTIFICAR BENEFICIOS	PLANEAR BENEFICIOS	REALIZAR BENEFICIOS	ENTREGAR BENEFICIOS	SOSTENER BENEFICIOS
MARCO BRM3 2020		IDENTIFICACIÓN	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	TRANSICIÓN	SOSTENIMIENTO
MARCO REFERIENCIA 2021		INDENTIFICACIÓN y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN	ENTREGA	SOSTENIMIENTO

Fuente: Elaborado por los Autores

Además de definir las etapas de la gestión de beneficios, se determinó que había procesos específicos al área de gestión de beneficios, pero también se encontraron procesos que si bien participaban dentro del ámbito de gestión de beneficios y eran muy relevantes tenían participación en otras áreas de conocimiento relacionadas con la gestión de proyectos, programas, portafolios, análisis de negocios, y gestión de beneficios. Para lograr identificar estos procesos transversales, se realizó un diagrama comparativo, en donde se evaluaron, tanto los principios, como los procesos y/o dominios para cada uno de sus componentes, como resultado se obtuvo la gráfica a continuación:

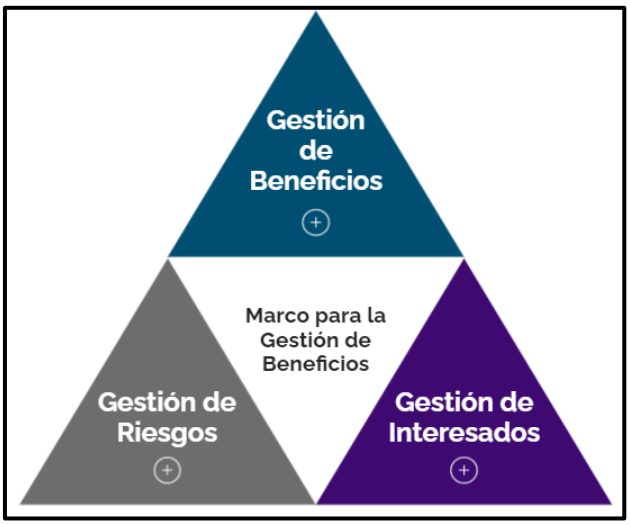
Ilustración 20A. Dominios para la gestión de beneficios



Fuente: Elaborado por los autores

Una vez realizado este análisis, se pudo concluir dentro de la investigación, la necesidad de establecer 3 dominios trasversales, en donde se logrará vincular cada uno de los procesos identificados en la etapa anterior, con su respectivo dominio y etapa correspondiente. Estos dominios, transversales a el proceso de investigación se presentan a continuación:

Ilustración 20B. Dominios para la gestión de beneficios



Fuente: Elaborado por los Autores

- **GESTIÓN DE BENEFICIOS:** Este dominio dentro de la investigación se creó con el fin de agrupar todos los procesos que son propios de la gestión de beneficios, como los son el crear el plan de gestión de beneficios, monitorear y controlar la gestión de beneficios, revisar la pertinencia de los beneficios, entre otros.
- **GESTIÓN DE INTERESADOS:** Tal cual como lo define en su libro Serra (2016) "La responsabilidad de la realización de los beneficios esperados debe distribuirse en cascada al nivel apropiado en la organización, de modo que exista la propiedad que permita un control efectivo" Es por esto, y basados en el hecho que los beneficios son creados por interesados para interesados, que se creó este dominio transversal a las etapas de gestión de beneficios. En este se encuentran procesos como la identificación de interesados, la creación de un plan de involucramiento y su posterior gestión, entre otros.
- **GESTIÓN DE RIESGOS:** Por último, como lo establece Serra (2016) "Los riesgos en el cambio organizacional y empresarial deben tenerse en cuenta porque pueden afectar la capacidad de la empresa para llevar a cabo con éxito los cambios que permitirán la realización de los beneficios esperados" es decir, la no gestión de los riesgos

organizacionales directa o indirectamente puede afectar la obtención de los beneficios establecidos. En este dominio se encontrarán procesos relacionados con la identificación, planeación y monitoreo de riesgos relacionados con los beneficios.

4.2.3. Resultados de la fase 3 – Integración y validación

Los resultados de esta fase se componen de una matriz relacional que se muestra en el ANEXO B. Resultados Fase 3 – Integración y validación, donde se relacionan los componentes que tendrá el marco de referencia asociado a las fuentes que se usaron como insumo y el desarrollo del marco de referencia en el que se plasman las etapas, los dominios, los procesos y las actividades presentes en cada uno de ellos, los cuales se desglosan en el capítulo 5.

El proceso que se desarrolló para esta fase de integración y validación consistió en tomar los dominios y etapas definidos inicialmente en la fase de identificación que integran el marco de referencia, posteriormente tomar los procesos seleccionados y ubicarlos dentro de una etapa y dominio, en donde se encuentra más sentido y afinidad de acuerdo con el objetivo que cumplen, así mismo se buscan dichos procesos en diferentes guías y marcos que se investigaron en la fase de análisis con el objetivo de crear el proceso lo más completo posible asociando las diferente actividades que se sugieren realizar y se construyen formatos que permitan guiar el proceso de implementación del marco y mejoren la gestión de beneficios.

Una vez terminado el marco de referencia, el siguiente paso consistió en buscar una sesión con expertos en el área de gestión de beneficios para evaluar aspectos como (Implementación, pertinencia, coherencia, comprensibilidad, eficacia, beneficio e integralidad), este proceso llevado a cabo con los expertos se documenta en el ANEXO D - Evaluación al 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). Para dicho proceso se realizaron los siguientes pasos:

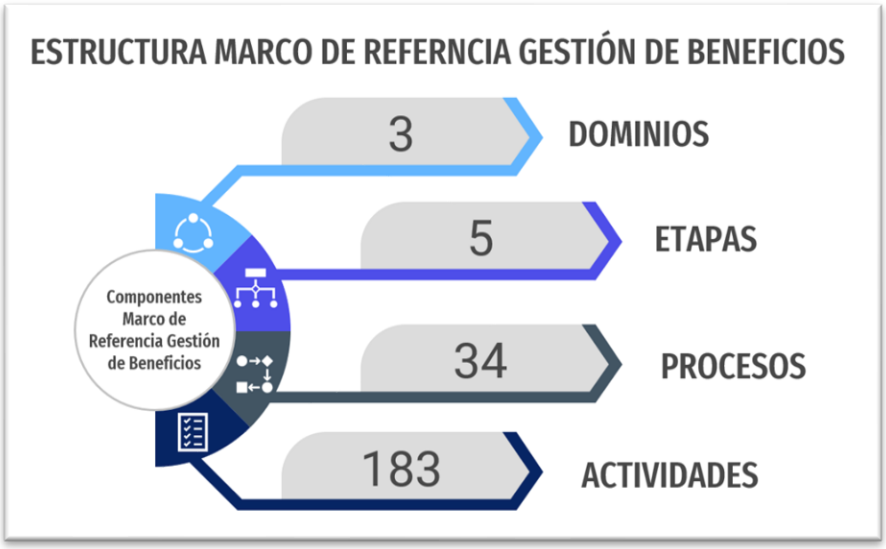
- **Definición de perfiles de expertos:** Se realiza una investigación y selección de expertos teniendo en cuenta su formación académica y experiencia profesional orientada a la gestión de beneficios. De este proceso salieron seleccionados en total 7 expertos que cumplían con el perfil requerido en gestión de beneficios.
- **Invitación a participar:** Se establece contacto con los 7 preseleccionados y se realiza invitación formal a participar en la evaluación del marco de referencia en gestión de beneficios. De este proceso 2 proponentes presentan conflicto al ser posiblemente jurados designados para evaluar este trabajo de grado, 2 proponentes presentan problemas de tiempo para poder participar y 1 proponente considera no estar aun en un nivel alto de experiencia en gestión de beneficios. Finalmente, solo 2 proponentes aceptan la invitación a participar en la evaluación del marco.
- **Sesión de validación con expertos:** Se realiza una sesión remota individual con cada experto con el objetivo de presentar una conceptualización del problema objeto de la investigación, la metodología desarrollada y finalmente presentación del marco de referencia resultado

Finalmente, después de la sesión con expertos se realiza un refinamiento del marco de referencia atendiendo las diferentes observaciones y recomendaciones realizadas en las sesiones de validación del marco y que se encuentran consignadas en el ANEXO D de este trabajo de grado.

5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS

A lo largo del presente capítulo se detalla el desarrollo del marco de referencia para la gestión de beneficios tomando como base la literatura seleccionada para su construcción. Este marco se compone de 3 dominios, 5 etapas, 34 procesos y 183 actividades.

Ilustración 20C. Estructura marco de referencia gestión de beneficios



Fuente: Elaborado por los Autores

A continuación, se explicará brevemente en que consiste cada una de las etapas de la gestión de beneficios seleccionada, además de los procesos que las conforman. Finalmente, en el capítulo 6 del presente trabajo, se presentará la matriz final o el resultado de la investigación, en donde se explicará al detalle cada uno de los procesos que conforman cada etapa, las actividades principales que se deberían desarrollar en cada uno de estos y una plantilla sugerida para su aplicación.

Antes de abordar cada una de las etapas de gestión de beneficios, es importante señalar que este trabajo de investigación no pretende reemplazar los estándares existentes mencionados en el presente documento (PMI, Axelos o el Babok) como se mencionó anteriormente, lo que se busca

con este marco de referencia es permitir que las organizaciones logren por medio de la gestión de beneficios su estrategia organizacional apoyados en los estándares ya existentes.

5.1. Etapa de identificación y priorización

En esta etapa la organización debería verificar los beneficios que se desean obtener, los cuales debieron haber sido identificados y analizados en el caso de negocio. Esta verificación de los beneficios identificados es de suma importancia para garantizar que la organización tenga unos objetivos claros en cuanto a lo que desea obtener, además de permitir validar que el caso de negocio cuente con la información mínima requerida en cuanto a la identificación de los beneficios. Es importante mencionar que no todas estas iniciativas de beneficios harán parte del registro de beneficios final o beneficios aprobados, estas deben primero pasar por una serie de procesos.

El primero de estos, es asegurarse de la correcta alineación de estas iniciativas de beneficios con la estrategia de la organización, si bien es cierto en el caso de negocio se realiza esta alineación, es importante verificar que la alineación actual del caso de negocio esté relacionada con la estrategia actual de la organización, ya que en muchas ocasiones la formulación del caso de negocio conlleva largos periodos tiempo, lo que puede ocasionar que surjan cambios en su alineación estratégica, debido a los entonos cambiantes del mercado.

Una vez estos beneficios son alineados y aprobados preliminarmente, se deberían categorizar en, ya sea, beneficios económicos, sociales, tangibles, intangibles, ambientales, entre otros, esto dependerá de las categorías que cada organización tenga contempladas dentro de sus activos de los procesos de la organización, si bien es cierto, el caso de negocio podría incluir las categorías de los beneficios, es crucial la identificación, eliminación y/o actualización de algunas categorías con base en las necesidades de la organización.

Una vez estas categorías de los beneficios se hubiesen revisado, es importante revisar cuáles son esas métricas e indicadores con los cuales se tienen planeado a medir estos beneficios en el caso de negocio, esto servirá para evaluar su desempeño futuro. Una vez, estas iniciativas se hubiese revisado y detallado con mayor detalle, se deberían identificar sus riesgos asociados, ya que estos harán parte de los criterios de priorización y selección de beneficios.

Finalmente, teniendo el caso de negocio más detallado, después de haber revisado sus categorías, sus métricas e indicadores y sus riesgos asociados, el siguiente proceso es la priorización de beneficios, en este la organización establecerá los criterios para realizar su evaluación, dentro de estos se podría encontrar el presupuesto disponible, recurso humano, urgencia y/o necesidad del beneficio, entre otros. De esta priorización, se obtendrán los beneficios finales que la organización pasara a la etapa de planificación. Por último, cabe resaltar que la organización debería ir creando un registro de interesados a través de cada uno de estos procesos, dentro de los cuales estarán, por ejemplo, los dueños potenciales de beneficios, beneficiarios, gerentes de proyectos, operación, entre otros. A continuación, se presentan los procesos que harían parte de esta primera etapa:

- Revisar la identificación de beneficios
- Asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia
- Categorizar los beneficios
- Evaluar las métricas e indicadores para los beneficios
- Priorizar los beneficios
- Identificar los interesados
- Identificar riesgos

5.2. Etapa de planeación

Esta segunda etapa de la gestión de beneficios aborda principalmente la creación del plan de gestión de beneficios, el cual es la hoja de ruta para gestionar los beneficios a lo largo de cada una de las etapas posteriores. Para esta etapa, lo primero que se debe crear es el registro de beneficios final que la organización desea obtener, en este, se deben documentar los beneficios aprobados por la junta directiva o quien haga su papel en la organización.

Una vez creado el registro de beneficios final, se debería comenzar con la creación del plan de gestión de beneficios. Para este, inicialmente se deberían crear los perfiles de cada uno de los beneficios aprobados, estos perfiles deberían contener toda la información necesaria para entender el beneficio, a un muy alto nivel de detalle. Una vez detallados los beneficios, el siguiente proceso es la planificación de las capacidades que van a ser necesarias para lograr esos beneficios, en este plan, se deberían detallar ¿qué capacidades se van a construir? ¿Cuándo? ¿donde? ¿quién será el responsable? ¿cundo debe entregarse? entre otros.

Teniendo planificadas las capacidades necesarias, debe realizarse un plan de operacionalización de estas capacidades, el cual, debe detallar todo lo relacionado con la operación de las capacidades, por ejemplo: ¿quién las va a operar? ¿donde? ¿por cuánto tiempo? ¿qué se necesita para poder operar las capacidades? entre otros. Por último, para completar el plan de gestión de beneficios se deberían desarrollar el plan de transferencia y sostenimiento de beneficios, los cuales, responderán a preguntas como: ¿quién recibirá los beneficios? ¿quién los transferirá? ¿Cuándo? ¿donde? ¿qué se necesita para sostener los beneficios? ¿por cuánto tiempo se van a sostener? ¿quién es el responsable? ¿hasta cuándo se decidirá que no vale la pena sostener más los beneficios? entre otros.

Finalmente, dentro de esta etapa se encuentra la creación de un plan de involucramiento y comunicaciones con los interesados, además de la gestión de una revisión, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos relacionados con los beneficios.

A continuación, se presentan los procesos que harían parte de esta segunda etapa:

- Crear registro de beneficios.
- Crear perfiles de Beneficios.
- Planificar las capacidades necesarias logra beneficios.
- Planificar la operacionalización de las Capacidades.
- Planificar la Transición de Beneficios.
- Planificar el sostenimiento de los beneficios.
- Crear el plan de Involucramiento y comunicaciones con los Interesados.
- Planificar los Riesgos.

5.3. Etapa de construcción

Ahora, una vez detallados los beneficios aprobados por la organización y realizado su plan de gestión, la siguiente etapa es la de construcción, la cual tiene como primer proceso la construcción de las capacidades necesarias para lograr los beneficios identificados. En este, la organización creara cada una de las capacidades necesarias para lograr los beneficios, por ejemplo:

- **Beneficio final**: Disminuir el costo de la energía eléctrica en un 15%
- **Capacidad 1**: Construir una estación solar que genere un ahorro de un 10%.
- **Capacidad 2**: Construir un parque eólico que genere un ahorro de un 5%.

Este proceso de construcción de capacidades estará acompañado de unos procesos complementarios de monitoreo y control a la construcción de las capacidades y el control integrado de cambio, por si se requiere.

Posterior a la creación de las capacidades, se debería preparar su operacionalización, esto debido a que, estas capacidades una vez construidas no se pueden pasar de inmediato a la operación, es necesario prepararlas. Volviendo al ejemplo, se debería contratar quien va a operar cada una de las capacidades (personal técnico, administrativo, financiero, etc.), evaluar si se necesita reubicar las capacidades, realizar los arreglos correspondientes para que la energía producida por cada una de las capacidades alimente el punto principal de energía de la organización, elaborar planes de mantenimiento, etc.

Además de esto y al igual que el proceso anterior, este proceso estará acompañado de unos procesos complementarios de monitoreo y control a preparación de las capacidades y el control integrado de cambio, por si se requiere.

Finalmente, dentro de esta etapa se incluyeron procesos para gestionar el involucramiento de los interesados (dueños de beneficios, beneficiarios, gerentes de operación, entre otros); un proceso relacionado con la implementación de respuestas a riesgos que se pudiesen materializar, al igual que un proceso de monitoreo de riesgos relacionados con beneficios.

A continuación, se presentan los procesos que harían parte de esta tercera etapa:

- Construir las capacidades.
- Monitorear y controlar la construcción de las capacidades.
- Realizar el control integrado de cambios a la construcción de las capacidades.
- Preparar la operacionalización de las capacidades
- Monitorear y prepara la operacionalización de las capacidades
- Realizar el control integrado de cambios a la operacionalización de las capacidades
- Gestionar el involucramiento de los interesados (etapa 3 y 4)
- Monitorear el involucramiento de los interesados (etapa 3 y 4)

- Realizar la gestión de cambio organizacional (etapa 3 y 4)
- Implementar la respuesta a los riesgos (etapa 3 y 4)
- Monitorear la respuesta a los riesgos (etapa 3 y 4)

5.4. Etapa de entrega

Después de haber construido las capacidades y preparado lo necesario para su operacionalización, el primer proceso de la etapa de entrega es la operacionalización de las capacidades, esta operacionalización tendrá como resultado la obtención de los beneficios identificados en la primera etapa. Este proceso, como los mencionados anteriormente irá acompañado de unos procesos complementarios como:

- El monitoreo y control a la operacionalización de las capacidades: Este proceso se encarga de que la operación se esté dando de acuerdo con lo planeado para entregar los beneficios previstos.
- El monitoreo y control a la generación de los beneficios provistos: Este proceso compara los beneficios que se están obteniendo con los beneficios planificados, por medio de las métricas e indicadores establecidos.
- Control integrado de cambios relacionado con beneficios, en este, la organización podrá gestionar los cambios de ser necesarios, con el fin de ajustar la obtención de los benéficos que se están percibiendo.

Finalmente, una vez se estén percibiendo los beneficios planificados, el último proceso de esta etapa es la transferencia de los beneficios. Este proceso resulta de ejecutar el plan de transferencia de beneficios establecido en la etapa de planeación.

A continuación, se presentan los procesos que harían parte de esta cuarta etapa:

- Operacionalizar las capacidades

- Monitorear-controlar la operación de las capacidades
- Monitorear – controlar la generación de beneficios previstos
- Realizar el control integrado de cambios a los beneficios previstos
- Realizar la transferencia de beneficios

5.5. Etapa de sostenimiento

Por último, se encuentra la etapa de sostenimiento de beneficios, la cual está conformada por 3 procesos. El primero de estos es el sostenimiento de los beneficios, el cual como se mencionó con un proceso anterior, aborda todo lo establecido en el plan de sostenimiento de beneficios creado en la etapa de planeación. El segundo, la revisión de la pertinencia de los beneficios, en este proceso la organización determina si los beneficios que se están generando aún son útiles para la organización o si, por el contrario, ya no apoyan el logro de la estrategia organizacional.

Finalmente, la organización debería realizar un proceso de gestión del conocimiento, en donde se documente todas esas lecciones aprendidas que se obtuvieron a lo largo de las etapas de la gestión de beneficios, lo que se hizo bien, lo que se hizo mal y lo que se podría haber hecho mejor en caso de que las cosas se pudieran volver a hacer.

A continuación, se presentan los procesos que harían parte de esta quinta etapa:

- Realizar el sostenimiento
- Revisar la pertinencia de los beneficios
- Realizar la gestión del conocimiento

5.6. Procesos gestión de beneficios

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo de investigación contempla que la gestión de beneficios se debe realizar en 5 etapas como son la identificación y priorización de beneficios,

la planeación de beneficios, la construcción de capacidades, la entrega de beneficios y el sostenimiento de beneficios.

Hasta el momento se ha abordado lo que concierne a cada una de las etapas de gestión de beneficios, es por esto, que ahora se va a profundizar en cada uno de los procesos que se deberían llevar a cabo en cada etapa mencionadas anteriormente. Para esto, se explicará en que consiste cada proceso, además de esto y para profundizar, en el ANEXO C se describirán las fuentes bibliográficas de donde fue obtenido el proceso, las actividades más importantes que se deben realizar, además de una plantilla de ejemplo que podría adecuar la organización. A continuación, se relaciona la Matriz donde se presentan los procesos seleccionados resultado del presente trabajo de investigación, que conformaran el marco de referencia para la gestión de beneficios:

Ilustración 24.Mapa Procesos gestión de beneficios

ETAPAS BENEFICIOS / Dominios	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN	ENTREGA	SOSTENIMIENTO
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	**Ejecución plan Capacidades** 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 operacionalización	**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	**Beneficios** Realizar el Sostenimiento a los Beneficios Revisar la pertinencia de los beneficios Realizar la gestión del conocimiento
GESTIÓN DE INTERESADOS	Identificar a los Interesados	Crear el plan de involucramiento y de comunicaciones de los interesados	Gestionar el Involucramiento de los Interesados Monitorear el Involucramiento de los Interesados Realizar la gestión del cambio organizacional		
GESTIÓN DE RIESGOS	Identificar los Riesgos	Planificar los Riesgos	Implementar la respuesta a los Riesgos Monitorear los Riesgos		

Fuente: Elaborado por los Autores

5.6.1. Etapa de identificación y priorización de beneficios

Los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían

ser realizados en esta primera etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Revisar la identificación de beneficios
- Asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia
- Revisar la categorización de los beneficios
- Evaluar las métricas e indicadores para los beneficios
- Priorizar los beneficios
- Identificar los interesados
- Identificar riesgos

5.6.1.1. Revisar la Identificación de beneficios.

Cabe destacar, que este primer proceso de la gestión de beneficios se realiza después de haber identificado todos los drivers o impulsores estratégicos que se necesitan para lograr, ya sea, la implementación de la estrategia organizacional o las iniciativas de cambio que se desean. aquí, es importante señalar que, de acuerdo como lo que menciona Serra (2016) "Independientemente de si se utiliza un programa o un proyecto, todas las iniciativas de cambio tendrán beneficios asociados, por lo que su contribución al negocio se puede valorar y luego evaluar" En ese orden de ideas, ya sean, impulsores estratégicos o iniciativas de cambio, se deben identificar esos beneficios que se esperan conseguir al operacionalizar esas iniciativas.

Además de esto, durante este proceso, tal como menciona Serra (2016): "Se pueden sugerir o requerir nuevas iniciativas estratégicas para mejorar el potencial de la empresa para lograr beneficios o incluso para permitir que la empresa logre los beneficios adicionales requeridos". Estas iniciativas se podrían implementar adoptando un enfoque de programas, otras, generalmente menos complejas o de menor tamaño, a través de la gestión de proyectos.

Este proceso de revisión de beneficios se realiza sobre los beneficios identificados en el caso de negocio, BABOK (2015) señala que: “El caso de negocio proporciona una justificación para un curso de acción basado en el beneficio que se obtendrán mediante el uso de la solución propuesta”, estos beneficios documentados en el caso de negocio son los que se deberían revisar, con el fin de validar que se generen los resultados de negocios esperados. Finalmente, como lo menciona el Project Management Institute (2016): “La identificación de los beneficios permite a las organizaciones obtener enfoque y asignar los recursos a los mejores proyectos. Es la forma como las organizaciones aumentan su valor”

5.6.1.2. El asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia.

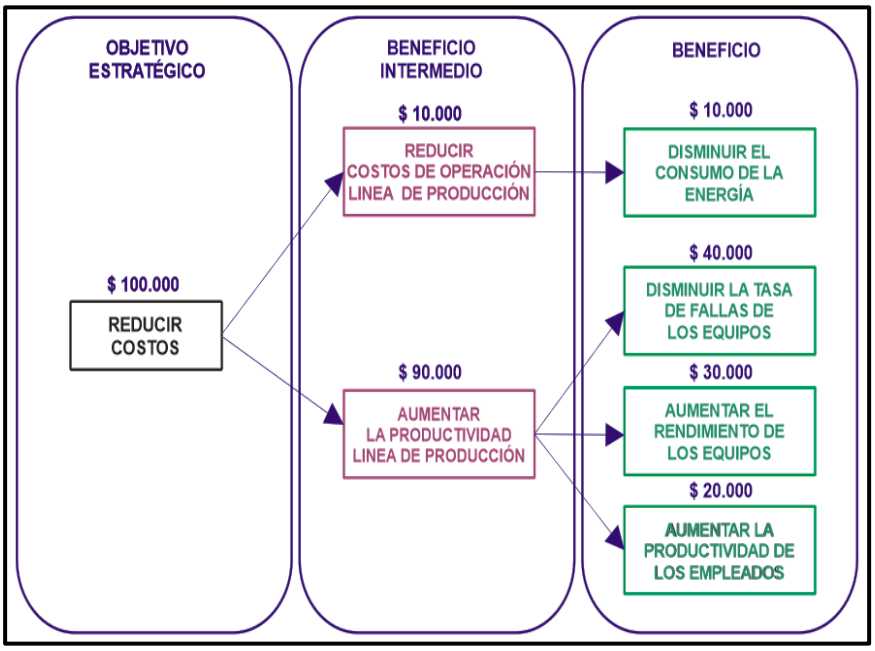
Una vez revisados los beneficios identificados en el caso de negocio, se debería asegurar que estos beneficios tengan un correcto alineamiento con la estrategia organizacional. Esto se puede lograr por medio de un mapa de beneficios, el cual según Serra (2016) “Muestra los objetivos del negocio deseados y luego todos los beneficios finales, beneficios intermedios, cambios comerciales y resultados o facilitadores del proyecto”, La literatura muestra que hay dos formas en las que se puede desarrollar este mapa de beneficios: mapeo de arriba hacia abajo y mapeo de abajo hacia arriba. Lo importante de esto, es que independientemente de la forma en que se haga, las organizaciones deben asegurarse de que todos los beneficios que se esperan obtener estén conectados conscientemente al logro de la estrategia organizacional.

Para ejemplificar lo anterior, se presenta la ilustración 29 en donde se relaciona el objetivo estratégico que se desea lograr, el cual es reducir los costos de la organización en $100.000 dólares. Para lograr esto se deben establecer unos beneficios intermedios, los cuales son:

- Reducir los costos de operación $10.000 dólares
- Aumentar la productividad $90.000 dólares

Con base en lo anterior, se deberían identificar los beneficios iniciales, los cuales se describen en la siguiente ilustración. Estos beneficios iniciales se obtendrán por medio de la operacionalización de los programas y/o proyectos, que se construirán.

Ilustración 25.Mapa de beneficios



Fuente: Elaborado por los autores

5.6.1.3. Categorizar los beneficios.

Estos beneficios que se esperan conseguir pueden ser identificados con el uso de diferentes tipos de herramientas como el mapa de problemas, el mapa de beneficios o la red de dependencia de beneficios, lluvia de ideas, etc. Sin embargo, no todos los beneficios que se identifiquen se pueden clasificar en un mismo grupo, por esto, es muy importante categorízalos; en la tabla 1, la cual fue relacionada al inicio de este trabajo de investigación, se puede apreciar diferentes tipos de clasificaciones, según diferentes autores.

Para categorizar los beneficios se podría utilizar una Estructura de Desglose de beneficios (BBS), la cual es una representación jerárquica de las categorías de los beneficios. Categorizar los beneficios permitirá a la organización gestionar múltiples beneficios con acciones específicas, ya

que se encontrarían dentro de una misma categoría y se podrían ver impactados, en algunas ocasiones, por las mismas acciones. Finalmente, si en el caso de negocio establecido por la organización los beneficios ya estuviesen categorizados, el presente proceso se enfocaría a la revisión de las categorías establecidas con el fin de actualizarlas y/o eliminarlas.

5.6.1.4. Verificar las métricas e indicadores para los beneficios.

Una vez identificados y revisados los beneficios que se esperan lograr, haber verificado su alineación con la estrategia y/o iniciativas de cambio con la organización, y haber establecido y/o revisado las categorías de los beneficios, es importante verificar como se van a medir esos beneficios. Esto debería ser de suma importancia para la organización, ya que como lo menciona Linenberg, Y. y Gudka, A. (2004)

“El proceso de evaluación de los beneficios suele ser inconsistente y se basa en "ilusiones" para obtener la aprobación de los proyectos; la mayoría de las organizaciones carecen de la capacidad para rastrear y medir la entrega de beneficios reales; y, finalmente, existe una fuerte dependencia de la memoria a corto plazo de la organización cuando se trata de vincular los beneficios reales con los prometidos, generalmente debido a la falta de una estructura de gobierno adecuada. (p.1)

Algunos beneficios pueden ser medidos fácilmente, por ejemplo, al aumento de ventas de un producto o la reducción del consumo de energía, algunos otros, son mucho más complejo que estos. Sin embargo, independientemente del nivel de complejidad que tenga cada beneficio a la hora de ser medido, absolutamente todos deben ser medibles para que sean alcanzables y verificables. Linenberg, Y. y Gudka, A. (2004) mencionan que: 89

Una regla empírica para evaluar la validez de los beneficios es aplicar lo que usualmente se conoce como la prueba “SMART”, deben ser S -Específicos, M- Medible, A -Alcanzable, R-

Relevante y T – Logrado en el tiempo. Si un beneficio no cumple con estos parámetros, hay pocas posibilidades de que represente una inversión que valga la pena. (p.1)

Esto es importante, ya que como lo establece Serra (2017): "Los beneficios tienen que ser medibles porque de lo contrario, la gestión de su realización es imposible". El PMI (2019), presenta algunas medidas que se podría utilizar para medir los beneficios en el caso de que estos sean Tangibles o Intangibles

Tabla 3. Tipos de medidas para medir beneficios tangibles e intangibles

UNIDAD DE MEDIDAD DE BENEFICIOS			
Tangibles	**Unidad**	**Intangibles**	**Unidad**
ROI - Retorno sobre la Inversión	%	Moral de los empleados	% cambio - Escala de 1 a 5
Reducción de costos	$ / %	Satisfacción del cliente	% cambio - Escala de 1 a 5
Cambio de participación en el mercado	%	Percepción marca	% cambio - Escala de 1 a 6

Fuente: PMI (2019)

Aunque existen diferentes formas de medir un mismo beneficio, las cuales están directamente relacionadas según el tipo de organización e industria, es recomendable que la organización use una unidad de medida que sea clara y fácil de entender por cada uno de los interesados en el beneficio, esto permite minimizar los conflictos y mejorar el entendimiento general acerca del desempeño de este. Finalmente, el proceso descrito anteriormente busca verificar que las métricas e indicadores establecidos para la evaluación de los beneficios previstos en el caso de negocio, realmente permitan valorar, si los beneficios que se percibieron son los mismos que se están obteniendo a través de la operacionalización.

5.6.1.5. Priorización de los beneficios.

Una vez identificados y/o revisados cada uno de los beneficios preliminares, categorizados y evaluadas sus métricas e indicadores, todos estos deberían pasar a través de un proceso de

priorización de beneficios, el cual es una función del Portafolio Management de la organización. Este, evaluara y seleccionara algunas de las iniciativas de beneficios que se tienen documentados, en función de la disponibilidad económica, cantidad de personal capacitado, urgencia del beneficio y demás variables de evaluación que considere la organización. En cuanto a esto, el PMI (2017) menciona que esta priorización, "Es el proceso de hacer que un Portafolio sea lo más eficaz posible maximizando las condiciones, las limitaciones y los recursos disponibles". también, menciona con respecto a esto que: "El objetivo principal de la optimización del portafolio es garantizar que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles se apliquen mejor a los componentes restantes adecuados del portafolio". Si bien es cierto, este proceso se debería realizar periódicamente, es más común que sea realizado cada vez que se agregan o cierran componentes en el Portafolio.

Finalmente, una vez seleccionados los beneficios que la organización desea lograr de acuerdo con sus capacidades, se creara el registro y los perfiles de beneficios finales, los cuales entraran a un proceso de planeación para ser llevados a cabo.

5.6.1.6. Identificar los interesados relacionados con los beneficios.

El PMI (2017) en su estándar para la gestión de portafolios, establece que un interesado es: "Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio" Ahora, en cuanto a la gestión de beneficios en las organizaciones, es importante identificar a cada uno de los interesados, como lo menciona el PMI (2017) en su cuerpo de conocimiento para la gestión de proyectos, estos interesados son esos: "Iindividuos y grupos que se beneficiaran con la entrega de los resultados del proyecto".

Pero no solo eso, de los interesados identificados se seleccionaran los dueños de los beneficios; en cuanto a esto, Serra(2016) menciona: "El propietario del beneficio es un individuo que se beneficiará directamente del beneficio y está dispuesto a trabajar o asignar un recurso de su equipo para trabajar hacia la realización de los beneficios esperados*",* el autor también menciona que el dueño de los beneficios*:* "Será en última instancia responsable de la realización de los beneficios después del cierre del programa y proyecto" es por esto que se hace tan relevante la identificación de los interesados en la gestión de beneficios.

Finalmente, gran parte de los interesados con relación a la gestión de beneficios deberían estar identificados y documentados en el caso de negocio de la organización, por ejemplo, los clientes, expertos en la materia, usuarios finales, proveedores, gerentes de proyectos, dueños de la operación, etc.; Sin embargo, no siempre se identifican todos los interesados, es por esto, que el proceso de identificación de los interesados con respecto a los beneficios, busca verificar que cada uno de esos interesados sean identificados, con el fin de documentar sus necesidades, deseos y expectativas con respecto al beneficio y de este modo, ser gestionados más fácilmente y/o evitar cambios inesperados durante la obtención de los mismos.

5.6.1.7. Identificar los riesgos relacionados con los beneficios.

La identificación de los riesgos, es un proceso de suma importancia en la gestión de beneficios, ya que, como lo establece Serra (2016): "Los riesgos en el cambio organizacional y empresarial deben tenerse en cuenta porque pueden afectar la capacidad de la empresa para llevar a cabo con éxito los cambios que permitirán la realización de los beneficios esperados"*,* es por esto que*,* todos estos riesgos que puedan tener un impacto en la realización de los beneficios esperados se deberían gestionar de la manera apropiada.

Es indispensable entender que no todos los riesgos están relacionados con la incertidumbre de no lograr los beneficios identificados, algunos otros riesgos están más relacionados con el impacto de no realizar esos beneficios que se identificaron, para esto, Serra (2016) establece: “El logro o no logro de cualquier beneficio generará un riesgo para el negocio”.

Es importante recalcar que la identificación de estos riesgos hará parte de los criterios de priorización y evaluación de los beneficios, ya que, no es lo mismo que la organización busque lograr beneficios con un bajo nivel de riesgo, a buscar beneficios con mayor nivel de riesgo, ya sea, en su probabilidad o impacto. Estos riesgos asociados con los beneficios deben ser propiedad del propietario de los beneficios, aunque pueden ser coadministrados por los equipos del programa y del proyecto durante los ciclos de vida de la ejecución del programa y el proyecto.

Finalmente, dependiendo del nivel de madurez de la organización con respecto BA, en el caso de negocio se habrán documentado diferentes riesgos que se podrían percibir en las iniciativas, las soluciones o al obtener los objetivos de negocio. Sin embargo, independientemente de lo anterior, en el presente proceso se debería revisar cada uno de los riesgos identificados en el caso de negocio, con el fin de validar sin han sido documentados a totalidad, o si es necesario realizar una nueva identificación de estos.

5.6.2. Etapa de planeación de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta segunda etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Crear registro de beneficios.
- Crear perfiles de Beneficios.
- Planificar las capacidades necesarias logra beneficios.
- Planificar la operacionalización de las Capacidades.

- Planificar la Transición de Beneficios.
- Planificar el sostenimiento de los beneficios.
- Crear el plan de Involucramiento y comunicaciones con los Interesados.
- Planificar los Riesgos.

5.6.2.1. Crear registro de beneficios.

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las iniciativas, el primer proceso que debería llevarse a cabo en la etapa de planeación de beneficios es la creación del registro de beneficios. Este registro debe ser, primero, presentado a la junta directiva de la organización o quien haga la función de esta dentro de la misma, esto con el fin de obtener una aprobación formal por parte de estos. Una vez, teniendo esta aprobación formal, este registro de beneficios deberá ser presentado a los demás Stakeholders, identificados en el proceso de "IDENTIFICAR LOS INTERESADOS RELACIONADOS CON LOS BENEFICIOS" esto con el fin de que todos los interesados relacionados con los beneficios tengan una idea clara de cuáles son los beneficios que busca la organización y cuales por otro lado no se consideraron importantes, esto permitirá que la organización este alineada con los objetivos de la organización.

El PMI (2019) menciona con respecto a esto que: "El registro puede utilizarse de forma agregada en diferentes niveles de la organización para adaptarse a sus necesidades" en otras palabras, se podría tener un registro de beneficios adaptado de acuerdo con el nivel de la organización donde se esté dando a conocer.

En este registro de beneficios se deberían listar los beneficios que la organización desea lograr, además de incluir los parámetros más importantes y/o representativos de cada beneficio, es decir, contener la información suficiente para entender que significa el beneficio, que se quiere lograr y

para cuando, esto con el fin de tener un entendimiento general de estos. Esta información deberá ser ajustada, según el nivel de la organización a quien sea presentado.

5.6.2.2. Plan de gestión de beneficios.

El PMI (2017) describe el plan de gestión de beneficios como: "La explicación documentada que define los procesos para crear, maximizar y mantener los beneficios proporcionados por un proyecto o programa" es decir, este plan deberá ser tan detallado que debe encontrarse la información necesaria para que la organización tenga idea de cómo va a crear, maximizar y mantener esos beneficios ya identificados.

Como se puede apreciar, realizar el plan de gestión de beneficios es un proceso muy complejo, detallado y de suma importancia para la gestión de beneficios organizacionales, podría decirse que es el tema central de este enfoque de gestión, ya que, como lo menciono Benjamín Franklin "SI fallas en el plan, entonces estas planificando fallar". Es por esto, que, dentro de la investigación, este macroproceso de crear el plan de gestión de beneficios se dividió en 5 procesos más pequeños y con características específicas cada uno:

- **Crear perfiles de beneficios:** Este proceso busca describir a un alto nivel de detalle y precisión, cada uno de los beneficios que se desean conseguir.
- **Planificar las capacidades para logra los beneficios:** Este proceso busca identificar y planear cuales deberían ser esas capacidades que se deberían crear para lograr esos beneficios.
- **Realizar el plan de operacionalización de las Capacidades:** Ahora, una vez alineados los beneficios con las capacidades, solo faltaría planificar la operacionalización de estas. En este proceso se busca crear el plan para la operacionalización de las capacidades, en donde, se incluirán las actividades necesarias en la operación que se deben realizar para obtener los beneficios previstos.

- **Planificar la transición de los beneficios:** En proceso tiene como propósito, asegurar que los beneficios se transfieran de la manera adecuada a las áreas operativas.
- **Planificar el sostenimiento de los beneficios:** Por último, este proceso busca la continuación de los resultados y/o beneficios logrados a través de capacidades operacionalizadas.

Como resultado de este macroproceso se obtendrá un plan de gestión de beneficios completo, en el cual se relacionan los beneficios que se priorizaron y seleccionaron, con su categoría, métrica, dueño, riesgos relacionados, etc., además de las capacidades y operaciones necesarias para lograr esos beneficios. Además de esto, ese plan de gestión de beneficios permitirá por medio de un diagrama, alinear los beneficios, capacidades y operaciones, esto con el fin de tener un entendimiento total de la obtención de estos. Por último, el plan de gestión de beneficios podría incluir un ROADPMAP o hoja de ruta, en el cual se detallen cuáles serían los beneficios, cuales las capacidades que se deberían construir y su operacionalización, a lo largo del tiempo.

Para ejemplificar el uso del ROADMAP, se presentará un ejemplo práctico de su aplicación. En este, se desea obtener un beneficio final el cual es disminuir el costo de energía eléctrica de una organización en un 15%. Para esto, la organización planeo la construcción de dos capacidades, una estación solar y un parque eólico, en donde, cada una de estas capacidades van a generar unos beneficios intermedios que serán del 10% y 5% de ahorro, respectivamente. Por ultimo y como es sabido, las capacidades por sí solas no generan beneficios, es por esto, que en el ROADMAP se debería incluir la operacionalización de estas capacidades.

En ejemplo presentado, se detalla cual es el beneficio final que se desea lograr, las capacidades que se deben construir y las operaciones necesarias que conseguirán lograr esos beneficios intermedios. Además de esto, se presenta un flujo de caja resumen de cada una de las iniciativas, señalando el momento en el cual la organización empezara a percibir los beneficios. Por último,

en este ejemplo se presenta este mismo flujo a manera de grafico combinado donde se puede apreciar la relación entre la inversión y beneficios de cada capacidad, así como la suma de estas.

Ilustración 26.Ejemplo de roadmap

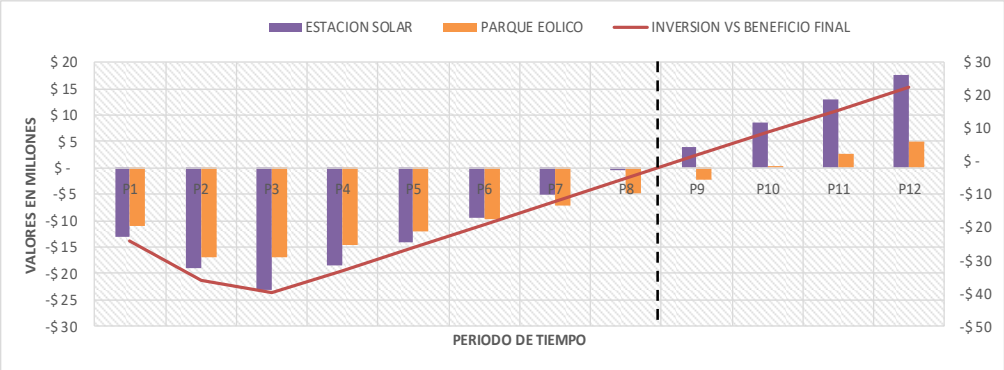
ROADMAP RESUMEN DE LA GESTION DE BENEFICIOS

N°	ITEM	TIPO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	DISMINUIR EL COSTO DE ENERGIA (CE) ELECTRICA EN UN 15%	BENEFICIO FINAL												
2	CONTRUIR UNA ESTACION SOLAR - AHORRO (10%)	CAPACIDAD												
3	OPERACIÓN DE LA ESTACION SOLAR	OPERACIÓN												
6	REDUCCION DEL (CE) POR AHORRO DE LA ESTACION SOLAR (10%)	BENEFICIO INT.												
4	CONTRUIR UN PARQUE EOLICO - AHORRO (5%)	CAPACIDAD												
5	OPERACIÓN DE PARQUE EOLICO	OPERACIÓN												
7	REDUCCION DEL (CE) POR AHORRO DEL PARQUE EOLICO (5%)	BENEFICIO INT.												

FLUJO DE CAJA RESUMEN DE LA OPERACIÓN (Valores en Millones de pesos)

N°	ITEM	TIPO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	CONSTRUCCION DE LA ESTACION SOLAR	INVERSION	-$ 13	-$ 6	-$ 4									
2	COSTOS OPERACIÓN DE LA ESTACION SOLAR	COSTOS				-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4	-$ 4
3	INGRESOS POR EL AHORRO OPERACIÓN ESTACION SOLAR	AHORROS				$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9
4	RECUPERACION PROGRESIVA DE LA INVERSION ESTACION SOLAR	BENEFICIO INT.	-$ 13	-$ 19	-$ 23	-$ 19	-$ 14	-$ 10	-$ 5	-$ 1	$ 4	$ 9	$ 13	$ 18
5	CONSTRUCCION DEL PARQUE EOLICO	INVERSION	-$ 11	-$ 6										
6	COSTOS OPERACIÓN DEL PARQUE EOLICO	COSTOS			-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3	-$ 3
7	INGRESOS AHORRO OPERACIÓN ESTACION HEOLICA	AHOROS				$ 5	$ 5	$ 5	$ 5	$ 5	$ 5	$ 5	$ 5	$ 5
8	RECUPERACION PROGRESIVA DE LA INVERSION PARUQE EOLICO	BENEFICIO INT.	-$ 11	-$ 17	-$ 17	-$ 15	-$ 12	-$ 10	-$ 7	-$ 5	-$ 2	$ 0	$ 3	$ 5
9	BENEFICIO TOTAL	BENEFICIO FINAL	-$ 24	-$ 36	-$ 40	-$ 33	-$ 26	-$ 19	-$ 12	-$ 5	$ 2	$ 9	$ 16	$ 23

GRAFICAS DE INVERSION VS BENEFICIOS



Fuente: Elaborado por los autores

5.6.2.3. Crear perfiles de beneficios.

Este es el primer proceso que se debería tener en cuenta, de acuerdo con lo anterior para la creación de un plan de gestión de beneficios completo. Para estos, el PMI (2019) define los perfiles de beneficios como: “Una descripción del beneficio, sus beneficiarios y los criterios para su

realización". El PMI también menciona que un perfil de beneficios básico deberá al menos contener:

- Descripción del beneficio.
- Categoría del beneficio.
- Beneficiario.
- Temporalidad del beneficio.
- Los criterios para medir el desarrollo y determinar su realización.

Por otro lado, Serra (2016) menciona que: "El perfil de beneficio describe el beneficio, presentando información como sus interdependencias, su propiedad y sus mediciones" Para la presente investigación, el perfil de beneficios es el proceso donde se compila toda la información existente hasta el momento del beneficio a un muy alto nivel de detalle. Este debería contener información como: su descripción, categoría, objetivo estratégico con el cual está alineado, dueño del beneficio, beneficiario clave, riesgos identificados, respuesta para estos riesgos si existen al momento de crearlos, métricas para medir el beneficio, periodicidad de la medida, técnica para realizar la medida, % avance cumplimiento del beneficio, tiempo a partir del cual se empiezan a obtener los beneficios, presupuesto asignado, por mencionar algunos.

Para este proceso se deberían utilizar técnicas y/o herramientas como grupos focales, lluvias de ideas u otras, que permitan la participación de todos los interesados claves en descripción y entendimiento detallado de cada uno de estos.

5.6.2.4. Planificar las capacidades para logra los beneficios.

Serra (2016) menciona que:

Después de planificar las estrategias comerciales, definir los objetivos del negocio y comenzar a mapear los beneficios que se necesitan para alcanzar la visión del negocio, los

> líderes organizacionales pueden identificar los proyectos que pueden entregar los resultados requeridos para permitir la realización de los beneficios esperados

De esto, se puede concluir que tan solo identificar, priorizar y seleccionar los beneficios no es suficiente para su obtención, se deben identificar esos proyectos o capacidades que permitan la realización de estos beneficios esperados.

Respecto a lo anterior, es importante tener en cuenta que todos proyectos, programas o capacidades deben respaldar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Serra (2016) menciona que*:* "Cuando los proyectos son parte de los programas, es más fácil de hacer ya que el programa ya está vinculado a los objetivos del negocio" sin embargo, el autor también menciona que "muchos proyectos son independientes y, independientemente de si un proyecto es parte de un programa, debe respaldar el logro de los objetivos del negocio"

De esto se puede concluir que, ya sean programas o proyectos, estos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, por ende, con los beneficios que se desean obtener. Ahora, Serra (2016) menciona que:

> Es importante tener en cuenta que la mayoría de los proyectos no brindan por sí solos los beneficios finales necesarios, ni siquiera entregan resultados que no pueden generar beneficios por sí mismos. A menudo, los proyectos generan beneficios intermedios, que apoyan el logro de los beneficios finales deseados.

Finalmente, ya sean proyectos que aporten beneficios intermedios o programas que generen los beneficios finales deseados, el proceso de planificar las capacidades para lograr los beneficios permitirá que la organización se centre en identificar cuáles van a ser esas capacidades necesarias para logra esos beneficios que fueron previstos en la etapa de identificación.

5.6.2.5. Realizar el plan de operacionalización de las capacidades.

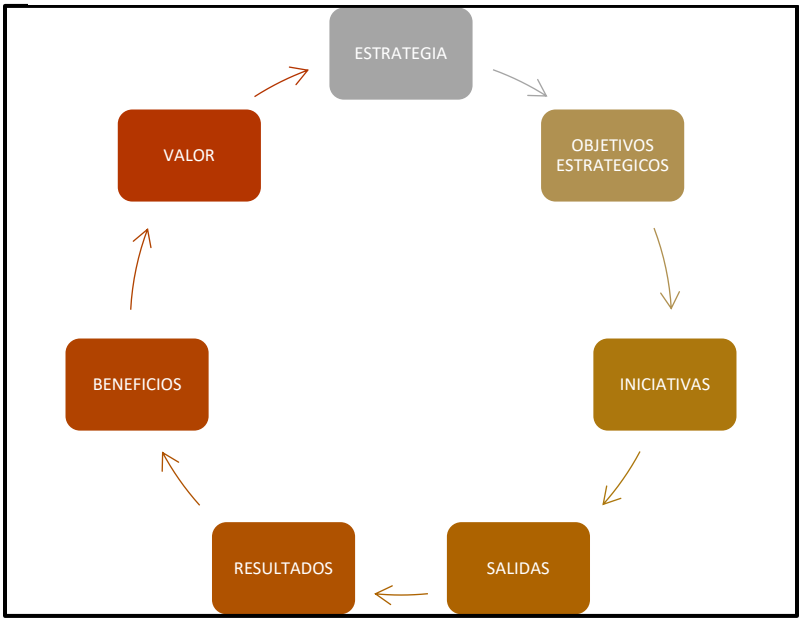
Una vez definidos cuáles serán los beneficios que se desean lograr, su perfil detallado y las capacidades necesarias, se deberá realizar el plan de cómo se van a operacionalizar esas capacidades. Para Serra (2017):

> Los beneficios en algunos casos podrían comenzar durante la ejecución del proyecto o programa, sin embargo, la mayor parte ocurre después del cierre del proyecto, cuando ya se han entregado todos los productos del proyecto. En muchos casos, el equipo de gestión del proyecto tendrá poca o ninguna asociación con el proceso real de realización de los beneficios.

esto es, porque los beneficios se dan en la mayoría de los casos al operacionalizar esos programas o proyectos identificados en el proceso anterior.

Esto, el PMI (2019) lo expresa en su ciclo del valor, el cual se presenta a continuación con la explicación de cada una de sus etapas:

Ilustración 27. Ciclo del valor



Fuente: PMI (2019)

- **ESTRATEGIA:** Los objetivos generales que guían la dirección de la organización.
- **OBJETIVOS:** El proceso de descomponer la estrategia en iniciativas estratégicas.
- **INICIATIVAS:** Los portafolios, programas y proyectos que se crean para entregar los objetivos estratégicos.
- **SALIDAS:** Los resultados esperados del portafolio, programa o proyecto.
- **RESULTADOS:** Los resultados obtenidos a través del uso de las salidas obtenidos por el portafolio, programas o proyectos.
- **BENEFICIOS:** Son las ganancias obtenidas por la organización y sus beneficiarios a través de las salidas del portafolio, programas o proyectos y sus respectivos resultados.
- **VALOR:** El valor neto de los beneficios realizados menos los costos de lograr esos beneficios.

De lo anterior se puede concluir que, para lograr esos beneficios organizacionales previstos, hace falta usar u operacionalizar esos resultados esperados del programa o proyecto. Es por esto, que es importante realizar el plan de operacionalización de las capacidades, ya que este permitirá planear como se van a llevar a cabo esas operaciones, identificar cuáles serán sus costos, quienes serán los interesados, documentar algunos requerimientos claves, además de establecer como se va a construir, probar e implementar ese entorno necesario para la operacionalización de esas capacidades.

Finalmente, es importante tener en cuenta que este plan de operacionalización debe tener como base las capacidades necesarias para obtener los beneficios previstos, es decir, este plan debe permitir a la organización programar cuáles serán los requisitos necesarios para usar u operar las capacidades proyectadas para lograr los beneficios identificados.

5.6.2.6. Planificar la transferencia de los beneficios.

Otro componente importante que haría parte del plan de gestión de beneficios es el plan de transferencia. Es por esto, que en cuanto a la transición de beneficios, el PMI (2017) en su estándar de programas define que: *"*El propósito de la fase de transición de beneficios es asegurar que los beneficios del programa se transfieran a áreas operativas y puedan mantenerse una vez transferidos*"* pero no solo eso, el PMI (2017) también hace referencia a la necesidad de crear un plan, este menciona que se debe: "Desarrollar un plan de transición para facilitar la realización continua de beneficios cuando se entregue a las áreas operativas afectadas".

El PMI (2017) también menciona que:

> Las actividades de planificación de la transición de beneficios dentro del programa son solo una parte del proceso de transición completo. La organización o función receptora es responsable de todos los procesos y actividades de preparación dentro de su dominio para garantizar que el producto, servicio o capacidad se reciba e incorpore en su dominio.

Con esto se puede concluir que la transición de beneficios no es solo trabajo de quien está entregando los beneficios, sino también, de quien está a punto de recibirlos e incorporarlos en sus procesos.

Es por esto por lo que este proceso aborda la elaboración de un plan que permitirá a la organización saber cómo va a transferir esos beneficios a la operación, si se deben entregar materiales técnicos, hacer alguna capacitación de empalme, ¿quién va a recibir? ¿Cuándo? ¿en qué lugar? entre otras, que podrían incluirse en este plan. Por último, es importante mencionar que este plan de transferencia de beneficios hará parte de él plan general de gestión de beneficios para la organización.

5.6.2.7. Planificar el sostenimiento de los beneficios.

Por último, en cuanto al sostenimiento de los beneficios.

El PMI (2019) menciona que:

> En el sostenimiento de los beneficios, las actividades en curso realizadas por los propietarios y beneficiarios de los beneficios, asegura la continuación de los resultados y beneficios logrados a través de los productos del portafolio, el programa y el proyecto.

Esto es importante, ya que, la inversión que hace una organización en la construcción de capacidades y sus costos operacionalización, los hace con el fin de mantener unos beneficios a lo largo del tiempo, no tendría sentido hacer una gran inversión para lograr unos beneficios que no se puedan mantener a lo largo del tiempo.

Es por esto, que este plan de beneficios describe las actividades necesarias para el sostenimiento de estos a lo largo del tiempo, o al menos por el tiempo que la organización lo desee o necesite. Este plan, igual que el de transferencia de beneficios hará parte del plan macro de gestión de beneficios organizacionales.

Finalmente, el PMI (2017) menciona que:

> La responsabilidad del sostenimiento de los beneficios queda fuera del ciclo de vida tradicional del proyecto; sin embargo, esta responsabilidad puede permanecer dentro del ciclo de vida del programa. Si bien estas actividades de soporte de productos, servicios o capacidades en curso pueden estar dentro del alcance del programa, generalmente son de naturaleza operativa y generalmente no se ejecutan como un programa o proyecto.

5.6.2.8. Crear el plan de involucramiento y comunicaciones de interesados.

Una vez completado el plan de gestión de beneficios que usará la organización, el siguiente paso es realizar el plan tanto del involucramiento como de comunicaciones de la gestión de

beneficios. SI bien es cierto, el PMI en su guía del PMBOK los define como dos planes independientes, en esta investigación se consideró que en uno solo se podría extraer la información más importante de cada uno de estos.

El PMI (2017) señala con respecto al plan de involucramiento de los interesados que: “Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto” sin embargo, desde el punto de vista de la presenta investigación, este plan de involucramiento le permitirá a la organización conocer el estado de participación de cada interesado relacionado con los beneficios, además de establecer una estrategia para poder gestionar su participación a lo largo de la gestión de los beneficios, esto podría realizarse tanto a dueños de beneficios como beneficiarios.

Con respecto al plan de comunicaciones.

El PMI (2017) señala que:

> Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

desde el enfoque de la investigación, este plan permita conocer ¿qué se va a comunicar con respecto a la gestión de beneficios? ¿a quién se va a comunicar? ¿frecuencia de la comunicación? ¿por qué medio? (mail, escrito, verbal) ¿quién va a comunicar? entre otros.

5.6.2.9. Planificar los Riesgos.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de identificar riesgos se realiza en la etapa de identificación y priorización, dado que, estos riesgos hacen parte importante de los criterios de selección de los beneficios finales que la organización deseara lograr. Por otra parte, es importante revisar de nuevo los riesgos una vez se hubiese seleccionado y documentado los beneficios finales

que la organización está interesada en obtener, esto con el fin de evaluar, si alguno de los riesgos ha cambiado su estado, probabilidad e impacto.

Este proceso también busca evaluar de una manera más profunda y detallada cada uno de los riesgos, ya sean positivos o negativos, que pudieran materializarse en el proceso de obtención de los beneficios, aquí, se evaluara no solo la probabilidad y el impacto de los riesgos, sino su urgencia (plazo disponible, desde que inicia el riesgo hasta que se implementa una respuesta), proximidad (Plazo que hay antes de que el riesgo impacte al beneficio), conectividad (es la capacidad del riesgo de desencadenar riesgos secundarios) además de su categoría y causas raíz, entre otros.

Una vez actualizado y detallado el registro de los riesgos, se debería realizar el análisis cualitativo de estos. El PMI (2017) menciona que este análisis es: “El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características”, además de esto, el PMI (2017) también menciona que: “El beneficio clave de este proceso es que concentra los esfuerzos en los riesgos de alta prioridad”.

Para lograr esta priorización de riesgos, la organización deberá construir una matriz de probabilidad vs impacto, que permitirá, primero, establecer lo que la organización considera que es un impacto y una probabilidad alta, media y baja, segundo, evaluar los riesgos bajo los mismos criterios y tercero, priorizarlos con el fin de determinar realmente cuales son los riesgos más importantes para planificar su respuesta. Adicional a esto, en este proceso se deberían definir los dueños finales de cada uno de los riesgos, además de establecer algunas respuestas preliminares para cada uno de estos en caso de que ocurran, algunas prácticas recomiendan crear una lista de observación con los riegos menos importantes y una lista de riesgos principales.

Finalmente, una vez identificados los riesgos más importantes que se desean gestionar, se debería planificar como se va a responder a estos riesgos en caso de que ocurran. El PMI (2017) menciona que: “Planificar la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto” desde el punto de vista de la investigación, en este proceso se desarrollaran estrategias tanto, para gestionar las amenazas como para gestionar las oportunidades relacionadas con la gestión de beneficios, eso sí, partiendo del hecho de que no todos los riesgos son malos.

Una vez establecidas las estrategias para cada uno de los riesgos, se deberá establecer la creación de una reserva de contingencia para los riesgos que no pudieron ser gestionados. Esta reserva podría incluir cantidades de tiempo, dinero o recursos a ser usados si los riesgos se materializan durante la gestión de beneficios. Por último, se deberá evaluar si los planes de respuesta que se crearon desencadenaran riesgos residuales o secundarios, para estos, se deberán crear planes de contingencia adicionales para ser ejecutados en caso de que estos se materialicen.

5.6.3. Etapa de construcción

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron en esta investigación que deberían ser realizados en esta tercera etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Construir las capacidades.
- Monitorear y controlar la construcción de las capacidades.
- Realizar el control integrado de cambios a la construcción de las capacidades.
- Preparar la operacionalización de las capacidades.
- Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades.

- Realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades.

Además de estos, se encuentras unos procesos transversales a la etapa de construcción y entrega de beneficios, los cuales se va a detallados una vez se explique cada uno de los procesos específicos, tanto de la etapa de construcción, como la de entrega de beneficios.

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión de cambio organizacional.
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear la respuesta a los riesgos.

5.6.3.1. Construir las capacidades.

Tal como lo menciona Serra (2016):

> Después de planificar las estrategias comerciales, definir los objetivos del negocio y comenzar a mapear los beneficios que se necesitan para alcanzar la visión del negocio, los líderes organizacionales pueden identificar los proyectos que pueden entregar los resultados requeridos para permitir la realización de los beneficios esperados.

Si bien es cierto, en este proceso no se aborda la identificación de estas capacidades, ya que, esto hace parte del proceso de Planificar las capacidades necesarias para lograr los beneficios de la etapa anterior; este proceso aborda la construcción de estas capacidades previamente identificadas, las cuales al ser operacionalizadas lograran que la organización obtenga esos beneficios planeados.

Para la construcción de estas capacidades se debería utilizar cada uno de los procesos, técnicas y herramientas que menciona el PMI (2017) en su guía de los fundamentos para la dirección de

proyectos o PMBOK, esto debido a que la construcción de estas capacidades es un dominio de la gestión de proyectos.

Por último, el PMI (2017) menciona que: “Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio”, y ese “valor del negocio en los proyectos se refiere al beneficio que los resultados de un proyecto específico proporcionan a sus interesados”

5.6.3.2. Monitorear y controlar la construcción de esas capacidades.

Este proceso al igual que el mencionado a continuación, son procesos complementarios al proceso de construcción de las capacidades. Con respecto al Monitoreo y control de la construcción de las capacidades el PMI (2017) señala que este es un proceso requerido para: “Hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” Por ende, este proceso permitirá llevar un control detallado de cada una de las etapas de construcción de las capacidades establecidas en la EDT o estructura de desglose de trabajo, lo cual, permitirá realmente evaluar si el ROADMAP que se estableció en el plan de gestión de beneficios se está ejecutando tal cual como se proyectó.

Es importante mencionar que este monitoreo y control se debería realizar, tal cual como lo establece el PMI en su guía del PMOK, es decir, monitorear y controlar cada una de las áreas del conocimiento y procesos usados durante la construcción de estas capacidades.

5.6.3.3. Realizar control integrado de cambios - construcción capacidades.

El PMI (2017) señala que: “Realizar el control integrado de cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones”. El PMI también menciona que: “Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto,

entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio”.

Durante este proceso se reciben todas las solicitudes de cambio relacionadas con la construcción de cada una de las capacidades, una vez son recibidas, estas deberían ser evaluadas de acuerdo con el impacto que cada una genere sobre el proyecto. Con esta evaluación, el comité evaluador de gestión de cambios determinara si el cambio es aprobado, rechazado o debe ser pasado a una segunda revisión por parte de otros interesados. Finalmente, para todos los cambios aprobados se debe actualizar el plan de dirección del proyecto, cronograma, presupuesto o cualquier otro plan o documento que hubiese sido impactado por el cambio.

5.6.3.4. Preparar la operacionalización de las capacidades.

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. Por ejemplo, la construcción de la nueva planta de producción de alimentos empacados para perros, como tal, no generara beneficios hasta que entre en operación, pero esta no podría ser operacionalizada hasta que cuente con todo el recurso humano contratado, se le suministre la materia prima, se modifiquen las rutas de los vehículos de reparto para que carguen el alimento allí, se instalen servicios públicos, entre otros.

Si bien es cierto, ningún autor dentro la literatura evaluada aborda este proceso dentro de la gestión de beneficios, en el trabajo de investigación se consideró incluir, ya que, existe ese vacío a la hora de hablar de la operacionalización de las capacidades. Incluir este proceso dentro de este marco de referencia para la gestión de beneficios, permitirá a las organizaciones encadenar la construcción de capacidades con la operacionalización de estas, además de entender que toda

capacidad debería ser preparada o habilitada para ser operacionalizadas. Finalmente, cabe mencionar que este proceso hace parta del plan para la operacionalización de las capacidades expuesto en la etapa de planificación.

5.6.3.5. Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades.

El PMI menciona que en el proceso de monitoreo y control se debería: “Hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” ahora, adaptando esta definición a la preparación de la operación, se podría decir que el monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades, es el proceso de hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño de los requerimientos necesarios de las capacidades para ser operacionalizadas.

Al igual que el proceso anterior, ningún autor aborda de manera específica este proceso dentro de la gestión de beneficios, pero como se mencionó anteriormente, se hace necesario no solo realizar la preparación de las capacidades para su operacionalización, sino también, realizarle un monitoreo y control a ese proceso. Debido a que, si estas capacidades no están preparadas o listas dentro de los tiempos establecidos en el ROADMAP, posiblemente la obtención de estos beneficios se podría retrasar o en algunos casos particulares hasta perder, ya que, probablemente cuando se vaya a operacionalizar la capacidad el beneficio no se requiera o no se genere de la misma manera.

5.6.3.6. Realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades.

El PMI (2017) como se señaló anteriormente, define el proceso de realizar el control integrado de cambios como “El proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar

cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones". Ahora, si se adapta esta definición con respecto al proceso de preparar la operacionalización, se podría decir que realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades, es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios relacionados con la preparación de las capacidades y documentos relacionados.

Si bien es cierto, este proceso no fue descrito por ningún autor, dentro de la bibliografía recopilada sobre la gestión de beneficios; en el presente trabajo de investigación se consideró de suma importancia, ya que, un cambio mal gestionado, evaluado o aprobado importunamente podría representar un riesgo de alto impacto en la obtención de beneficios. Finalmente, es conveniente mencionar que este proceso, al igual que el anterior, hace parte de la planificación para la operacionalización descrito en la etapa de planificación de beneficios.

5.6.4. Etapa de entrega de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta cuarta etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Operacionalizar las capacidades.
- Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades.
- Monitorear y controlar la gestión de beneficios provistos.
- Realizar el control integrado de cambios a la obtención de beneficios.
- Realizar la transferencia de beneficios.

Además de estos, se encuentras los mismos procesos relacionados anteriormente, los cuales son transversales a la etapa de construcción y entrega de beneficios. Estos serán detallados una vez se expliquen los procesos del dominio de beneficios de la presente etapa:

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión de cambio organizacional.
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear la respuesta a los riesgos.

5.6.4.1. Operacionalizar las capacidades.

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".

El PMI (2019) en su guía de BRM también señala con respecto a los beneficios que: "Son las ganancias obtenidas por la organización y sus beneficiarios a través de las salidas del portafolio, programas o proyectos y sus respectivos resultados" estos resultados se obtienen a través de la operacionalización de esas salidas o capacidades. Finalmente, la operacionalización de las capacidades es el proceso donde realmente se empezarán a percibir los beneficios previstos, ya que, por medio de esta operación de las capacidades construidas se empiezan a obtener ese retorno sobre la inversión realizada.

5.6.4.2. Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades.

Tal como lo establece, Byatt, G. (2010): "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". Es por esto,

por lo que se hace tan necesario el proceso de monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades. Este proceso permitirá realizar un monitoreo constante a la obtención de los beneficios previstos, además de realizar el control de la operacionalización cuando será necesario.

Es importante resaltar que durante la operacionalización de las capacidades se deberían almacenar los datos de desempeño del trabajo, los cuales los define el PMI (2017) como: "Observaciones y mediciones en bruto identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo", en este caso las operaciones. Estos datos se deberían procesar y ser analizados en contexto para finalmente convertirse en información de desempeño del trabajo. Esta información de la operacionalización de las capacidades permitirá tener un mayor control sobre la operación, además de gestionar sus cambios y comunicaciones.

5.6.4.3. Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos.

Tal como lo menciona Serra (2016): "Una vez que los beneficios comienzan a materializarse, el proceso de realización de los beneficios debe ser monitoreado y los beneficios deben ser revisados" el autor también menciona que: "Es posible que el proceso de realización no suceda según lo planeado; por lo tanto, los problemas deben identificarse y tratarse de manera oportuna", es por esto, que se hace tan importante el monitoreo y control a la generación de los beneficios previstos o planeados.

Pero no solo eso, Serra (2016) también señala que:

> En caso de que los cambios o desviaciones que afecten a algunos beneficios no se identifiquen y se traten en consecuencia, el logro de las metas esperadas para la realización de los beneficios se vuelve extremadamente improbable, al igual que el logro de los objetivos estratégicos relacionados con esos beneficios"

Esto ratifica la necesidad de un monitoreo y control a esos beneficios, lo cual a su vez, nos ayuda en la obtención de los objetivos estratégicos relacionados.

Finalmente, Serra (2016) indica que:

> Las revisiones de beneficios son una forma eficaz de mantener la alineación entre proyectos, programas y estrategias del negocio. Incluso si las actividades de planificación y ejecución de la realización de los beneficios son efectivas, la falta de una revisión de los beneficios puede resultar en que los proyectos generen productos que la organización ya no necesita, lo que lleva al fracaso del proyecto desde una perspectiva estratégica.

5.6.4.4. Realizar el control integrado de cambios a los beneficios.

El PMI (2017) en su guía del PMBOK, señala que: “Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección” sin embargo, no solo la gestión de proyectos necesita un control integrado de cambios, Serra (2016) señala que: “Todos los documentos relacionados con el ciclo de vida de la Gestión de realización de beneficios también deberán tener sus versiones controladas. Además, cualquier cambio en estos documentos debe gestionarse de acuerdo con un proceso formal y estructurado”.

Ahora, para realizar un seguimiento de los cambios en cada beneficio específico desde su identificación hasta el final del ciclo de vida de realización del beneficio.

Serra (2016) menciona que:

> Los gerentes de programas y proyectos pueden usar un registro de cambios de beneficios que capture todos los cambios realizados al beneficio. Dichos cambios pueden incluir cambios en su descripción, medidas, propiedad de beneficios, proceso de medición y objetivos para la realización de beneficios, entre otros.

Por su parte, el PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas menciona que: “El control de cambios en el programa son las actividades mediante las cuales se identifican, documentan, aprueban o rechazan las modificaciones a los documentos, entregables o líneas base asociadas con el programa”. Además de mencionar que: “La solicitud de cambios es una propuesta formal para modificar cualquier documento de programa, entregable o línea de base. Las solicitudes de cambio de programa deben registrarse en el registro de cambios”.

Finalmente, Serra (2016)

> Si no se mantiene un registro de cambios, pueden ocurrir situaciones como la incomprensión de los patrones de realización debido a cambios en los procedimientos de medición o incluso la falta de datos históricos basados en cambios en los procedimientos de almacenamiento para la base de datos de medidas.

Recalcando de este modo, la importancia de realizar un control integrado de cambios completo.

5.6.4.5. Realizar la transferencia de beneficios.

El PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas, establece que: “El propósito de la fase de transición de beneficios es asegurar que los beneficios del programa se transfieran a áreas operativas y puedan mantenerse una vez transferidos”. Aquí, es importante mencionar que no existe un único proceso de transición de beneficios, tal como lo establece el PMI (2017): “Puede haber múltiples eventos de transición a medida que se cierran los componentes individuales del programa o cuando se cierra otra actividad laboral dentro del programa”.

Este proceso, tal como lo menciona Serra (2016) es: “Un traspaso formal que marca el final de la responsabilidad parcial del programa o proyecto por el beneficio, lo que hace que el propietario del beneficio sea plenamente responsable de la realización” para lograr esto, se podrían realizar algún documento formal que garantiza la transferencia de estos.

Además de esto, el PMI (2017) también menciona que: “Todos los documentos, la capacitación y los materiales pertinentes, los sistemas de apoyo, las instalaciones y el personal se proporcionan normalmente durante la transición y pueden incluir reuniones y conferencias de transición”

Finalmente, para resumir lo anterior, se podría decir que la transferencia de beneficios hace referencia a la entrega de los beneficios a interesados, beneficiarios y áreas operativas involucradas, transfiriendo la responsabilidad de su gestión y monitoreo. Esta labor implica diferentes tipos de tareas asociadas como la capacitación, cumplimiento de criterios de aceptación, revisión documental, material de apoyo y todos los documentos que hagan parte de la transferencia.Transversal a estas etapas, como se indicó anteriormente, se encuentran los procesos relacionados con los dominios de la gestión de riesgos e interesados. Estos se describen a continuación:

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión del cambio organizacional
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear los Riesgos.

Estos procesos, de acuerdo con la investigación se deberían llevar a cabo tanto en la etapa de construcción, como en la de entrega de los beneficios, ya que, procesos como la gestión de los interesados “Debería revisarse y actualizarse periódicamente” de acuerdo como lo señala el PMI (2017), en su guía del PMBOK. Finalmente, se presentan cada uno de los procesos transversales a las etapas, con sus actividades específicas, algunas de estas serán transversales a ambas etapas, algunas otras, tendrán funciones específicas en cada etapa.

5.6.4.6. Gestionar el involucramiento de los interesados.

El PMI (2017) en su guía del PMBOK, define el gestionar el involucramiento de los interesados como: “El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados”. Estos interesados, desde el punto de vista de esta investigación, serán todos los que estén relacionados de manera directa o indirecta con la obtención de los beneficios de la organización.

> Sierra (2016) por su parte, menciona que esta gestión de los partes interesados “Puede ir más allá del cierre del programa y del proyecto” razón por la cual, dentro de este marco de referencia para la gestión de beneficios, este proceso se realizó transversal a las etapas de construcción y entrega de beneficios. Finalmente, gestionar el involucramiento de los interesados permitirá incrementar el apoyo y minimizar la resistencia de las partes interesadas en la gestión de beneficios.

5.6.4.7. Monitorear el involucramiento de los interesados.

Otro de los procesos transversales a las etapas de construcción y entrega de beneficios es el monitorear el involucramiento de los interesados. Con respecto a este, el PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas señala que: “La participación de las partes interesadas es una actividad continua del programa, porque la lista de partes interesadas y sus actitudes y opiniones cambian a medida que el programa avanza y genera beneficios” es por esto, que se hace tan importante este proceso.

Monitorear el involucramiento de los interesados no es un proceso que deba realizarse una sola vez durante todas las etapas de la gestión de beneficios, por el contrario, este proceso debe realizarse muy frecuentemente, con el fin de identificar cambios significativos en la actitud,

participación o involucramiento de algún interesado, pues de esto dependerán muchos de los beneficios que se pudieran obtener.

5.6.4.8. Realizar la gestión de cambio organizacional.

Durante esta etapa de construcción de beneficios se introduce un aspecto muy importante y determinante en la adopción de iniciativas y capacidades y por ende impacta de manera significativa el éxito en la obtención de beneficios. Se trata de la gestión del cambio organizacional.

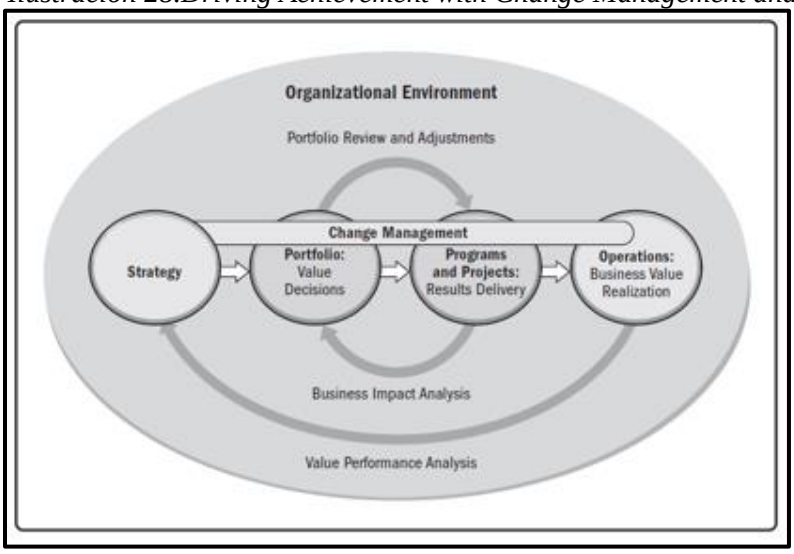
El PMI Gestión del cambio en las organizaciones: una guía práctica (2013) menciona que:

> La gestión del cambio es un enfoque integral, cíclico y estructurado para la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con un beneficio empresarial previsto. Ayuda a las organizaciones a integrar y asociar personas, procesos, estructuras, cultura y estrategia.

Debido a la importancia de este enfoque, se vio la necesidad de incorporar un proceso específico de gestión del cambio organizacional dentro del contexto de gestión de portafolios, programas y proyectos, lo cual aumentará las posibilidades de éxito en la adopción de las nuevas capacidades que permitirán obtener los beneficios esperados.

El PMI Gestión del cambio en las organizaciones: una guía práctica (2013) afirma que: “La gestión del cambio requiere la realización de actividades que alineen los programas y proyectos con la estrategia de la organización, así como las actividades que transfieren los resultados del proyecto a operaciones para obtener beneficios del negocio.”

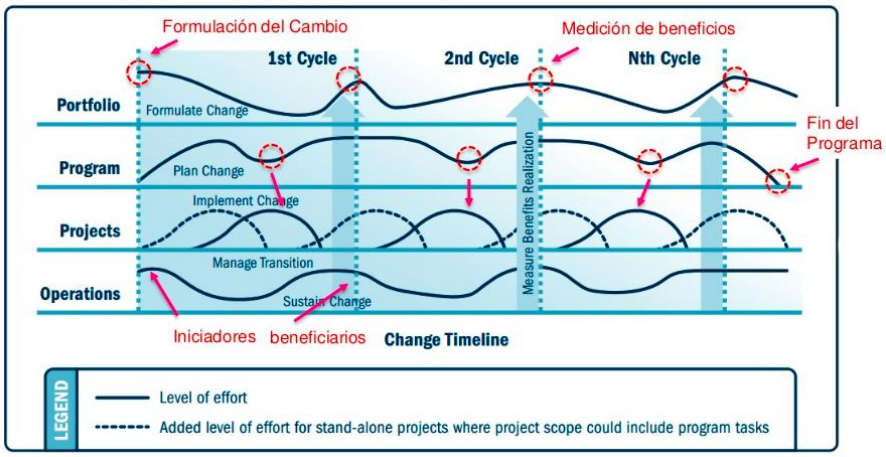
Ilustración 28.Driving Achievement with Change Management and OPM



Fuente: Managing Change in Organizations-PMI

Es por ello por lo que este enfoque de gestión del cambio organizacional toma mucha relevancia a la hora de realizar la gestión de OPM al poder apoyar actividades orientadas a las personas, al talento humano de la organización, para asegurar la adecuada adopción de la operacionalización de las capacidades que al final nos permitirán mejorar la gestión de beneficios. En la siguiente ilustración se muestra el nivel de esfuerzo requerido en cada dominio de OPM durante un proceso de ciclo de vida de cambio completo y en qué momentos se deberá identificar a los actores y actividades orientadas a beneficios.

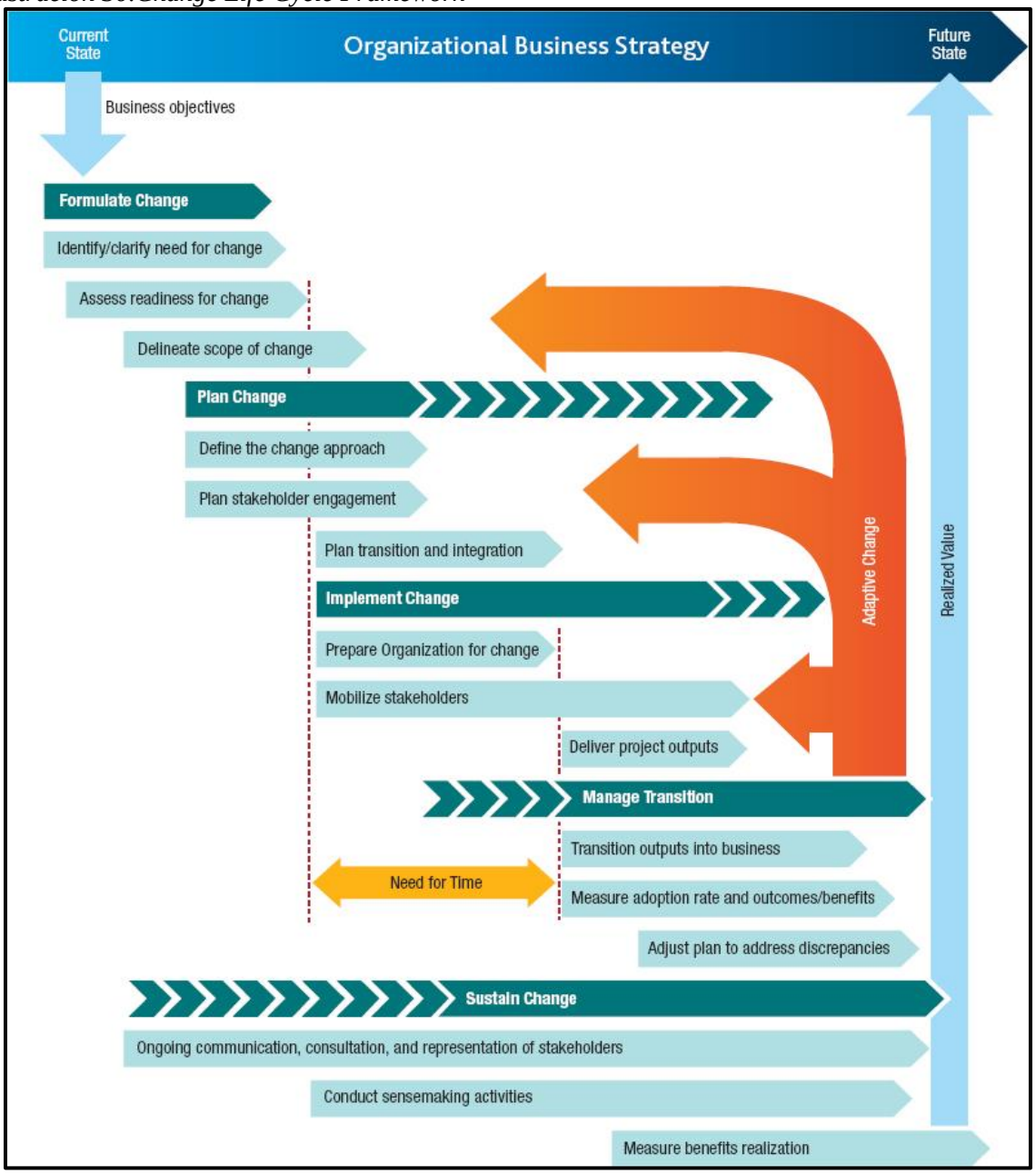
Ilustración 29.Change life cycle



Fuente: Managing Change in Organizations-PMI

Este proceso se incorporó de manera transversal en las etapas de Construcción y Entrega, con el fin de brindar una gran herramienta a las organizaciones que quieran incorporar este enfoque. Para lograr esto, se tomó como base el marco del ciclo de vida del cambio y sus procesos relacionados.

Ilustración 30.Change Life Cycle Framework



Fuente: Tomado de Thiry, M. (2014). Complexity and Change: Birds of a Feather? *PMI White Papers*.

5.6.4.9. Implementar la respuesta a los riesgos.

El PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas define que: “Para responder a los riesgos, el gerente del programa debe identificar y dirigir acciones para mitigar las consecuencias negativas o para permitir la realización de los beneficios potenciales”. Estas acciones denominadas, respuesta a los riesgos, hacen parte del plan para la respuesta a los riesgos mencionado en la etapa de planificación de beneficios.

Por otro lado, el PMI (2017) en su guía del PMBOK, menciona que: “Implementar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos” además de esto, el PMI (2017) también señala que el principal beneficio de este proceso, con respecto a la gestión de proyectos es: “Asegurar que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron, a fin de abordar la exposición al riesgo del proyecto en general y minimizar las amenazas individuales del proyecto” esto abordándolo desde la perspectiva de la investigación, podría resultar en una definición como:

> El proceso de implementar la respuesta a los riesgos relacionados con beneficios, asegurar que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron, a fin de abordar la exposición del beneficio final al riesgo, así como minimizar las amenazas individuales de los beneficios intermedios, programas y proyectos. (PMI, A guide to the project management body of knowledge, 2017)

la cual define perfectamente el proceso con respecto a la gestión de beneficios.

5.6.4.10. Monitorear los riesgos.

Al igual que el proceso de identificar los riesgos, el monitorear los riesgos es un proceso que se debe llevar durante toda la vida de la gestión de los beneficios.

El PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas, establece que:

El seguimiento a los riesgos se realiza para determinar, si las suposiciones sobre los riesgos siguen siendo válidas, el riesgo evaluado ha cambiado su estado (análisis de tenencias), se siguen las políticas y procedimientos adecuados para la gestión de riesgos, las reservas de contingencia o cronograma se modificaron de acuerdo con lo previsto.

A su vez, el PMI (2017) en su guía del PMBOK señala que monitorear los riesgos, con respecto a proyectos:

Es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto"

Esto desde el punto de vista de la gestión de beneficios, podría resultar en una definición como:

Monitorear los riesgos, es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo de las etapas de la gestión de beneficios.

Este monitoreo de riesgos permitirá identificar, riesgos residuales o secundarios obtenidos, resultado de la implementación de la respuesta a los riesgos. Estos nuevos riesgos deben ser registrados, analizados y gestionados una vez identificados.

5.6.5. Etapa de entrega de sostenimiento de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta cuarta etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Realizar el sostenimiento de los beneficios.

- Revisar la pertinencia de los beneficios.
- Realizar la gestión del conocimiento.

5.6.5.1. Realizar el sostenimiento de los beneficios.

EL PMI (2019) en su guía para la gestión de realización de beneficios (BRM), establece que en el sostenimiento de los beneficios, las actividades en curso realizadas por los propietarios y beneficiarios de los beneficios, asegura la continuación de los resultados y beneficios logrados a través de los productos del portafolio, el programa y el proyecto.

De esto se puede concluir que, el sostenimiento de los beneficios es una actividad propia de los dueños de beneficios o beneficiarios finales, es decir, a quienes le fueron transferidos los beneficios. Sin embargo, como lo menciona el PMI (2017) en su estándar para la gestión de programas, expone lo siguiente:

> Aunque la persona, organización o grupo de beneficiarios que los recibe, realiza el trabajo que asegura que los beneficios continúen más allá del final del programa, el administrador del programa es responsable de planificar estas actividades posteriores a la transición durante la ejecución del programa.

Es por esto, que la tarea de panificar este proceso del sostenimiento de los beneficios, es función del gerente de programa o de beneficios; este proceso de planeación de este sostenimiento se detalló en la etapa de planificación de beneficios.

Finalmente, se puede concluir que en este proceso de sostenimiento de beneficios se deberían realizar todas las actividades necesarias para garantizar que esas capacidades que se planearon construyeron y se están operando, sigan generando los beneficios previstos, una vez estando en las manos de los dueños de la operación o beneficiarios últimos del proceso.

5.6.5.2. Revisar la pertinencia de los beneficios.

Tal como se estableció anteriormente, en el proceso de "Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos" es fundamental asegurarse de que se estén obteniendo los beneficios que se identificaron en un inicio. Sin embargo, y tal como lo establece Sierra (2016):

> Si bien es fundamental asegurarse de que el plan siga siendo apropiado para garantizar la realización de los beneficios esperados, es aún más importante revisar los beneficios en sí mismos para asegurarse de que aún son necesarios y si aún son alcanzables.

Esta revisión de la pertinencia de los beneficios, tal cual como lo establece Sierra (2017): "Deben revisarse con frecuencia para garantizar que esto sigan siendo consistentes con la estrategia del negocio" Esta revisión constante de beneficios es una forma efectiva de mantener la alineación entre las operaciones, capacidades y las estrategias empresariales.

Así mismo, el PMI (2017) en su estándar de gestión de programas señala que una de las principales actividades que se deben realizar en el sostenimiento de los beneficios es: "Monitorear la idoneidad continua del producto, servicio, capacidad o resultados implementados para proporcionar los beneficios esperados por los clientes que lo poseen y lo operan".

Adicional a esto, el PMI (2019) en su guía del BRM establece que:

> Dependiendo del tipo de beneficio, ya sea que se realice interna o externamente, puede ser necesario adaptarlo. Modificar o sustituir un beneficio puede ser una opción cuando no se cumple la intención completa del beneficio planificado. Esto puede suceder cuando, por ejemplo, el avance tecnológico desencadena la disponibilidad de un beneficio nuevo (diferente). Esto también puede suceder cuando un beneficio se convierte en un perjuicio debido a cambios políticos o regulatorios después de que se realiza el beneficio original. Finalmente, se puede concluir que es importante durante la etapa de sostenimiento de beneficios revisar la pertinencia

de estos, ya que esto permitirá a la organización, validar si los beneficios que se están obteniendo aún están alineados con las necesidades de la organización, o si por el contrario, ya no están aportando al logro de la estrategia organizacional.

5.6.5.3. Realizar la gestión del conocimiento.

El PMI (2017) en su guía del PMBOK señala con respecto a la gestionar el conocimiento que:

El beneficio clave de este proceso es que el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases.

Sin embargo, desde el punto de vista de la gestión de beneficios se podría adaptar la definición presentada por el PMI, y señalar que el proceso de gestionar el conocimiento con respecto a la gestión de beneficios tiene como beneficio clave que el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados de la gestión de beneficios, además que el conocimiento creado por los procesos de gestión de beneficios actuales puede apoyar la futura gestión de los mismos.

Este conocimiento comúnmente se puede dividir en tácito y explicito. El conocimiento explícito, puede codificarse fácilmente mediante palabras, imágenes y números, por otro lado, el conocimiento tácito, es de tipo personal y difícil de expresar y/o documentar. La gestión del conocimiento se ocupa tanto del tácito como del explicito, con dos propósitos principales, según lo señala el PMI (2017) en su guía del PMBOK:

- Volver a utilizar el conocimiento existente. (Utilizando la información documentada y almacenada).
- Crear nuevo conocimiento. (Documentando y almacenado nueva información).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El resultado de este trabajo de investigación no busca remplazar los marcos y guías existentes del PMI, AXELOS o el BABOK, por el contrario, lo que se busca con este marco de referencia es permitir que las organizaciones logren por medio de la gestión de beneficios su estrategia organizacional, apoyados en los estándares ya existentes.

- 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.

- Una correcta gestión de beneficios debería no solo incluir el proceso de identificación, debería involucrar su priorización y posterior selección. Para esto, se debe establecer una matriz de evaluación multicriterio de forma que se pueda evaluar, priorizar y seleccionar los beneficios apropiados para la organización con base en sus restricciones existentes; su presupuesto, recurso humano, urgencia de la necesidad, entre otros.

- 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.

- Un buen plan de gestión de beneficios debería contener; los perfiles de cada uno de los beneficios, el plan para la construcción de cada una de las capacidades necesarias, el plan de operacionalización de estas y los planes de transferencia y sostenimiento de los beneficios.

- La gestión de beneficios al igual que la gestión de programas y proyectos, debería tener unos dominios transversales a sus etapas de gestión, como lo son el dominio de los riesgos y el dominio de los interesados.

- 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.

- Este trabajo de investigación proporcionara como resultado, un marco de referencia que puede adaptarse a cualquier tipo de organización que busque iniciar y/o fortalecer su gestión de beneficios. El presente marco de referencia está conformado por 25 procesos del dominio de beneficios, 5 procesos del dominio de interesados y 4 procesos de la gestión de riesgos, para un total de 34 procesos de gestión.

- Por medio de este trabajo de investigación se busca generar conciencia y crear una cultura de identificación, planeación, construcción, entrega y sostenimiento final de los beneficios, dado que esto permitirá, que las organizaciones comiencen a reconocer y darle la importancia que realmente merece la gestión de beneficios como una herramienta para lograr su estrategia organizacional.

- 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 de su estrategia organizacional.

- 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

6.2. Recomendaciones

- Dependiendo de las capacidades con las que cuente la organización, se podría iniciar la implementación del marco de referencia propuesto en esta investigación, poco a poco, acomodándolo a las necesidades y/o requerimientos. En cuanto a esto, 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 se sugiere establecer un modelo o lista chequeo alineada con este marco de referencia que permita medir el nivel de madurez que una organización presenta con respecto a la gestión de beneficios, esto permitirá facilitar su uso y aplicabilidad al disponer de un medio que permita realizar medición, seguimiento y mejoras a los procesos definidos.

- Finalmente, para futuros trabajos de investigación, se sugiere 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. Además de incorporar la evaluación de otros expertos en el área de beneficios para validar el marco de referencia desde otros puntos de vista.

BIBLIOGRAFÍA

Axelos. (2007). Managing Successful Programmes (Cuarta ed.). Axelos.

Axelos. (2013). Portfolio, programme and project offices. En Axelos.

Axelos. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. Norwich, Inglaterra: Axelos.

Byatt, G. (2010). Entrega de los beneficios del proyecto: un plan práctico para el éxito. Documento presentado en el Congreso Global de PMI® 2010 — Asia Pacífico, Melbourne, Victoria, Australia. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf

GARAVITO, E. C. (2017). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Obtenido de https://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/1487_pei_aprobado5_12_2017.pdf

GARAVITO, E. C. (2018). Políticas de investigación e innovación. Obtenido de https://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/1960_politicas_de_investigacion_e_innovacion.pdf.

GARAVITO, E. C. (2017). Plan de Desarrollo Institucional. Obtenido de https://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/8342_plan_de_desarrollo_2016_2025.pdf

International Institute of Business Analysis (2015) A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge-BABOK. Versión 3.

Linenberg, Y. y Gudka, A. (2004). La organización que aprende: los beneficios de realizar un seguimiento de los beneficios del proyecto. Documento presentado en el Congreso Global

de PMI® 2004 — EMEA, Praga, República Checa. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos

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

MINCIENCIAS. (2020). Plan Estratégico Institucional (PEI). Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/plan_estrategico_institucional_minciencias_2019-2022.xlsx

(OPM), E. P. (2018). Estandar para la gestión organizacional de proyectos (OPM). Pennsylvania: Project Management Institute.

PMI. (2017). A guide to the project management body of knowledge (Sexta ed.). Pennsylvania, USA: PMI.

PMI. (2017). The standard for program management PMI (Cuarta ed.). Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute. 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) –Sixth Edition. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. 2018. The Standard for Organizational Project Management (OPM) –Second Edition. Newtown Square, Newton Square, PA: PMI.

Project Management Institute. 2016. Governance for Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. 2017. The PMI Guide to Business Analysis. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. 2017. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. 2017. The Standard for Program Management – Fourth Edition. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. (12 de 05 de 2020). Obtenido de Project Management Institute: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon

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

Project Management Institute. (2019). Benefit Realization Management: a practice guide. Project Management Institute, Inc.

Project Managment Institute. (2016). Thought Leadership series: Establecimiento de propiedad y responsablidad de los beneficios. Newtown Square.

Project Management Institute. (2013). Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Project Management Institute.

Project Management Institute (2014). Pulso de la profesión. Gestión de requisitos: una competencia esencial para el éxito de proyectos y programas. Project Management Institute.

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

T Cooke-Davies, "Modelos de madurez de la gestión de proyectos: ¿tiene sentido adoptar uno?", Project Manager Today, p 1-4, mayo de 2002

The Economist Intelligence Unit. (2006). Strengthening Benefits Awareness in the C-Suite.

The-Standard-for-Portfolio-Management. (2017). The-Standard-for-Portfolio-Management PMI (Vol. Cuarta Edición). Pennsylvania.

ANEXO A. Resultados Fase 2 – Identificación

Ilustración 31.Matriz relacional de los procesos presentes en el OPM, BRM y BA con respecto al gestión de realización de beneficios.

IDENTIFICACIÓN y PRIORIZACIÓN		
PROCESO 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
PROCESO 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 BRM-PMI TESIS MARCO DE REFERENCIA BRM-CARLOS MARTINS	PROCESO CONSTRUIR EL CASO DE NEGOCIOS TESIS DE MADUREZ BM3 PORTAFOLIO - PMI
PROCESO SELECCIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE BENEFICIOS PORTAFOLIO AXELOS BRM - PMI TESIS MARCO DE REFERENCIA PROGRAMAS AXELOS BRM-CARLOS MARTINS	PROCESO 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		
PROCESO ANÁLISIS DE ESTRATEGIA BA - BABOK	PROCESO DEFINIR RESPONSABLE/DUEÑO DE LOS BENEFICIOS BRM-PMI	PROCESO PLANEAR LA ENTREGA O LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO TESIS DE MADUREZ BM3
PROCESO REFINAMIENTO DE BENEFICIOS PROGRAMAS AXELOS	PROCESO IDENTIFICAR BENEFICIOS INTERMEDIOS/ADICIONALES TESIS DE MADUREZ BM3	PROCESO IDENTIFICAR SUPUESTOS Y RESTRICCIONES BA-PMI
PROCESO ALINEACIÓN DE LOS BENEFICIOS CON LOS OBJETIVOS PROGRAMAS AXELOS	PROCESO VALIDAR REQUISITOS BA - BABOK	PROCESO EVALUAR LAS CAPACIDADES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN BA-PMI
PROCESO CIERRE DE LA PLANEACIÓN TESIS DE MADUREZ BM3	PROCESO PLANEAR LA TRANSFERENCIA DE LOS BENEFICIOS BRM-CARLOS MARTINS	PROCESO MARCO DE MEDICIÓN DEL VALOR DEL PORTAFOLIO PORTAFOLIO - PMI
PROCESO ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS PROGRAMAS PMI PROGRAMAS AXELOS	PROCESO 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 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS PORTAFOLIO - PMI BRM-PMI BRM-CARLOS MARTINS	PROCESO DEFINIR UNA HOJA DE RUTA A LARGO PLAZO CON LOS OBJETIVOS FINANCIEROS Y MÉTRICAS DE RENDIMIENTO PORTAFOLIO - PMI	PROCESO CREAR MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE BENEFICIOS - INICIATIVAS BRM-PMI PROGRAMAS AXELOS TESIS MARCO DE REFERENCIA
PROCESO IDENTIFICAR SUPUESTOS Y ELEMENTOS HABILITANTES TESIS DE MADUREZ BM3 TESIS MARCO DE REFERENCIA	PROCESO PLANIFICAR EL ENFOQUE DE ANÁLISIS EMPRESARIAL BA - BABOK BA-PMI	PROCESO ASIGNAR ROLES Y RESPONSABILIDADES TESIS DE MADUREZ BM3 TESIS MARCO DE REFERENCIA
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	PROCESO 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
DEFINIR MÉTRICAS
TESIS DE MADUREZ BM3
BRM-PMI
PROGRAMAS AXELOS
PORTAFOLIO - AXELOS
TESIS MARCO DE REFERENCIA
BRM-CARLOS MARTINS

PROCESO
EVALUAR RIESGOS
BA - BABOK
PROGRAMAS PMI
PROGRAMAS AXELOS
BRM-CARLOS MARTINS

PROCESO
PRIORIZAR BENEFICIOS
TESIS DE MADUREZ BM3
BRM-PMI
TESIS MARCO DE REFERENCIA
BRM-CARLOS MARTINS

CONSTRUCCIÓN / EJECUCIÓN

PROCESO
GESTION DE CICLO DE VIDA DE REQUISITOS
BA - BABOK

PROCESO
REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL
TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO
EVALUAR CRITERIOS DE ACEPTACIÓN Y DEFECTOS DE DIRECCIÓN
BA-PMI

PROCESO
REVISION DE LAS FASES DE LA INICIATIVA Y VERIFICAR LA JUSTIFICACION COMERCIAL
PMBOK - PMI
PRINCE 2 - AXELOS

PROCESO
PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL A LA OBTENCION DE LAS CAPACIDADES
PMBOK - PMI
PRINCE 2 - AXELOS

PROCESO
CERRAR EL PROYECTO O FASE
PMBOK - PMI
PRINCE 2 - AXELOS

PROCESO
PROCESO DE CONTOL INTEGRADO DE CAMBIOS DE LAS CAPACIDADES
BRM-CARLOS MARTINS
BRM-PMI

PROCESO
ASEGURAR RELEVANCIA/ ALINEACIÓN/PERTINENCIA
TESIS DE MADUREZ BM3

ENTREGA

PROCESO
BENEFICIOS Y COMPONENTESDEL PROGRAMA
PROGRAMAS-PMI

PROCESO
IDENTIFICAR BENEFICIOS ADICIONALES O CONTRABENEFICIOS
TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO
EJECUTAR PROCESOS DE COMUNICACIÓN
TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO
EVALUAR LIMITACIONES EMPRESARIALES Y DE LA SOLUCION
BA - BABOK

PROCESO
DETERMINAR QUE EVALUAR
BA-PMI

PROCESO
MEDIR EL RENDIMIENTO DE LA SOLUCIÓN
BA - BABOK

PROCESO
REVICIÓN FORMAL POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN
PORTAFOLIO - AXELOS

PROCESO
OPTIMIZAR BENEFICIOS
PROGRAMAS - AXELOS

PROCESO
CERRAR PROGRAMA
PROGRAMAS - AXELOS

PROCESO
VERIFICAR BENEFICIOS OBTENIDOS Vs PLAN ORIGINAL
PORTAFOLIO - AXELOS

PROCESO
TRANSFERENCIA DE RESULTADOS/ CAPACIDADES
TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO
CERRAR EL PROYECTO O FASE
PMBOK - PMI

PROCESO
ACTUALIZAR PLAN DE SOSTENIMIENTO
TESIS DE MADUREZ BM3

PROCESO
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
BA-PMI

PROCESO
REQUISITOS DE PRIORIZACIÓN
BA-PMI

PROCESO
ANALIZAR MEDIDAS DE RENDIMIENTO
BA - BABOK

PROCESO
DEFINIR ESTRATEGIA DE CAMBIO
BA - BABOK

PROCESO
PRIORIZAR REQUISITOS
BA - BABOK

PROCESO	PROCESO	PROCESO
EVALUAR CAMBIOS EN LOS REQUISITOS	OBTENCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LOS COMPONENTES	GARANTIZAR QUE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DISPONIBLES SE UTILICEN
BA - BABOK	PORTAFOLIO - PMI	PORTAFOLIO - PMI

PROCESO	PROCESO	PROCESO
MONITOREAR EL POTENCIAL DE LA REALIZACIÓN DE BENEFICIOS BASADO EN LA ENTREGA DE COMPONENTES	ENTREGA DE PRODUCTOS, SERVICIOS O NUEVAS CAPACIDADES	GENERACIÓN DE BENEFICIOS
PORTAFOLIO - PMI	TESIS MARCO DE REFERENCIA	TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO	PROCESO	PROCESO
PROCESO DE CONTOL INTEGRADO DE CAMBIOS DE BENEFICIOS	REVISION DE BENEFICIOS	ESTRATEGIA DE GESTION DE BENEFICIOS
BRM-CARLOS MARTINS	PRINCE 2	PROGRAMAS-PMI
PROGRAMAS - AXELOS	PROGRAMAS - AXELOS	PROGRAMAS - AXELOS
BRM - PMI	PRINCE 2 - AXELOS	BRM - PMI

PROCESO	PROCESO	PROCESO
TRANSICION DE BENEFCIOS	ENTREGA DE BENEFICIOS	PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL A LA OBTENCION DE BENEFICIOS
PROGRAMAS-PMI	PROGRAMAS-PMI	BRM-CARLOS MARTINS
TESIS DE MADUREZ BM3	PROGRAMAS - AXELOS	BRM - PMI
BRM - PMI	BRM - PMI	TESIS MARCO DE REFERENCIA
	TESIS MARCO DE REFERENCIA	TESIS DE MADUREZ BM3
		PORTAFOLIO - AXELOS

SOSTENIMIENTO

PROCESO	PROCESO	PROCESO
REALIZAR PLAN SOSTENIMEINTO DE BENEFICIOS	SOSTENIMIENTO DE BENEFICIOS	ANALIZAR MEDIDAS DE RENDIMIENTO
TESIS MARCO DE REFERENCIA	PROGRAMAS-PMI	BA - BABOK

PROCESO	PROCESO	PROCESO
VERIFICAR BENEFICIOS OBTENIDOS VS PLAN ORIGINAL (RETROSPECTIVA)	ADAPTAR BENEFICIOS DE SER NECESARIO	MEDIR RENDIMIENTO DE LA SOLUCION
CARLOS MARTINS - BRM	BRM - PMI	BA - BABOK

PROCESO	PROCESO	PROCESO
REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL	GESTIONAR LOS RIESGOS TRANSFERIDOS	REALIZAR EVALUACIÓN DE IMPACTO O EX-POST
TESIS DE MADUREZ BM3	TESIS DE MADUREZ BM3	TESIS MARCO DE REFERENCIA

PROCESO	PROCESO	PROCESO
IMPLEMENTAR Y MANTENER NUEVAS ACTIVIDADES DE APOYO, SOPORTE, OPERACIONES O PROYECTOS	EVALUAR EFICACIA DE BENEFICIOS CON RESPECTO A LA ESTRAEGIA	SOSTENER LOS BENEFICIOS
TESIS DE MADUREZ BM3	CARLOS MARTINS - BRM	BRM - PMI
	PORTAFOLIOS - AXELOS	PROGRAMAS - AXELOS

PROCESO	PROCESO
OPTIMIZAR LOS BENEFICIOS	TRANSFERIR LOS BENEFICIOS A OPERACIONES, MANTENIMIENTO, NUEVOS PROYECTOS O PROGRAMAS U OTROS ESFUERZOS PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS BENEFICIOS
BRM - PMI	TESIS MARCO DE REFERENCIA

Fuente: Elaborado por los autores

ANEXO B. Resultados Fase 3 - Integración

Ilustración 32. Matriz con etapas, dominios y procesos para la realización del Marco de Referencia

ETAPA / DOMINIO	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN		
GESTIÓN DE BENEFICIOS	PROCESO 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 BRM-CARLOS MARTINS BRM-PMI TESIS MARCO DE REFERENCIA	PROCESO 3 CATEGORIZAR BENEFICIOS PORTAFOLIOS-AXELOS BRM-PMI PROGRAMAS - AXELOS TESIS MARCO DE REFERENCIA BRM-CARLOS MARTINS
	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	
GESTIÓN DE INTERESADOS	PROCESO 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		

ETAPA / DOMINIO	PLANEACIÓN		
GESTIÓN DE BENEFICIOS	**PROCESO 1** CREAR REGISTRO DE BENEFICIOS BRM-PMI TESIS DE MADUREZ BM3 PROGRAMAS-PMI BRM-CARLOS MARTINS	**PROCESO 2** CREAR PERILES DE BENEFICIOS BRM-PMI PROGRAMAS - AXELOS BRM-CARLOS MARTINS	**PROCESO 3** PLANIFICAR LAS CAPACIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR LOS BENEFICIOS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI BRM-CARLOS MARTINS
	PROCESO 4 PLANIFICAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES AUTORES	**PROCESO 5** PLANIFICAR LA TRANSFERENCIA DE LOS BENEFICIOS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI BRM-CARLOS MARTINS	**PROCESO 6** PLANIFICAR EL SOSTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI BRM-CARLOS MARTINS
GESTIÓN DE INTERESADOS	**PROCESO 7** CREAR EL PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI ADAPTADO DE PRINCE 2 ADAPTADO DE BA-BABOK ADAPTADO DE BA-PMI PROGRAMAS - AXELOS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI PORTAFOLIOS-PMI BRM-CARLOS MARTINS	**PROCESO 8** CREAR EL PLAN DE COMUNICACIONES ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI ADAPTADO DE PRINCE 2 ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI	
GESTIÓN DE RIESGOS	**PROCESO 9** REVISAR LOS RIESGOS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI PROGRAMAS - AXELOS BRM-CARLOS MARTINS	**PROCESO 10** ANÁLISIS CUALITATIVO A LOS RIESGOS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI ADAPTADO DE PRINCE 2 ADAPTADO DE BA-BABOK ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 11** PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI ADAPTADO DE PRINCE 2 ADAPTADO DE BA-BABOK

ETAPA / DOMINIO	CONSTRUCCIÓN		
GESTIÓN DE BENEFICIOS	**PROCESO 1** CONSTRUIR LAS CAPACIDADES BRM-CARLOS MARTINS PROYECTOS-PMI	**PROCESO 2** MONITOREAR Y CONTROLAR LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADES BRM-CARLOS MARTINS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI LOS AUTORES	**PROCESO 3** REALIZAR CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS - CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADES TESIS DE MADUREZ BM3 BRM-CARLOS MARTINS ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI LOS AUTORES
	PROCESO 4 PREPARAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES LOS AUTORES	**PROCESO 5** MONITOREAR-CONTROLAR LA PREPARACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI LOS AUTORES	**PROCESO 6** REALIZAR CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS-PREPARACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI LOS AUTORES

GESTIÓN DE INTERESADOS	**PROCESO 7** **GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI BRM-CARLOS MARTINS PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 8** **MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 9** **REALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL** GESTIÓN AL CAMBIO EN ORGANIZACIONES-PMI
GESTIÓN DE RIESGOS	**PROCESO 10** **IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 11** **MONITOREAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	

ETAPA / DOMINIO	ENTREGA		
GESTIÓN DE BENEFICIOS	**PROCESO 1** **OPERACIONALIZAR LAS CAPACIDADES** BRM-PMI ENTREGA DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO-BYATT GARETH	**PROCESO 2** **MONITOREAR-CONTROLAR LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI ENTREGA DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO-BYATT GARETH	**PROCESO 3** **MONITOREAR Y CONTROLAR LA GENERACIÓN DE LOS BENEFICIOS PREVISTOS** BRM-CARLOS MARTINS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI
	PROCESO 4 **REALIZAR EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS A LOS BENEFICIOS** BRM-CARLOS MARTINS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 5** **REALIZAR LA TRANSFERENCIA DE LOS BENEFICIOS** BRM-CARLOS MARTINS ADAPTADO DE PROGRAMAS-PMI	
GESTIÓN DE INTERESADOS	**PROCESO 6** **GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI BRM-CARLOS MARTINS PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 7** **MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 8** **REALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL** GESTION AL CAMBIO EN ORGANIZACIONES-PMI
GESTIÓN DE RIESGOS	**PROCESO 9** **IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	**PROCESO 10** **MONITOREAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS** ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI PROGRAMAS-PMI	

ETAPA / DOMINIO	SOSTENIMIENTO		
GESTIÓN DE BENEFICIOS	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
	REALIZAR EL SOSTENIMIENTO A LOS BENEFICIOS	REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS BENEFICIOS	REALIZAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	BRM-CARLOS MARTINS	BRM-CARLOS MARTINS	BRM-CARLOS MARTINS
	BRM-PMI	BRM-PMI	PROGRAMAS-PMI
	PROGRAMAS-PMI	PROGRAMAS-PMI	ADAPTADO DE PROYECTOS-PMI

ANEXO C. Profundización al 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)

1. Etapa de identificación y priorización de beneficios

Los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta primera etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Revisar la identificación de beneficios
- Asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia
- Revisar la categorización de los beneficios
- Evaluar las métricas e indicadores para los beneficios
- Priorizar los beneficios
- Identificar los interesados
- Identificar riesgos

1.1 Revisar la Identificación de beneficios

1.1.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 33.Autores que abordan la identificación y priorización de beneficios

TÍTULO	AUTOR
Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015	PMI
The standard for program management	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos
BABOK Guide V3	IIBA
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores.

1.1.2 *Principales actividades para realizar*

Con el fin de realizar una adecuada identificación de beneficios, se debería tener en cuenta al menos las actividades relacionadas a continuación:

1. Revisar que el caso de negocio como mínimo contenga:

a. Resumen ejecutivo

b. Problema en consideración

1.b.i. Análisis de causalidad

1.b.ii. Análisis del problema

c. Alternativa de solución considerada

i. Descripción

ii. Beneficios identificados

iii. Costos asociados

iv. Roadmap de alto nivel

v. Factibilidad

vi. Riesgos

vii. Supuestos

d. Solución recomendada

1.d.i. Valoración de la solución

1.d.ii. Solución recomendada

2. Revisar los beneficios identificados en el caso de negocio.
3. Describir con un alto nivel cada uno de los beneficios identificados.

Ciertamente, en el caso de negocio se documenta la información necesaria de los beneficios que desea la organización, en el presente trabajo de investigación se propone algunas plantillas para documentar la información relacionada con beneficios por separado, con el fin de tener un mayor nivel de detalle y claridad sobre estos.

1.1.3 *Formato sugerido*

Ilustración 34. Plantilla de identificación de beneficios

PLANTILLA DE IDENTIFICACION DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
Versión	<X.X>	***versión Tipo:***	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha de emisión:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha aprobación:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
Detalles del beneficio N°1			
Nombre del Beneficio			
Numero de Caso de negocio Asociado			
Definición del Beneficio			
Categoría del Beneficio			
Tipo de Beneficio			
Objetivo estratégico Asociado			
Costo Preliminar Asociado			
Temporalidad (Obtención)			
Detalles del beneficio N°2			
Nombre del Beneficio			
Numero de Caso de negocio Asociado			
Definición del Beneficio			
Categoría del Beneficio			
Tipo de Beneficio			
……..			

Fuente: Elaborado por los autores.

1.2 El asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia

1.2.1 Autores que abordan el proceso

Los autores presentes con el proceso de asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia son:

Ilustración 35.Autores presentes en el proceso de asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia

TÍTULO	AUTOR
MoP Management of portfolios	Axelos
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos
The standard for program management	PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores

1.2.2 Principales actividades para realizar

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.

1.2.3 Formato sugerido

Ilustración 36.Plantilla para mapear los beneficios

PLANTILLA- ALINEACION ESRATEGICA BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la organización y división>		
versión:	<X.X>	**versión Tipo:**	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	**Fecha de emisión:**	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	**Cargo**	<Cargo:>
Aprobado por:	<Nombre>	**Fecha aprobación**	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	**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 del beneficios con respecto a los objetivos estratégicos (%)	Justificación beneficio vs Alienación Estratégica
Beneficio 1	30%	*El beneficio 1 está relacionado con la estrategia organizacional debido a…*
Beneficio 2	20%	
Beneficio 3	……..	

Fuente: Elaborado por los autores

1.3 Categorizar los beneficios

1.3.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 37.. Autores presentes en el proceso de categorizar beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
MoP Management of portfolios	Axelos
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas

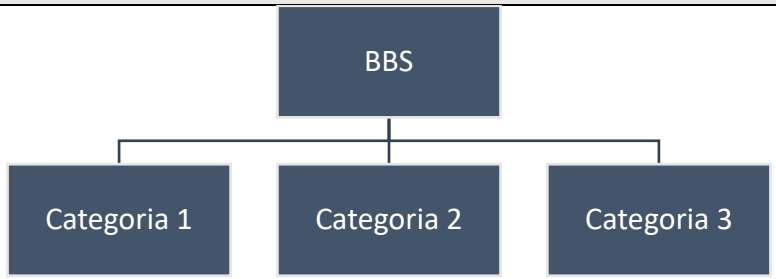
Fuente: Elaborado por los autores

1.3.2 Principales actividades para realizar

1. Definir los tipos de beneficios que se esperan, por ejemplo, tangibles o intangibles
2. Para cada una de estas clasificaciones se puede realizar una subdivisión, por ejemplo, tangibles a largo plazo y tangibles a corto plazo.
3. De ser necesario aumentar el nivel de particularidad del beneficio, por ejemplo, beneficios Ambientales tangibles a corto plazo.
4. Por último, por medio de la herramienta de Benefit Breakdown Structure (BBS), se podría organizar los beneficios de acuerdo con las categorías establecidas.

1.3.3 Formato sugerido

Ilustración 38.Plantilla para la categorización de los beneficios

PLANTILLA DE CATEGORIZACION DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
versión	<X.X>	***versión Tipo:***	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha emisión:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha aprobación:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
BENEFIT BREAKDOWN STRUCTURE			
			
No	**Categoría N°1**	**Categoría N°2**	**Categoría N°3**
1	*Beneficio 1*	…..	*Beneficio 4*
2	*Beneficio 2*	….	*Beneficio 5*
3	*Beneficio 3*	…	*Beneficio 6*
……	……..	……..	……..

Fuente: Elaborado por los autores

1.4 Verificar las métricas e indicadores para los beneficios

1.4.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 39.Autores presentes en el proceso de identificar métricas e indicadores para los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
MoP Management of portfolios	Axelos
The standard for portfolio management	PMI
The standard for program management	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas

Fuente: Elaborado por los autores

1.4.2 Principales actividades para realizar

1. Evaluar el estado actual del desempeño de la organización, con lo cual se pueda establecer las metas para el estado futuro deseado. (establecer el punto de origen)
2. Identificar/revisar métricas e indicadores para cada uno de los beneficios.
3. Relacionar presupuesto estimado para obtener el beneficio.
4. Identificar/revisar la frecuencia de medición de beneficios, además de responsable de la medición.
5. Determinar/revisar la forma en la cual será medido el beneficio.
6. Identificar/revisar los contrabeneficios esperados.
7. Determinar/revisar la técnica de medición de beneficios establecida.

1.4.3 Formato sugerido

Ilustración 40.Plantilla medidas de beneficios

PLANTILLA - MEDIDAS DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
versión	<X.X>	***versión Tipo:***	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha de emisión:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha de aprobación:***	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>
BENEFICIO 1			
¿El beneficio se puede medir?			
¿Es el beneficio cuantificable financieramente?			
Beneficio SMART			
Unidad de Medida			
Monto Financiero Total esperado			
Monto no-financiero total esperado			
Presupuesto total Asociado			

relación Costo/Beneficio	
Frecuencia de medición	
Encargado de la medición	
técnica de medición	
¿Contra beneficios asociados?	
BENEFICIO 2	
¿El beneficio se puede medir?	……..

Fuente: Elaborado por los autores

1.5 Priorización de los beneficios

1.5.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 41.Autores presentes en el proceso de priorizar los beneficios

TÍTULO	AUTOR
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas
The standard for portfolio management	PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores

1.5.2 Principales actividades para realizar

1. Verificar si la organización cuenta con criterios de priorización de beneficios, de lo contrario, identificar las variables que servirán para priorizar y seleccionar los beneficios de acuerdo con las capacidades de la organización.
2. Realizar la ponderación de las variables, de acuerdo con la importancia para la organización.
3. Realizar una reunión de juicio de expertos, para evaluar cada uno de los beneficios de acuerdo con los criterios definidos por la organización.
4. Documentar los beneficios finales seleccionados, los cuales harán parte del registro de beneficios.

1.5.3 Formato sugerido

Ilustración 42.Plantilla de priorización de beneficios

PLANTILLA - PRIORIZACIÓN DE BENEFICIOS					
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>				
Versión	<X.X>	***versión Tipo:***		<Final/Borrador>	
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha de emisión:***		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>		
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha de aprobación:***		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>		
PRIORIZACION					
Beneficios	**Urgencia (10%)**	**Impacto Estratégico 25 (%)**	**Criterio 3 (%)**	**Valor Total (100%)**	**N° Priorización**
Beneficio 1				*76 puntos*	***2***
Beneficio 2				*66 puntos*	***3***
Beneficio 3				*80 puntos*	***1***
….					

Fuente: Elaborado por los autores

1.6 Identificar los interesados relacionados con los beneficios

1.6.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 43.Autores presenten en el proceso de identificar los interesados relacionados con los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos

Fuente: Elaborado por los autores

1.6.2 Principales actividades para realizar

1. Identificar y/o revisar que se hubiesen identificado a cada uno de los interesados que tengan relación con la gestión de beneficios.
2. Determinar cuál es su poder e intereses sobre cada uno de los beneficios de los cuales hagan parte.
3. Definir los roles de cada uno de los interesados (Dueño de beneficio, beneficiario, etc.)

1.6.3 Formato sugerido

Ilustración 44.Plantilla registro de interesados

PLANTILLA – REGISTRO DE INTERESADOS/DUEÑOS DE BEFICIOS						
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>					
Versión	<X.X>	***versión Tipo:***		<Final/Borrador>		
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha de emisión:***		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha de aprobación:***		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>			
INTERESADOS						
INTERESADO	**Rol**	**Cargo**	**Intereses**	**Poder**	**Influencia**	**P+I**
Interesado 1	*Dueño beneficio*					
Interesado 2	*Beneficiario*					
Interesado 3	*Gerente de*					

Fuente: Elaborado por los autores

1.7 Identificar los riesgos relacionados con los beneficios.

1.7.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 45. Autores presentes en el proceso de identificar los riesgos relacionados con los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
MoP Management of portfolios	Axelos
The standard for portfolio management	PMI
Adaptación "Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015"	PMI
Adaptado de "BABOK Guide V3"	IIBA

Fuente: Elaborado por los autores

1.7.2 Principales actividades para realizar

1. Identificar/revisar los riesgos asociados con cada beneficio.
2. Determinar si son amenazas u oportunidades.
3. Establecer su probabilidad de ocurrencia preliminar.
4. Establecer su Impacto preliminar.
5. Asignar los dueños de los Riesgos para su posterior gestión.

1.7.3 Formato sugerido

Ilustración 46.Plantilla para el registro de riesgos de los beneficios

PLANTIL–A - REGISTRO RIESGOS BENEFICIOS						
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>					
versión	<X.X>	***versión Tipo:***		<Final/Borrador>		
Emitido por:	<Nombre>	***Fecha de emisión:***		<DD-MM-YY>		
Departamento :	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	***Fecha de aprobación:***		<DD-MM-YY>		
Departamento :	<Departamento>	***Cargo:***	<Cargo>			
RIESGOS – BENEFICIOS						
Beneficio	**Descripción. Riesgo**	**Riesgo (+)**	**Riesgo (-)**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Dueño Riesgo**
Beneficio 1	*Riesgo 1*	X		%	$	
Beneficio 1	*Riesgo 2*		x	%	$	
Beneficio 2	*Riesgo 1*		x	%	$	
….	……					

Fuente: Elaborado por los autores

2 Etapa de planeación de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta segunda etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Crear registro de beneficios.
- Crear perfiles de Beneficios.
- Planificar las capacidades necesarias logra beneficios.
- Planificar la operacionalización de las Capacidades.
- Planificar la Transición de Beneficios.
- Planificar el sostenimiento de los beneficios.
- Crear el plan de Involucramiento y comunicaciones con los Interesados.
- Planificar los Riesgos.

2.1 Crear registro de beneficios

2.1.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 47.Autores presentes en el proceso de crear el registro de beneficios

TÍTULO	AUTOR
Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015	PMI
The standard for program management	PMI
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores

2.1.2 Principales actividades para realizar

1. Crear el registro de Beneficios
2. Presentar y recibir aprobación final de los beneficios que espera conseguir la organización a la junta directiva o quien haga las funciones de esta.
3. Adaptar el registro según el entendimiento, necesidades o nivel de la organización.
4. Socializar el registro para tener un entendimiento común y una misma visión de los

objetivos que se desean lograr.

2.1.3 Formato sugerido

Ilustración 48.Plantilla de registro de beneficios

PLANTIL–A - REGISTRO DE BENEFICIOS						
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>					
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*		<Final/Borrador>		
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
BENEFICIOS SELECCIONADOS						
Beneficio	Descrip. Beneficio	categoría	Objetivo Estratégic	Métrica	Responsab/ beneficio	Tiempo esperado
Beneficio 1	*Descrip. Beneficio 1*					
Beneficio 1	*Descrip. Beneficio 2*					
Beneficio 2	*Descrip. Beneficio 3*					
….	……					

Fuente: Elaborado por los autores

2.2 Crear perfiles de beneficios

2.2.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 49.Autores presentes en el proceso de crear perfiles de beneficios

TÍTULO	AUTOR
Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015	PMI
Managing-successful-programmes	Axelos
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores

2.2.2 Principales actividades para realizar

1. Determinar todos los criterios que harán parte del perfil de los beneficios, categoría, dueño, métrica, etc.

2. Recopilar toda la información existente con relación a los beneficios que sirva como insumo para completar el perfil de cada beneficio.
3. Con base en esta y los criterios determinados, crear el perfil de cada uno de los beneficios con un alto nivel de detalle.

2.2.3 Formato sugerido

Ilustración 50.Plantilla perfil de beneficios

PLANTILLA PERFIL DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
PERFIL BENEFICIO 1			
Nombre del Beneficio			
Definición del Beneficio			
Categoría del Beneficio			
Tipo de Beneficio			
Objetivo estratégico Asociado			
Dueño del beneficio			
Beneficiario clave			
Riesgos identificados			
Respuestas riesgos			
Métrica Beneficio			
Unidad de Medida			
Monto Financiero Total esperado			
Monto no-financiero total esperado			
Presupuesto total Asociado			
Relación Costo/Beneficio			
Frecuencia de medición			
Encargado de la medición			
técnica de medición			
Contra beneficios asociados			
PERFIL BENEFICIO 2			

Nombre del Beneficio	
Definición del Beneficio	

Fuente: Elaborado por los autores

2.3 Planificar las capacidades para logra los beneficios

2.3.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 51.Autores presentes en el proceso de planificar las capacidades para lograr los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
Adoptado de "The standard for program management"	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

2.3.2 Principales actividades para realizar

1. Tener la información detallada de cada uno de los beneficios que se desean lograr (Plantilla de perfiles de beneficios)
2. Identificar y planear la construcción de cada uno de los programas o proyectos necesarios para lograr esos beneficios.
3. Crear el Formato de Beneficios/Capacidades

2.3.3 Formato sugerido

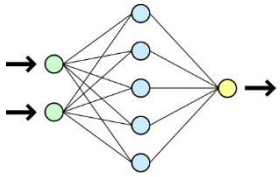
Ilustración 52.Plantilla beneficios/capacidades

PLANTIL–A - BENEFICIOS/CAPACIDADES				
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>			
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
RELACION BENEFICI–S - CAPACIDADES				

Beneficios	Programa o Proyecto Relacionado	Descripción
Beneficio 1	Programa A	Descrip. Capacidad 1
Beneficio 2	Proyecto A	Descrip. Capacidad 2
Beneficio 3	Programa C	Descrip. Capacidad 3
....	….	….

RESUMEN RELACION					
Beneficios	PORTAFOLIO A			PORTAFOLIO B	
	Programa A	Programa B	Proyecto A	Programa C	Proyecto B
Beneficio 1	*Descrip. Relación 1*				
Beneficio 2			*Descrip. Relación 2*		
Beneficio 3				*Descrip. Relación 3*	
....	.....	.....	.....	.....	.....

DIAGRAMA DE RED



Fuente: Elaborado por los autores

2.4 Realizar el plan de operacionalización de las capacidades

2.4.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 53.Autores presentes en el proceso de planear la operacionalización de las capacidades

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

Fuente: Elaborado por los autores

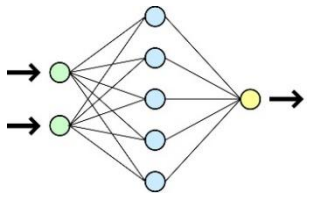
2.4.2 Principales actividades para realizar

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.

2.4.3 Formato sugerido

Ilustración 54.Plantilla plan de operacionalización

PLANTILLA – PLAN OPERACIONALIZACIÓN					
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>				
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>	
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
RELACION CAPACIDADES – OPERACIÓN					
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 RELACION					
Operación	PORTAFOLIO A			PORTAFOLIO B	
	Programa A	Programa B	Proyecto A	Programa C	Proyecto B
Operación 1	*Descripción. Relación 1*				
Operación 2			*Descripción. Relación 2*		

Operación 3				*Descripción. Relación 3*	
….	……	……	……	……	……
DIAGRAMA DE RED					
					

Fuente: Elaborado por los autores

2.5 Planificar la transferencia de los beneficios

2.5.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 55.Autores presentes en el proceso de planificar la transferencia de los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
Adoptado de "The standard for program management"	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

2.5.2 Principales actividades para realizar

1. Evaluar la preparación y aprobación por parte de la persona, grupo u organización receptora.
2. Revisar los documentos de negocio y operativos por parte del receptor.
3. Revisar materiales de capacitación y/o mantenimiento por parte del receptor.
4. Revisar acuerdos contractuales aplicables.
5. Realizar actividades relacionadas con la transferencia de los riesgos.

2.5.3 Formato sugerido

Ilustración 56.Plantilla plan de transferencia de beneficios

PLANTILLA - PLAN TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS					
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>				
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>	
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS					
Beneficios	Recepción				
	Que se entrega	A quien se entrega	Quien entrega	Fecha de Entrega	Lugar de Entrega
Beneficio 1	Capacidad 1	Responsable 1	Responsable 2	Fecha 1	Lugar 1
Beneficio 2					
Beneficio 3					
Beneficios	Otros				
	Manuales	Capacitación	Contratos	Riesgos	Empalme
Beneficio 1	Descripción de la Relación	Descripción de la Relación	Descripción de la Relación	Descripción de la Relación	Descripción de la Relación
Beneficio 2					
Beneficio 3					
……..	…….	……..	……	……..	…….

Fuente: Elaborado por los autores

2.6 Planificar el sostenimiento de los beneficios

2.6.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 57.Autores presentes en el proceso de planificar el sostenimiento de los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
Adoptado de "The standard for program management"	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

2.6.2 Principales actividades para realizar

1. Planificar las actividades de sostenimiento que garanticen el funcionamiento y el uso apropiado del producto del proyecto para la obtención de los beneficios planeados.
2. Planificar como se van a actualizar y gestionar los riesgos durante el sostenimiento de los beneficios.
3. Planificar como se va a monitorear la pertinencia del producto o servicio implementado para obtener los beneficios esperados.
4. Planificar como se va a verificar la obtención de los beneficios en la etapa de sostenimiento según lo planeado.
5. Planificar como se va a hacer el mantenimiento de las capacidades construidas para que sigan logrando esos beneficios previstos.
6. Planificar los cambios operativos, financieros y de comportamiento necesarios para que los beneficiarios continúen monitoreando el desempeño.
7. Planificar como se va a comparar el desempeño real de los beneficios con respecto a los planificados, incluidos los indicadores clave de desempeño.
8. Planificar como se va a monitorear la idoneidad continua del producto, servicio, capacidad o resultados implementados para proporcionar los beneficios esperados por los clientes que lo poseen y lo operan.

2.6.3 Formato sugerido

Ilustración 58.Plantilla del plan de sostenibilidad de beneficios

PLANTILLA - PLAN SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>

Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS					
Beneficios	VERIFICACION DE BENEFICIOS				
	Capacidad	Beneficio previsto	Beneficio Real	Tasa de Cumplimiento del beneficio	Fecha de Revisión
Beneficio 1	Capacidad 1	$ 20.000	$ 8.000	40%	21/01/2021
Beneficio 1	Capacidad 2	……..			
Beneficio 2	Capacidad 1	……			
Beneficios	GESTIÓN DE INCIDENTES - OPERACIÓN				
	Capacidad	Tipo de incidente	Urgencia Rpta	Importancia	Encargado
Beneficio 1	Capacidad 1	Descripción del Incidente	Alta	Media	Responsable
Beneficio 1	Capacidad 2	…….			
Beneficio 2	Capacidad 1	…….			
Beneficios	OPERACION 3				
	Criterio 1…	Criterio 2…	Criterio 3…	Criterio 4…	Criterio 5…
Beneficio 1	……				
Beneficio 2	……..				
Beneficio 3	……				

Fuente: Elaborado por los autores

2.7 Crear el plan de involucramiento y comunicaciones de interesados

2.7.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 59.Actores presentes en el proceso del plan de involucramiento y comunicaciones de los interesados

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "Managing Successful Project - **PRINCE 2"**	Axelos
Adaptado de "PMBOK"	PMI
Adaptado de "BABOK Guide V3"	IIBA
Adaptado de "Business Analysis for Practioners. A practice Guide 2015"	PMI
Adaptado de "The standard for program management"	PMI
Adaptado de "Managing-successful-programmes"	Axelos
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra

Fuente: Elaborado por los autores

2.7.2 Principales actividades para realizar

1. Actualizar el registro de interesados en los beneficios.
2. Determinar su poder e interés.
3. Definir su estado actual y futuro de participación.
4. Definir su estrategia de involucramiento.
5. Definir ¿qué tipo de información se quiere comunicar? ¿a quién? ¿cuándo? y ¿cómo?
6. Crear la plantilla de interesados/Comunicaciones.

2.7.3 Formato sugerido

Ilustración 60.Plantilla para plan de involucramiento e interesados

PLANTILLA - PLAN INTERESADOS / COMUNICACIONES					
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>				
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*		<Final/Borrador>	
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
Interesado	PLAN DE INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS				
	Rol	Poder (P) / interés (I)	Estado Actual	Estado Deseado	Estrategia
Interesado 1	*Dueño beneficio*	**P:** Alto **I**: Alto	Desconoce	Apoyo	Involucrar y Mantener de Cerca
Interesado 2	*Beneficiario*	….....			
Interesado 3	……..				
información de los Beneficios	PLAN DE COMUNICACIONES				
	¿Que comunicar?	¿A quién comunicar?	Tipo de comunicación	Frecuencia	Responsable de comunicar
Beneficio 1	*% Avance*	*Gerente de producción*	*vía Mail*	*Mensual*	*Dueño de Beneficio*
Beneficio 2	…….	…….			
Beneficio 3	…….				

Fuente: Elaborado por los autores

2.8 Planificar los Riesgos

2.8.1 Principales actividades para realizar

1. Actualizar el registro de riesgos relacionados con los beneficios.
2. Determinar las categorías de los riesgos, además de determinar su urgencia, proximidad, conectividad.
3. Determinar la probabilidad y el impacto que podría tener a nivel estratégico cada riesgo (Crear la matriz de evaluación de riesgos), con base en esto, determinar cuáles riesgos pasan a lista de observación y cuales se deben gestionar.
4. Definir dueño para cada riesgo y su posible respuesta y/o estrategia a utilizar.
5. Identificar y gestionar los riesgos secundarios y/o residuales.
6. Establecer una reserva de contingencia de ser necesario y/o crear planes de contingencia adicionales.
7. Crear el plan de respuesta a los riesgos.

2.8.2 Autores que abordan el proceso

Ilustración 61.Autores presentes en el proceso de planificar la respuesta a los riesgos

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "Managing Successful Project - **PRINCE 2"**	Axelos
Adaptado de "PMBOK"	PMI
Adaptado de "BABOK Guide V3"	IIBA

Fuente: Elaborado por los autores

2.8.3 Formato sugerido

Ilustración 62.Plantilla revisión de riesgos-beneficios

PLANTILLA – PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*	<DD-MM-YY>

Departamento	<Departamento	*Cargo:*	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>			
Departamento	<Departamento	*Cargo:*	<Cargo>			
RELACION RIESGO - BENEFICIO						
Beneficio	Descrip. Riesgo	Riesgo (+)	Riesgo (-)	Probabilidad	Impacto	Dueño Riesgo
Beneficio 1	*Riesgo 1*	x		%	$	*Interesado 1.*
Beneficio 1	*Riesgo 2*		x	%	$	*Interesado 2.*
Beneficio 2	*Riesgo 1*		x	%	$	*Interesado 3.*
….	……					
DETALLES DE CADA RIESGO						
No Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Urgencia	Disparador	Impacto estratégico	Evaluación Inactividad
Riesgo 1	*Descrip. Riesgo 1*	*Económico*	*Alta*	*Aumento Dólar*	*Alto*	
Riesgo 2	*Descrip. Riesgo 2*					
Riesgo 3	*Descrip. Riesgo 3*					
….	……					

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE LOS RIESGOS

	MUY BAJO	*BAJO*	*MEDIO*	*ALTO*	*MUY ALTO*
MUY ALTO					
ALTO		*0,35*			
MEDIO					
BAJO					
MUY BAJO	*0,01*				

DETALLES DE CADA RIESGO

No Riesgo	Descripción Riesgo	calificación	priorización	Dueño del Riesgo	Respuesta Sugerida Riesgo
Riesgo 1	*Descip. Riesgo 1*	*0,35*	*1*	*Interesado 1*	*Respuesta 1*
Riesgo 2	*Descip. Riesgo 2*	…...	2	*Interesado 2*	*Respuesta 2*
Riesgo 3	*Descip. Riesgo 3*	*0,01*	3	*Interesado 3*	*Respuesta 3*

TIPOS DE RESPUESTA ACORDADAS

ESTRATEGIA PARA AMENAZAS	ESTRATEGIA PARA OPORTUNIDADES
1. Escalar el Riesgo 2. Evitar el Riesgo 3. Transferencia de Riesgos	1. Escalar el Riesgo 2. Explotar el Riesgo 3. Compartir el Riesgo
4. Mitigar los Riesgos 4. Aceptar los Riesgos	4. Mejorar el Riesgo 4. Aceptar los Riesgos

DETALLES DEL PLAN

Riesgo	Responsable	Detalle de la Estrategia	Reserva de Contingencia	Riesgos Residuales	Plan de Contingencia Adicional
Riesgo 1	*Interesado 1*	*Escalar……*	*$*	*Riesgo 4*	*Plan de Contingencia 1*
Riesgo 2	*Interesado 2*	*Transferir……*	*$*	*Riesgo 5*	*Plan de Contingencia 2*
Riesgo 3	*Interesado 3*	*Compartir……*	*$*	*Riesgo 6*	*Plan de Contingencia 3*
….	……	……	……	……	……

Fuente: Elaborado por los autores

3 Etapa de construcción

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron en esta investigación que deberían ser realizados en esta tercera etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Construir las capacidades.
- Monitorear y controlar la construcción de las capacidades.
- Realizar el control integrado de cambios a la construcción de las capacidades.
- Preparar la operacionalización de las capacidades.
- Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades.
- Realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades.

Además de estos, se encuentras unos procesos transversales a la etapa de construcción y entrega de beneficios, los cuales se va a detallados una vez se explique cada uno de los procesos específicos, tanto de la etapa de construcción, como la de entrega de beneficios.

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión de cambio organizacional.
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear la respuesta a los riesgos.

3.1 Construir las capacidades

3.1.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 63.Autores presentes en el proceso de construir las capacidades

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
PMBOK	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

3.1.2 Principales actividades Para Realizar

1. Crear el acta de constitución del cada proyecto.
2. Crear el registro de interesados.
3. Crear el plan para la dirección del proyecto.
4. Recopilar los requerimientos de cada proyecto.
5. Crear la declaración del alcance.
6. Crear la EDT.
7. Elaborar el cronograma.
8. Elaborar el Presupuesto.
9. Crear la línea base para la medición del desempeño.

3.1.3 Formato sugerido

Ilustración 64.Plantilla construcción de capacidades

PLANTILLA - CONSTRUCCION DE CAPACIDADES			
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>		
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>

Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
DESCRIPCION DE LAS CAPACIDADES				
Capacidad	descripción	Director de Proyecto	Presupuesto asignado	Fecha de terminación
Capacidad 1	*descripción 1.*	*Director 1.*	*$*	*día/mm/año*
Capacidad 2	*descripción 2.*	*Director 2.*	*$*	*día/mm/año*
Capacidad 3	*descripción 3.*	*Director 3.*	*$*	*día/mm/año*
.....				
LISTA DE CHEQUEO				
Capacidad	Plan para la	EDT	Presupuesto	Cronograma
Capacidad 1	*X*	*X*	*X*	*X*
Capacidad 2	*X*	.....	.....	.....
Capacidad 3	.....	.....	.....	.....
.....				

Fuente: Elaborado por los autores

3.2 Monitorear y controlar la construcción de esas capacidades

3.2.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 65. Autores presentes en el proceso de monitorear y controlar la construcción de esas capacidades

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
Adaptado de "PMBOK"	PMI
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)	Diego Alejandro Sanabria Peña-Javier Antonio Valdés Meneses-Nelson Santiago Zamora Ramos

Fuente: Elaborado por los autores

3.2.2 Principales actividades Para Realizar

1. Validar el alcance.

2. Controlar el alcance.

3. Controlar cronograma, costos y calidad.
4. Controlar recursos.
5. Monitorear comunicaciones.
6. Monitorear riesgos.
7. Controlar adquisiciones.
8. Monitorear el involucramiento de los interesados.

3.2.3 Formato sugerido

Ilustración 66.Plantilla monitoreo – control de capacidades

PLANTILLA - MONITOREO- CONTROL CAPACIDADES							
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>						
Versión	<X.X>		*versión Tipo:*				<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>		*Fecha de emisión:*				<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>		*Cargo:*	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>		*Fecha de aprobación:*				<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>		*Cargo:*	<Cargo>			
VALOR GANADO							
Capacidad	Fecha de Corte	PV	EV	AC	CPI	SPI	ESTADO
Capacidad 1	*día/mm/año*	*$*	*$*	*$*	*0,9*	*0,9*	*Con pérdidas, atrasados en tiempo*
Capacidad 2	*día/mm/año*	*$*	*$*	*$*	*0,88*	*0,9*	*Con pérdidas, atrasados en tiempo*
Capacidad 3	*día/mm/año*	*$*	*$*	*$*	*1,2*	*1,1*	*Con ahorros, adelantados en tiempo*
……							
GESTION DE CALIDAD							
Capacidad	Fecha de Corte	Métrica de calidad planeada		Métrica real			Plan de acción

Capacidad 1	*día/mm/año*	*1 semana (+) (-)*	*2 semanas atraso*	*técnica de ejecución rápida*
Capacidad 1	*día/mm/año*	*$ 200.000 (+) (-)*	*Perdidas de $350.000*	*.....*
Capacidad 2	*día/mm/año*	*.....*	*.....*	
.....				
CRITERIO 3				
Capacidad	característica 1	característica 2	característica 3	característica 4
.....				

Fuente: Elaborado por los autores

3.3 Realizar control integrado de cambios - construcción capacidades

3.3.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 67.Autores presentes en el proceso de realizar control integrado de cambios - construcción capacidades

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
Adaptado de "PMBOK"	PMI
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)	Diego Alejandro Sanabria Peña-Javier Antonio Valdés Meneses-Nelson Santiago Zamora Ramos
Tesis: Desarrollo de un Módelo de Madurez Organizacional en Gestión de Beneficios	Nicolas Arbeláez Osorio-Daniel Leonardo Cortés Cerquera-Zully Julieth Palacios Cárdenas

Fuente: Elaborado por los autores

3.3.2 Principales actividades para realizar

1. Revisar todas las solicitudes de cambio.
2. Evaluar si es una acción correctiva, preventiva, reparación de defectos o una actualización.
3. Evaluar el impacto de los cambios presentados.
4. Identificar opciones para dar respuesta al cambio presentado.
5. Aprobar, denegar o dejar pendiente el cambio.
6. Actualizar los documentos o planes impactados por el cambio.

3.3.3 Formato sugerido

Ilustración 68.Plantilla control de cambios a la construcción de capacidades

PLANTILLA – CONTROL CAMBIOS A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES				
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>			
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO				
Cambio	descripción	Tipo de Cambio	justificación del cambio	
Aumento en el presupuesto	*Se necesita $200.000 millones de pesos adicionales*	*Económico*	*Debido al aumento del dólar, se incrementó el valor de los productos que se deben importar.*	
Cambio 2	*descripción 2*	*……*	*…..*	
Cambio 3	*descripción 3*	*…….*	*…..*	
……				
ESTADO DEL CAMBIO				
Cambio	Quien presento	Quien recibe	Quien aprobó	Estado
Cambio 1	*Gerente del Proyecto*	*PMO central*	*Gerente Financiero*	*Aprobado*
Cambio 2	*……..*			*Pendiente*
Cambio 3	*……..*			
……				

Fuente: Elaborado por los autores

3.4 Preparar la operacionalización de las capacidades

3.4.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 69.Autores presentes en el proceso de preparar la operacionalización de las capacidades

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

Fuente: Elaborado por los autores

3.4.2 Principales actividades Para Realizar

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

3.4.3 Formato sugerido

Ilustración 70.Plantilla preparación a la operacionalización de las capacidades

PLANTILLA – PREPARACION A LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES				
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>			
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES				

Capacidad	Descripción Operaciones	Encargado de la Operación	Presupuesto asignado	Fecha Limite preparación
Capacidad 1	*Operación 1.*	*Interesado 1.*	*$*	*día/mm/año*
Capacidad 1	*Operación 2.*	*Interesado 2.*	*$*	*día/mm/año*
Capacidad 2	*Operación 1.*	*Interesado 3.*	*$*	*día/mm/año*
.....				
LISTA DE CHEQUEO - CAPACIDAD 1				
Operación	Presupuesto	Cronograma	Requerimiento 3	Requerimiento 4
operación 1	*X*	*X*	*X*	*X*
operación 2	*X*	.....	.....	.....
operación 3	.....	.....	.....	.....
……				
LISTA DE CHEQUEO - CAPACIDAD 2				

Fuente: Elaborado por los autores

3.5 Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades.

3.5.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 71.Autores presentes en el proceso de monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades

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

Fuente: Elaborado por los autores

3.5.2 Principales actividades Para Realizar

1. Monitorear y controlar el cronograma de la preparación de la operación.
2. Monitorear y controlar el presupuesto asignado.
3. Monitorear los riesgos identificados y nuevos riesgos.
4. Monitorear y controlar la calidad del proceso.
5. Monitorear el involucramiento de los interesados.
6. Monitorear y controlar la gestión de adquisiciones.

3.5.3 Formato sugerido

Ilustración 72.Plantilla monitoreo – control preparación de las capacidades

PLANTILLA - MONITOREO- CONTROL PREPARACION DE LAS CAPACIDADES						
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>					
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>			
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*	<DD-MM-YY>			
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>			
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
COSTOS						
Capacidad	Descripción Operaciones	Presupuesto Asignado	Presupuesto Utilizado	*Presupuesto Planeado*	*% Uso del Presupuesto.*	ESTADO
Capacidad 1	*Operación 1.*	*$$*	*$$*	*$$*	*%*	*Dentro del Presupuesto*
Capacidad 1	*Operación 2.*	*$$*	*$$*	*$$*	*%*	*Fuera del Presupuesto*
Capacidad 2	*Operación 1.*	.....	.....			
……						
CRONOGRAMA						

Capacidad	Fecha de estado	Actividades Planeadas a la fecha	Actividades Realizadas a la fecha	Actividades Pendientes por realizar	Estado
Capacidad 1	*día/mm/año*	*12*	*10*	*2 actividades*	*ATRASADO*
Capacidad 1	*día/mm/año*	*……..*	*……..*		*A TIEMPO*
Capacidad 2	*día/mm/año*	*.....*	*.....*		
CRITERIO 3					
Capacidad	característica 1	característica 2	característica 3	característica 4	
……					

Fuente: Elaborado por los autores

3.6 Realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades.

3.6.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 73.Autores presentes en el proceso de realizar el control integrado de cambios a la preparación de la operacionalización de las capacidades

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
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)	Diego Alejandro Sanabria Peña-Javier Antonio Valdés Meneses-Nelson Santiago Zamora Ramos

Fuente: Elaborado por los autores.

3.6.2 Principales actividades Para Realizar

1. Revisar todas las solicitudes de cambio.
2. Evaluar si es una acción correctiva, preventiva, reparación de defectos o una actualización.
3. Evaluar el impacto de los cambios presentados.
4. Identificar opciones para dar respuesta al cambio presentado.

5. Aprobar, denegar o dejar pendiente el cambio.
6. Actualizar los documentos o planes impactados por el cambio.

3.6.3 Formato sugerido

Ilustración 74.Plantilla control cambios a la preparación de las operaciones

PLANTILLA – CONTROL CAMBIOS A LA PREPARACION DE LAS OPERACIONES				
Organización	<Nombre de la Organización y/o división>			
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	

DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO				
operación	Cambio	Descripción	Tipo de Cambio	justificación del cambio
Operación 1	*Aumento del presupuesto*	*Se necesita $200.000 millones de pesos adicionales*	*Económico*	*Debido al aumento del dólar, se incrementó el valor de los productos que se deben importar.*
Operación 1	*Cambio 2*	*descripción 2*	*.....*	*.....*
Operación 2	*Cambio 3*	*descripción 3*	*.....*	*.....*

ESTADO DEL CAMBIO				
Cambio	Quien presento	Quien recibe	Quien aprobó	Estado
Cambio 1	*Gerente capacidad 1*	*PMO central*	*Gerente Financiero*	*Aprobado*
Cambio 2	.....			*Pendiente*
Cambio 3	.....			
……				

Fuente: Elaborado por los autores

4 Etapa de entrega de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta cuarta etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Operacionalizar las capacidades.
- Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades.
- Monitorear y controlar la gestión de beneficios provistos.
- Realizar el control integrado de cambios a la obtención de beneficios.
- Realizar la transferencia de beneficios.

Además de estos, se encuentras los mismos procesos relacionados anteriormente, los cuales son transversales a la etapa de construcción y entrega de beneficios. Estos serán detallados una vez se expliquen los procesos del dominio de beneficios de la presente etapa:

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión de cambio organizacional.
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear la respuesta a los riesgos.

4.1 Operacionalizar las capacidades.

4.1.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 72. Autores presentes en el proceso de operacionalizar las capacidades

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

Fuente**:** Elaborado por los autores

4.1.2 Principales actividades Para Realizar

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 (tener listas las capacidades para ser operadas).
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.
6. Operacionalizar las capacidades.
7. Identificar nuevos riesgos y gestionar los incidentes durante la operación.

4.1.3 Formato sugerido

Ilustración 75.Plantilla operacionalización de las capacidades

PLANTILLA – OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Asunto:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
I. Código de la capacidad			
<Agregar texto>			
II. Encargado de la Operacionalización			

<Nombre, Apellido - Departamento / Cargo>	
III. Beneficios Asociados	
<Agregar texto>	
IV. Lista de verificación: proceso de operacionalización	
si/no	Se cuenta con las normas mínimas de seguridad
si/no	El recurso humano fue debidamente capacitado y/o formado
si/no	La capacidad esta lista para ser operacionalizadas
si/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
si/no	Existe personal capacitado para supervisar las actividades de la operación
si/no	Demás consideradas por la organización para proceder con la operacionalización
IX. Problemas	
Lista de problemas	***Acciones que se abordaron para solucionar esos problemas***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*
X. Riesgos	
Lista de riesgos	***Acciones en respuesta a los riesgos***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*

Fuente: Elaborado por los autores

4.2 Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades.

4.2.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 74. Autores presentes en el proceso de monitorear y controlar la operacionalizar

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
Paper: Entrega de los beneficios del proyecto-un plan práctico para el éxito	Byatt Gareth

Fuente: Elaborado por los autores

4.2.2 Principales actividades Para Realizar

1. Recopilar datos de la operación.
2. Obtener la información de desempeño del trabajo.
3. Generar informes de desempeño del trabajo.
4. Tomar acciones preventivas, correctivas o de reparación de defectos de acuerdo con los resultados del monitoreo de los beneficios.
5. Informar a las partes interesadas acerca del progreso y entrega de los beneficios previstos.
6. Implementar nuevos protocolos y flujos de trabajo.
7. Contar con un sistema de indicadores de desempeño.
8. Establecer con base a las métricas actuales de la operación, estrategias para lograr los objetivos previstos.

4.2.3 Formato sugerido

Ilustración 76.Plantilla de monitoreo y control de operacionalización

PLANTILLA – MONITOREO Y CONTROL OPERACIONALIZACIÓN			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Asunto:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
I. Código de la capacidad			
<Agregar texto>			
II. Encargado de la Operacionalización			
<Nombre, Apellido - Departamento / Cargo>			
III. Beneficios Asociados			
<Agregar texto>			

IV. Datos de desempeño de la capacidad 1 en operación			
Indicador	Valor	Unidad de medida	Responsable del proceso
Cantidad de horas de trabajo x semana	168	Horas	Pedro José
Cantidad de fallas x semana	8	Fallas	Ing. José López
Cantidad de inconformidades de calidad	12	Piezas / Unidades	Ing. Álvaro Alvarado
Indicador 4….	……	…….	Interesado 4
Indicador 5….	…….	…….	Interesado 5
Indicador 6...	…..	……..	Interesado 6

IX. Problemas	
Lista de problemas	***Acciones que se abordaron para solucionar esos problemas***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*

X. Riesgos	
Lista de riesgos	***Acciones en respuesta a los riesgos***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*

IV. Información de desempeño de la capacidad 1 en operación			
Indicador	Valor	% Objetivo	Responsable del proceso
% defectos encontrados x semana	12%	< 5%	Pedro José
% de Cumplimiento de la meta establecida	88%	> 94%	Ing. José López
% de tiempo perdido por fallas de mantenimiento	9%	< 7%	Ing. Álvaro Alvarado
Indicador 4….	……	…….	Interesado 4
Indicador 5….	…….	…….	Interesado 5

X. Plan de acción lograr los objetivos	
Lista de Objetivos	***Planes de acción para lograr los objetivos***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*

Fuente: Elaborado por los autores

4.3 Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos.

4.3.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 77.Autores presentes en el proceso de monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.3.2 Principales actividades Para Realizar

1. Revisar los beneficios documentados en el plan versus los obtenidos.
2. Verificar la consistencia de los beneficios generados versus la estrategia organizacional.
3. Informar a las partes interesadas acerca del progreso y entrega de los beneficios previstos.
4. Tomar acciones preventivas, correctivas o de reparación de defectos de acuerdo con los resultados del monitoreo de los beneficios.

4.3.3 Formato sugerido

Ilustración 78.Plantilla para monitoreo y control de beneficios

PLANTILLA MONITOREO Y CONTROL DE BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
Programa	<Nombre del Programa>		
versión	<X.X>	*Tipo de Versión:*	<Final / Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Título de Aprobación:*	<Título de Aprobación>
SEGUIMIENTO A BENEFICIOS			
Información básica			Fecha de inicio de realización

Código de la capacidad asociada/ Nombre	Código de Beneficios/ nombre	Unidad de Medida	KPI beneficio	Fecha Prevista obtención de beneficio	Fecha Real obtención de beneficio
Capacidad 1	*Beneficio 1*	*$*	*15 % aumento Rentabilidad*	*12/01/2021*	*12/03/2021*
Capacidad 2	*Beneficio 1*	*$*	*12 % aumento Rentabilidad*	*13/01/2021*	*13/03/2021*
Capacidad 3	*Beneficio 1*	*$*		*14/01/2021*	*14/03/2021*
Capacidad 4	*Beneficio 2*	*$*		*15/01/2021*	*15/03/2021*
Capacidad 5	*Beneficio 2*	*$*			
MEDICIÓN DE BENEFICIOS					
Fecha medición	Propietario	Beneficio Planeado a la Fecha		Beneficio Obtenido a la Fecha	
15/04/2021	*Interesado 1*	*Ahorro de $15.000 dólares*		*Ahorro de $6.000 dólares*	
16/04/2021	*Interesado 2*				
17/04/2021	*Interesado 3*				
18/04/2021	*Interesado 4*				
BENEFICIO TOTAL ESPERADO					
Beneficio total Planeado	Beneficio total obtenido Fecha	% Beneficio Obtenido	% Beneficio Planeado	PLAN DE ACCIÓN	
Ahorro de $100.000 dólares	*Ahorro de $6.000 dólares*	*6%*	*15%*	*Plan de acción 1*	

Fuente: Elaborado por los autores

4.4 Realizar el control integrado de cambios a los beneficios.

4.4.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 79.Autores presentes en el proceso de realizar el control integrado de cambios a los beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.4.2 Principales actividades Para Realizar

1. Revisar todas las solicitudes de cambio relacionadas con la obtención de beneficios.
2. Evaluar si es una acción correctiva, preventiva, reparación de defectos o una actualización.
3. Evaluar el impacto de los cambios presentados.
4. Identificar opciones para dar respuesta al cambio presentado.
5. Aprobar, denegar o dejar pendiente el cambio.
6. Actualizar los documentos o planes impactados por el cambio.

4.4.3 Formato sugerido

Ilustración 80.Plantilla para gestión del cambio de los beneficios

PLANTILLA - GESTIÓN DEL CAMBIO BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>

COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS	
Comité Interno	Entes Externos
PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA GERENENTE FINENCIERO GERENTE DE BENEFICIOS	COMPAÑÍA DE SEGUROS ALCALDIA MUNCIPAL SECRETARIA DE MOVILIDAD

BENEFICIOS CAMBIO DE REGISTRO							
Beneficio	Descripción del Cambio	Razón del Cambio	Autor	Fecha Recibido	Responsable	Fecha máxima Respuesta	Estado del Cambio
Beneficio 1	*Cambio 1*	*Justificación 1*	*Interesado 1*	*12/01/2021*	*Interesado 1*	*12/04/2021*	*Pendiente*
Beneficio 1	*Cambio 2*	*Justificación 2*	*Interesado 2*	*13/01/2021*	*Interesado 2*	*13/04/2021*	*En revisión*
Beneficio 2	*Cambio 3*	*Justificación 3*	*Interesado 3*	*14/01/2021*	*Interesado 3*	*14/04/2021*	*Rechazado*
Beneficio 3							*Aprobado*

Fuente: Elaborado por los autores

4.5 Realizar la transferencia de beneficios.

4.5.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 81.Autores presentes en el proceso de realizar la transferencia de beneficios

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.5.2 Principales actividades Para Realizar

1. Revisión y evaluación de los criterios de aceptación aplicables a los componentes o productos entregados.
2. Revisión de la documentación del proceso operativo y del programa.
3. Revisión de los materiales de capacitación y mantenimiento, en caso de corresponder.
4. Revisión de los acuerdos contractuales aplicables.
5. Evaluación para determinar si los cambios solicitados se han integrado con éxito.
6. Transferencia de riesgos que afectan los beneficios transferidos a la organización receptora.
7. Evaluación y aprobación de la preparación por parte de la persona, grupo u organización receptora.

4.5.3 Formato sugerido

Ilustración 82.Plantilla plan de transferencia de beneficios

PLANTILLA - PLAN TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS				
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>			
versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
TRANSFERENCIA DE BENEFICIOS				
Beneficios	ENTREGA			

	Que se entrega	A quien se entrega	Quien entrega	Fecha de Entrega	Lugar de Entrega
Beneficio 1	Capacidad 1	Responsable 1	Responsable 2	Fecha 1	Lugar 1
Beneficio 2					
Beneficio 3					
Beneficios	OTROS				
	Manuales	capacitación	Contratos	Riesgos	Empalme
Beneficio 1	Descripción de la relación	Descripción de la relación	Descripción de la relación	Descripción de la relación	Descripción de la relación
Beneficio 2					
Beneficio 3					

Fuente: Elaborado por los autores

Transversal a estas etapas, como se indicó anteriormente, se encuentran los procesos relacionados con los dominios de la gestión de riesgos e interesados. Estos se describen a continuación:

- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.
- Realizar la gestión del cambio organizacional
- Implementar la respuesta a los riesgos.
- Monitorear los Riesgos.

Estos procesos, de acuerdo con la investigación se deberían llevar a cabo tanto en la etapa de construcción, como en la de entrega de los beneficios, ya que, procesos como la gestión de los interesados “Debería revisarse y actualizarse periódicamente” de acuerdo como lo señala el PMI (2017), en su guía del PMBOK. Finalmente, se presentan cada uno de los procesos transversales a las etapas, con sus actividades específicas, algunas de estas serán transversales a ambas etapas, algunas otras, tendrán funciones específicas en cada etapa.

4.6 Gestionar el involucramiento de los interesados.

4.6.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 83.Autores presentes en el proceso de gestionar el involucramiento de los interesados

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.6.2 Principales actividades para realizar

1. Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas de la gestión de beneficios para asegurar el entendimiento de como los resultados permiten la obtención de estos.
2. Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación.
3. Abordar riesgos o posibles inquietudes relacionados con la gestión de los interesados.
4. Anticipar futuros incidentes que puedan plantear los interesados con respecto a la gestión de beneficios.
5. Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

4.6.3 Formato sugerido

Ilustración 84.Plantilla gestionar los beneficios

PLANTILLA -GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO							
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>						
Versión	<X.X>		*Fecha de Elaboración*		<DD-MM-YY>		
Emitido por:	<Nombre>		*Cargo:*	<Cargo actual del emisor del formato>			
Departamento:	<Departamento>		*Unidad*	<Unidad a la que pertenece>			
GESTIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS							
Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Solución al incidente	Tareas por Cumplir	Responsable	Fecha	Estado del Incidente

x-0001	*Descripción 1*	*Involucrado 1*	*Solución 1*	*Tarea 1*	*Involucrado 1*	*12/02/2021*	*Gestionado*
x-0002	*Descripción 2*	*Involucrado 2*	*Solución 2*	*Tarea 2*	*Involucrado 2*		*En Gestión*
x-0003	*Descripción 3*	*Involucrado 3*					*Pendiente*
x-0004	*Descripción 4*						
x-0005							
x-0006							

Fuente: Elaborado por los autores

4.7 Monitorear el involucramiento de los interesados.

4.7.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 84. Autores presentes en el proceso de monitorear el involucramiento de los interesados

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.7.2 Principales actividades para realizar

1. Utilizar técnicas de juicio de expertos o reuniones para evaluar constantemente el involucramiento de cada uno de los interesados.
2. Utilizar herramientas como análisis de supuestos y análisis de causa raíz, con el fin de proponer nuevas estrategias o actualizar las mismas, para cada interesado de acuerdo con su nivel de involucramiento.
3. Utilizar herramientas de representación de datos como la matriz de involucramiento de los interesados, ya que esta permite dar una clasificación a los niveles de participación de estos.
4. Documentar y almacenar la información con suma reserva, ya que es información muy confidencial, acerca de percepciones propias del que está realizando la evaluación.
5. Elaborar la plantilla de monitorear el involucramiento de los interesados.

4.7.3 Formato sugerido

Ilustración 85.Plantilla monitoreo de involucramiento de los interesados

PLANTILLA - PLAN INTERESADOS / COMUNICACIONES					
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>				
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>	
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>	
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>		
ESTADOS DE INVOLUCRAMIENTO					
D: Desconoce	*R: Reticente*	*N: Neutral*	*A: Apoyo*	*L: Líder*	
Interesado	PLAN DE INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS				
	Rol	Estado Inicial	Estado Actual	Estado Deseado	Estrategia
Interesado 1	*Dueño beneficio*	Desconoce	Neutral	Apoyo	Gestionar de Cerca
Interesado 2	*Beneficiario*	Apoyo	Reticente	Neutral	Mantener Satisfecho
Interesado 3					

Fuente: Elaborado por los autores

4.8 Realizar la gestión de cambio organizacional

4.8.1 Principales actividades Para Realizar

4.8.1.1 Etapa de construcción

- Formular el Cambio.
  - Identificar y aclarar la necesidad del cambio.
  - Evaluar la disposición para el cambio.
  - Delinear el alcance del cambio.
- Planear el cambio.
  - Definir el enfoque del cambio.
  - Planear la gestión de interesados.
  - Planear la transición e integración.

4.8.1.2 Etapa de entrega

- Implementar el Cambio.
  - Preparar a la organización para el Cambio.
  - Movilización de los interesados.
  - Entrega de resultados del proyecto.
- Manejar la transición del cambio.
  - Transición a la operación del negocio.
  - Medir la tasa de adopción y los resultados/beneficios.
  - Ajustar el plan para alinear discrepancias.
- Sostener el cambio.
  - Comunicación continua, consulta y representación de los interesados.
  - Realizar actividades que tengan sentido.
  - Medir la realización de beneficios.

4.9 Implementar la respuesta a los riesgos

4.9.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 86.Autores presentes en el proceso de implementar la respuesta a los

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.9.2 Principales actividades Para Realizar

1. Estar monitoreando los disparadores de cada uno de los riesgos, con el fin de evaluar la necesidad de implementar las respuestas.
2. Evaluar si el riesgo se materializo con el mismo impacto que se estimó.
3. Implementar la respuesta al riesgo para cada uno de los riesgos materializados.

4. Actualizar el registro de riesgos.
5. Actualizar la reserva de contingencia.
6. Solicitar la reserva de gestión en caso de ser necesario.
7. Elaborar la plantilla de implementación de respuesta al riesgo

4.9.3 *Formato sugerido*

Ilustración 86.Plantilla implementar respuesta a los riesgos

PLANTILLA - IMPLEMENTAR RESPUESTA A LOS RIESGOS						
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>					
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>		
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>		
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>			
RESERVA CONTINGENCIA ($)						
Beneficio	Riesgo Materializado	Riesgo (+) o (-)	Dueño del Riesgo	Impacto ($)	Reserva de Contingencia	Impacto adiciona
Beneficio 1	*Riesgo 1*	(+)	*Interesado 1*	-23000	0	-23000
Beneficio 1	*Riesgo 2*	(-)	*Interesado 2*	36000	34000	2000
Beneficio 2	*Riesgo 3*	(-)	*Interesado 3*	42000	13500	28500
				Costo adicional		$ 7.500
RESERVA CONTINGENCIA (tiempo)						
Beneficio	Riesgo Materializado	Riesgo (+) o (-)	Dueño del Riesgo	Impacto (t)	Reserva de Contingencia	Impacto adiciona
Beneficio 1	*Riesgo 4*	(+)	*Interesado 1*	6 días (-)	0 días	6 días (-)
Beneficio 1	*Riesgo 5*	(-)	*Interesado 2*	16 días (+)	8 días	8 días (+)
Beneficio 2	*Riesgo 6*	(-)	*Interesado 3*	9 días (+)	11 días	2 días (-)
				Tiempo adicional		0 días
RIESGOS SECUNDARIOS / RESIDUALES						
N° Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Impacto Estratégico	Otra característica
Riesgo 1	*Descip. Riesgo 1*	*Residual*	*Alta*	*2300 dólares*	*Alto*	*Riesgo Económico*

Riesgo 2	*Descip. Riesgo 2*	.....	.....	.....	.....	……
Riesgo 3	*Descip. Riesgo 3*	.....	.....	.....	.....	……

Fuente: Elaborado por los autores

4.10 Monitorear los riesgos

4.10.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 88. Autores presentes en el proceso de monitorear los riesgos

TÍTULO	AUTOR
Adaptado de "PMBOK"	PMI
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

4.10.2 Principales actividades para realizar

1. Examinar el registro de incidentes.
2. Revisar el registro de riesgos.
3. Analizar los informes de desempeño técnico.
4. Revisar indicadores de calidad.
5. Analizar las reservas de contingencia (Costo, tiempo, recursos)
6. Actualizar documentos relacionados.
7. Gestionar riesgos secundarios y residuales.

4.10.3 Formato sugerido

Ilustración 87.Plantilla para monitorear los riesgos

PLANTILLA - MONITOREAR LOS RIESGOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>

MONITOREO RESERVA DE CONTINGENCIA					
Reserva de Costo (12.000)			Reserva de Tiempo (180 días)		
Riesgo Materializado	Impacto	Reserva Restante	Riesgo Materializado	Impacto	Reserva Restante
Riesgo 1	*-3600*	*$ 8.400*	*Riesgo 4*	*60 días(+)*	*120 días*
Riesgo 2	*4230*	*$ 12.630*	*Riesgo 5*	*12 días(+)*	*108 días*
Riesgo 3	*-2300*	*$ 10.330*	*Riesgo 6*	*34 días (-)*	*142 días*
	Restante	*$ 10.330*		*Restante*	*142 días*
OTROS RIESGOS IDENTIFICADOS					
Informes	No Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Impacto Estratégico
Calidad	*Riesgo 1*	*Descip. Riesgo 1*	*Alta*	*2300 dólares*	*Alto*
Calidad	*Riesgo 2*	*Descip. Riesgo 2*	.....	.....	.....
Rendimiento	*Riesgo 3*	*Descip. Riesgo 3*	.....	.....	.....

Fuente: Elaborado por los autores

5 Etapa de entrega de sostenimiento de beneficios

Dentro de los procesos más importantes que se consideraron dentro de esta investigación que deberían ser realizados en esta cuarta etapa de gestión de beneficios se encuentran:

- Realizar el sostenimiento de los beneficios.
- Revisar la pertinencia de los beneficios.
- Realizar la gestión del conocimiento.

5.1 Realizar el sostenimiento de los beneficios

5.1.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 90. Autores presentes en el proceso de realizar el sostenimiento de los beneficios

TÍTULO	AUTOR
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

5.1.2 Principales actividades Para Realizar

1. Planificar los cambios operativos, financieros y de comportamiento necesarios para que los beneficiarios del programa (individuos, grupos, organizaciones, industrias y sectores) continúen monitoreando el desempeño.
2. Implementar los esfuerzos de cambio necesarios para garantizar que las capacidades proporcionadas durante el curso del programa continúen cuando el programa se cierra.
3. Monitorear el desempeño del producto, servicio, capacidad o resultados desde una perspectiva de confiabilidad y disponibilidad para el uso y comparar el desempeño real con el planificado, incluidos los indicadores clave de desempeño.
4. Responder a los comentarios de los clientes sobre sus necesidades de productos, servicios, capacidad o resultados de asistencia de soporte o para mejoras en el rendimiento o la funcionalidad.
5. Planificar y establecer el soporte operativo del producto, servicio, capacidad o resultados separados de la función de gestión del programa sin renunciar a las otras funciones de soporte del producto.

5.1.3 Formato sugerido

Ilustración 88.Plantilla para el sostenimiento de beneficios

PLANTILLA - SOSTENIMIENTO DE BENEFICIOS				
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>			
Versión	<X.X>	*Versión Tipo:*		<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Emisión:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de Aprobación:*		<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>	

SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS					
Beneficios	VERIFICACION DE BENEFICIOS				
	Capacidad	Beneficio previsto	Beneficio Real	Tasa de Cumplimiento del beneficio	Fecha de Revisión
Beneficio 1	Capacidad 1	$ 20.000	$ 8.000	40%	21/01/2021
Beneficio 1	Capacidad 2	……..			
Beneficio 2	Capacidad 1	……			
Beneficios	GESTIÓN DE INCIDENTES – OPERACIÓN				
	Capacidad	Tipo de incidente	Urgencia en la Respuesta	Importancia	Encargado
Beneficio 1	Capacidad 1	Descripción del Incidente	Alta	Media	Responsable
Beneficio 1	Capacidad 2	…….			
Beneficio 2	Capacidad 1	…….			
Beneficios	OPERACION 3				
	Criterio 1…	Criterio 2…	Criterio 3…	Criterio 4…	Criterio 5…
Beneficio 1	……				
Beneficio 2	……..				
Beneficio 3	……				

Fuente: Elaborado por los autores

5.2 Revisar la pertinencia de los beneficios

5.2.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 92. Autores presentes en el proceso de revisar la pertinencia de los beneficios

TÍTULO	AUTOR
BRM-Benefits Realization Management. Practice Guide	PMI
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

5.2.2 Principales actividades Para Realizar

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.
6. Desarrollar una métrica y un proceso para evaluar y determinar si los beneficios deben ser mantenidos o si por su parte, deben ser modificados o retirados.

5.2.3 Formato sugerido

Ilustración 89.Plantilla revisar la pertinencia de los beneficios

PLANTILLA – REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS BENEFICIOS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Asunto:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
I. Código de Beneficio/ nombre			
<Agregar texto>			
II. Propietario del beneficio			
<Nombre, Apellido - Departamento / Cargo>			

III. Programas y / o Proyectos Asociados	
<Agregar texto>	
IV. Lista de verificación: proceso evaluación de pertinencia de los beneficios	
si/no	*¿El beneficio está generando el impacto esperado?*
si/no	*¿El beneficio está aportando al logro de la estrategia organizacional?*
si/no	*¿Es necesario cambiar o modificar el beneficio para obtener los resultados esperados?*
si/no	*¿El beneficio fue claramente relevante para el logro de los objetivos estratégicos?*
si/no	*¿El beneficio está claramente relacionado con un conjunto de iniciativas de cambio?*
si/no	*¿El beneficio está aportando resultados de acuerdo con los términos de la contribución porcentual planeado?*
si/no	*¿Aún se hace necesario el sostenimiento del beneficio?*
si/no	*Demas preguntas que se consideren relevantes para revisar la pertinencia del beneficio 1*
si/no	*Demas preguntas que se consideren relevantes para revisar la pertinencia del beneficio 2*

Fuente: Elaborado por los autores

5.3 Realizar la gestión del conocimiento

5.3.1 Autores que abordan el proceso

Ilustración 90.Autores presentes en el proceso de realizar la gestión del conocimiento

TÍTULO	AUTOR
Benefit Realization Management: Strategic Value from Portfolios, Programs, and Projects	Carlos Eduardo Martins Serra
The standard for program management	PMI
Adaptado de "PMBOK"	PMI

Fuente: Elaborado por los autores

5.3.2 Principales actividades Para Realizar

1. Recopilar las lecciones aprendidas relacionadas con la gestión de beneficios con el fin de transformarlas en conocimiento.
2. Recopilar, documentar y archivar el conocimiento explícito.
3. Facilitar la forma de compartir el conocimiento tácito, este podrá ser compartido a través de interacciones personales.
4. Garantizar la correcta difusión del conocimiento, por medio de bases de datos de información abiertas y de libre acceso.

5.3.3 Formato sugerido

Ilustración 91.Plantilla documentación lecciones aprendidas

PLANTILLA - DOCUMENTACION LECCIONES APRENDIDAS			
Organización	<Nombre de la Organización y/o División>		
Versión	<X.X>	*versión Tipo:*	<Final/Borrador>
Emitido por:	<Nombre>	*Fecha de Asunto:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
Aprobado por:	<Nombre>	*Fecha de aprobación:*	<DD-MM-YY>
Departamento:	<Departamento>	*Cargo:*	<Cargo>
I. Código de Beneficio/ nombre			
<Agregar texto>			
II. Propietario del beneficio			
<Nombre, Apellido - Departamento / Cargo>			
III. Programas y / o Proyectos Asociados			
<Agregar texto>			
IV. Lista de verificación: proceso de retrospectiva del beneficio (Documentar Respuestas)			

si/no	¿El beneficio fue claramente identificado y definido?
si/no	¿El beneficio se logró medir?
si/no	Se tomaron las medidas para evitar el riesgo en la obtención del beneficio
si/no	El beneficio fue claramente relevante para el logro de los objetivos estratégicos.
si/no	El beneficio está claramente relacionado con un conjunto de iniciativas de cambio
si/no	El beneficio fue descompuesto en términos de la contribución porcentual esperada de cada iniciativa.
si/no	El beneficio que se obtuvo fue el que se describió en los casos de negocios aprobados al comienzo del programa o proyecto.
si/no	La propiedad de los beneficios fue claramente definida, así como la propiedad de las iniciativas de habilitación de beneficios.
si/no	Se planificaron acciones para asegurar la realización de beneficios por las operaciones comerciales.
V. Lista de verificación: proceso de realización (Documentar Respuestas)	
si/no	El beneficio se revisó con frecuencia y se reajusto a las expectativas actuales.
si/no	Los resultados de las revisiones de beneficios se comunicaron con frecuencia a las partes interesadas.
si/no	Las necesidades de las partes interesadas del beneficio se reevaluaron con frecuencia.
si/no	La organización superviso el beneficio durante todo el ciclo de vida de realización.
si/no	La realización de beneficios se evalúo con frecuencia en función de las expectativas descritas en el caso de negocio.
si/no	Los beneficios se reevaluaron periódicamente en función del caso de negocio
si/no	Se monitoreo la ocurrencia de los contrabeneficios emergentes.

si/no	El potencial para la realización de beneficios adicionales se identificó y exploto cuando fue apropiado.
si/no	Se realizaron acciones para asegurar la realización de beneficios por las operaciones comerciales regulares.
si/no	Se siguió una estrategia de realización de beneficios.
VI. Medida de beneficio	
<Agregar texto>	
VII. Fuentes de medida (Quien realizo la medida)	
<Agregar texto>	
IX. Problemas (documentar respuestas)	
Lista de problemas presentaron	***Acciones que se abordaron para solucionar esos problemas***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*
X. Riesgos (documentar respuestas)	
Lista de riesgos que se presentaron	***Acciones en respuesta a los riesgos***
<Agregar texto>	*<Agregar texto>*

Fuente: Elaborado por los autores

ANEXO D. Evaluación al 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)

1. **Evaluador 1:**

   Nombre: Ing. Jaime Enrique Molina León

   Certificación: PMP

   Experiencia: 10 años en gestión de beneficios, BA y OPM

   Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia con más de 30 años de experiencia, Especialista en Preparación y Evaluación de Proyectos de la Universidad del Rosario y Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos de la Universidad Politécnica de Cataluña.

   Ha pertenecido a varias juntas directivas del PMI Bogotá, Colombia Chapter y fue Presidente del Capitulo entre los años 2015-2017. Es miembro activo de la Junta pero además funge como Liaison del PMIef en Colombia.

2. **Evaluador 2:**

   Nombre: Ing. Wilbert Javier Nivia Guevara

   Certificación: MDGP, PMP, PMI-RMP, PMI-SP, PSMI, PMO-CP, PM4R

   Experiencia: Más de 16 años en la implementación de modelos de gestión de portafolios, programas, proyectos bajo la visión OPM desarrollada por el PMI. He participado en más de (30) trasformaciones organizacionales en diversas industrias, las cuales se han soportado en las guías y marcos propuestos de BA (Iniciativas), OPM (PPM) y BRM.

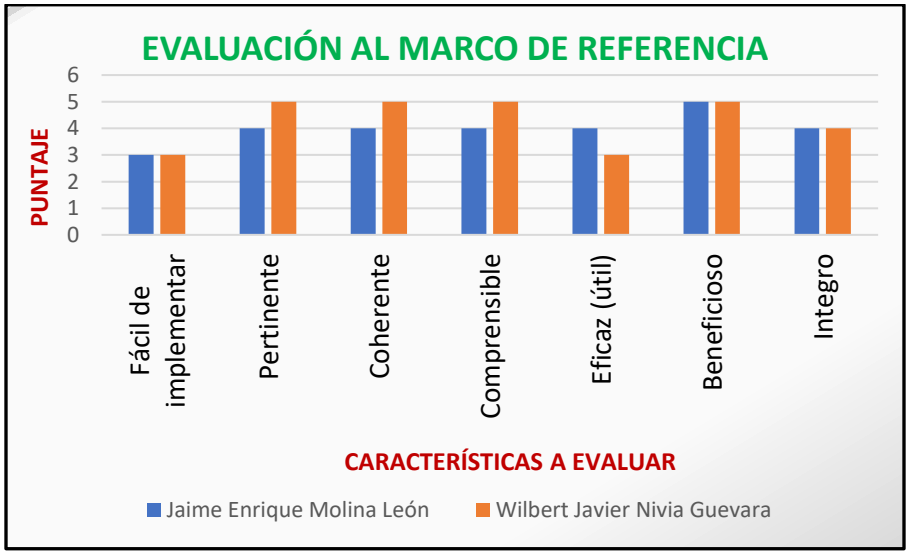
   Ingeniero Electrónico (Santo Tomás de Aquino, 2000), profesional en gerencia de proyectos (PMP,2005), profesional en gestión de riesgos (PMI-RMP,2012), profesional en programación (PMI-SP,2015), profesional Scrum Master (PSMI,2016), Máster en Dirección, Gestión y Planeación de proyectos (MDGP,2015), PMO Value Ring Certified Practitioner (PMO-CP,2017), IDB6x:Gestión de Proyectos de Desarrollo (PM4R,2019), con más de diez y seis (16) años de experiencia en el manejo de proyectos, programas y portafolios en empresas de los sectores financiero, telecomunicaciones, IT y experiencia de más de diez (10)

años como docente catedrático en gerencia de proyectos con más de (2.500) horas dictadas a más de (800)asistentes.

Tiene conocimientos en el manejo de metodologías, enfoques y herramientas como Disciplined Agile Delivery (DAD), Stage Gate (Innovación), Marco Lógico (MGA), Scrum, Kanban, Agile del PMI®, Scaled Agile Framework (SAFe), Fintech, DevOps, Value Selling (Venta Consultiva), Pursuit (Sales Maturity Model), Balanced Score Card, ITIL, GAP Assessment de PwC, OPM3 del PMI®, Microsoft Project Professional 2013, Earned Value Management-EVM, Primavera Risk Analysis y Palisade @Risk, entre otras.

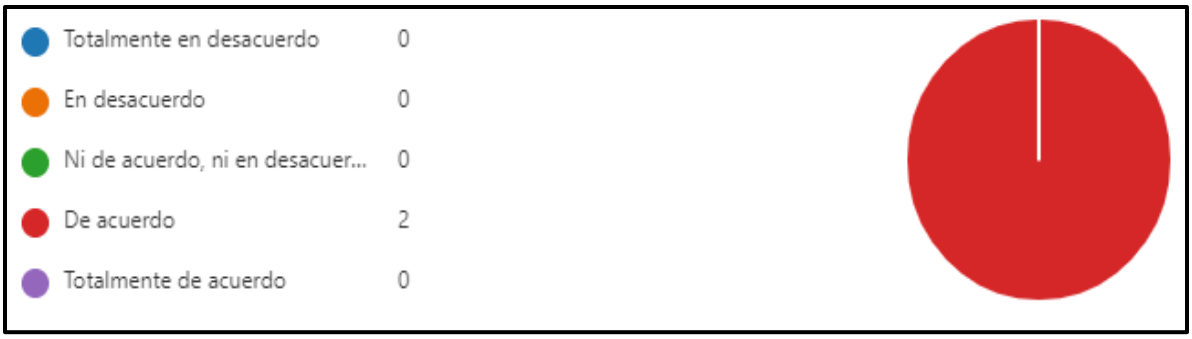
3. De acuerdo con el marco de referencia, marque con una **X** la calificación que le daría a: Tenga en cuenta que **1** (uno) es el puntaje más bajo y **5** (cinco) el más alto

Experto	Fácil de implementar	Pertinente	Coherente	Comprensible	Eficaz (útil)	Beneficioso	Integro	Promedio
Jaime Enrique Molina León	3	4	4	4	4	5	4	**4.00**
Wilbert Javier Nivia Guevara	3	5	5	5	3	5	4	**4.29**



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

Experto	Respuesta
Jaime Enrique Molina León	De acuerdo
Wilbert Javier Nivia Guevara	De acuerdo



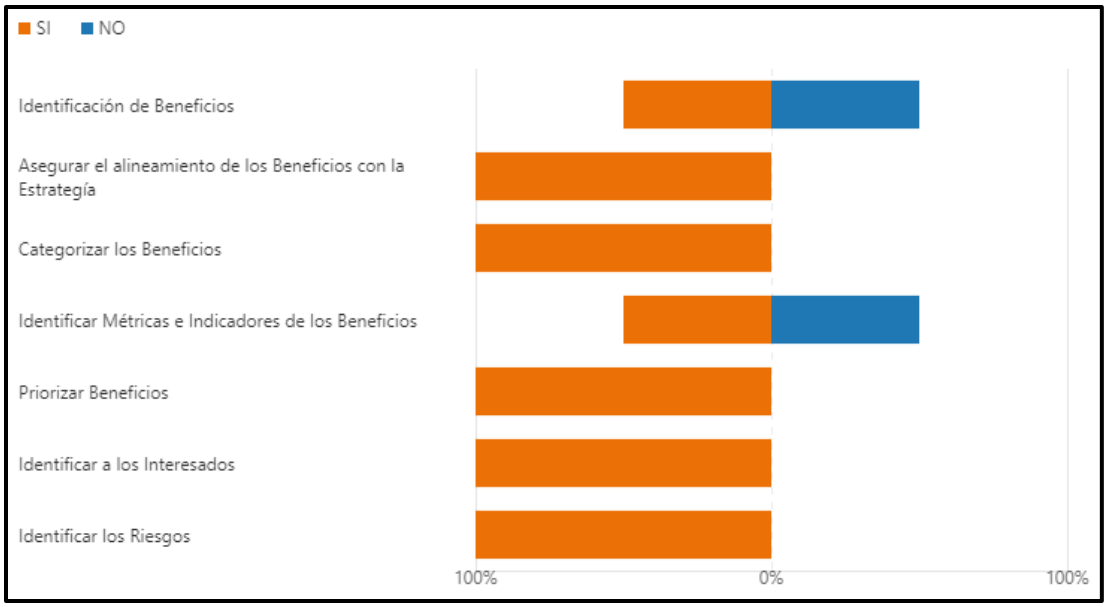
5. ¿Consideran que los dominios establecidos son los idóneos para asegurar una adecuada gestión de beneficios?

Experto	Respuesta
Jaime Enrique Molina León	Totalmente de acuerdo
Wilbert Javier Nivia Guevara	De acuerdo

6. Después de revisar la etapa de "IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN" considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa:

PROCESOS	Jaime Enrique Molina León	Wilbert Javier Nivia Guevara
Identificación de beneficios	NO	SI
Asegurar el alineamiento de los Beneficios con la Estrategía	SI	SI
Categorizar los Beneficios	SI	SI
Identificar Métricas e Indicadores de los Beneficios	NO	SI
Priorizar Beneficios	SI	SI
Identificar a los Interesados	SI	SI
Identificar los Riesgos	SI	SI

El experto informa que las actividades señaladas con el NO son porque dichas actividades son realizadas por el BA y ya no son de identificación, sino de revisión o verificación.



7. Considera que en la etapa de "IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN" hace falta algún proceso? si su respuesta es (SI) por favor especificar cuál?

Experto	Respuesta	Cuál?
Jaime Enrique Molina León	SI	Revisión de la estrategia corporativa actual y su contraste con la que en su momento dio a lugar el Caso de Negocio
Wilbert Javier Nivia Guevara	SI	Crear el Registro de Beneficios. Revisar la pertinencia de los beneficios. Realizar la gestión del conocimiento. Realizar la gestión del cambio organizacional (usarlo como categoría de identificación de riesgos).

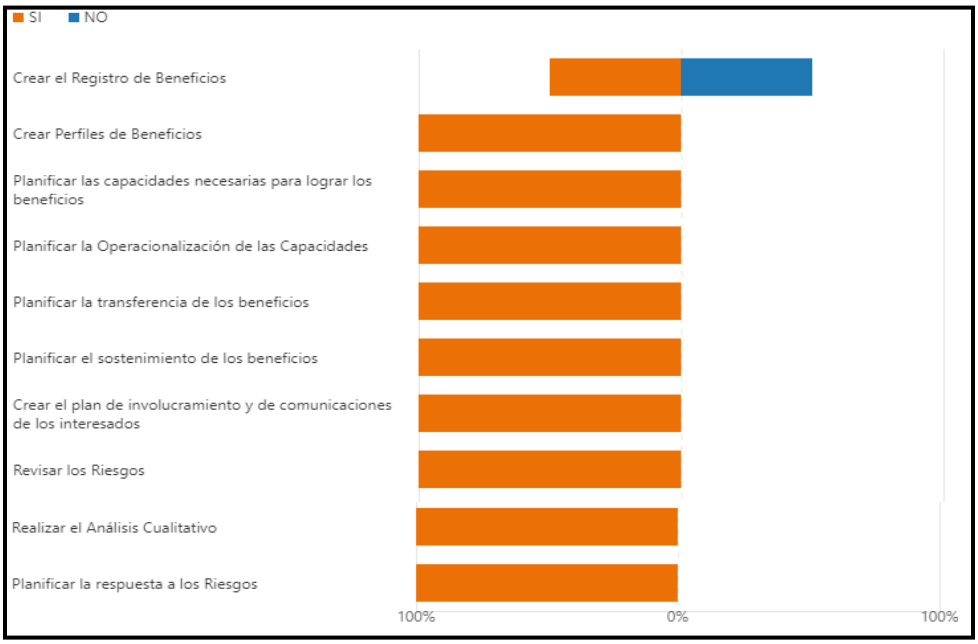
Se debe revisar la estrategia actual de la organización y contrastarla con el caso de negocios, con el fin de verificar que si siguen alineados o no y por ende realizar o desistir de dicha iniciativa

El registro de beneficios de acuerdo con el marco se tiene en la etapa de planeación y no en la de identificación y priorización como lo sugiere el experto.
Los procesos de revisar la pertinencia de los beneficios y realizar la gestión del conocimiento se tienen en la etapa de sostenimiento. El experto sugiere que estos procesos sean trasversales en las etapas de identificación y priorización, planeación, construcción y entrega.
El proceso de realizar la gestión del cambio organizacional se tiene como un proceso trasversal a las etapas de construcción y entrega. El experto sugiere que se tenga en cuenta en el proceso de la identificación de riesgos

8. Después de revisar la etapa de "PLANEACIÓN" considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa:

PROCESOS	Jaime Enrique Molina León	Wilbert Javier Nivia Guevara
Crear el Registro de Beneficios	SI	NO
Crear Perfiles de Beneficios	SI	SI
Planificar las capacidades necesarias para lograr los beneficios	SI	SI
Planificar la Operacionalización de las Capacidades	SI	SI
Planificar la transferencia de los beneficios	SI	SI
Planificar el sostenimiento de los beneficios	SI	SI
Crear el plan de involucramiento y de comunicaciones de los interesados	SI	SI
Revisar los Riesgos	SI	SI
Realizar el Análisis Cualitativo	SI	SI
Planificar la respuesta a los Riesgos	SI	SI

El experto informa que la actividad señalada con el NO es porque dicha actividad debe estar en la etapa de identificación y priorización.



9. Considera que en la etapa de "PLANIFICACIÓN" hace falta algún proceso? si su respuesta es (SI) por favor especificar cuál?

Experto	Respuesta	Cuál?
Jaime Enrique Molina León	NO	
Wilbert Javier Nivia Guevara	SI	Revisar la pertinencia de los beneficios. Realizar la gestión del conocimiento.

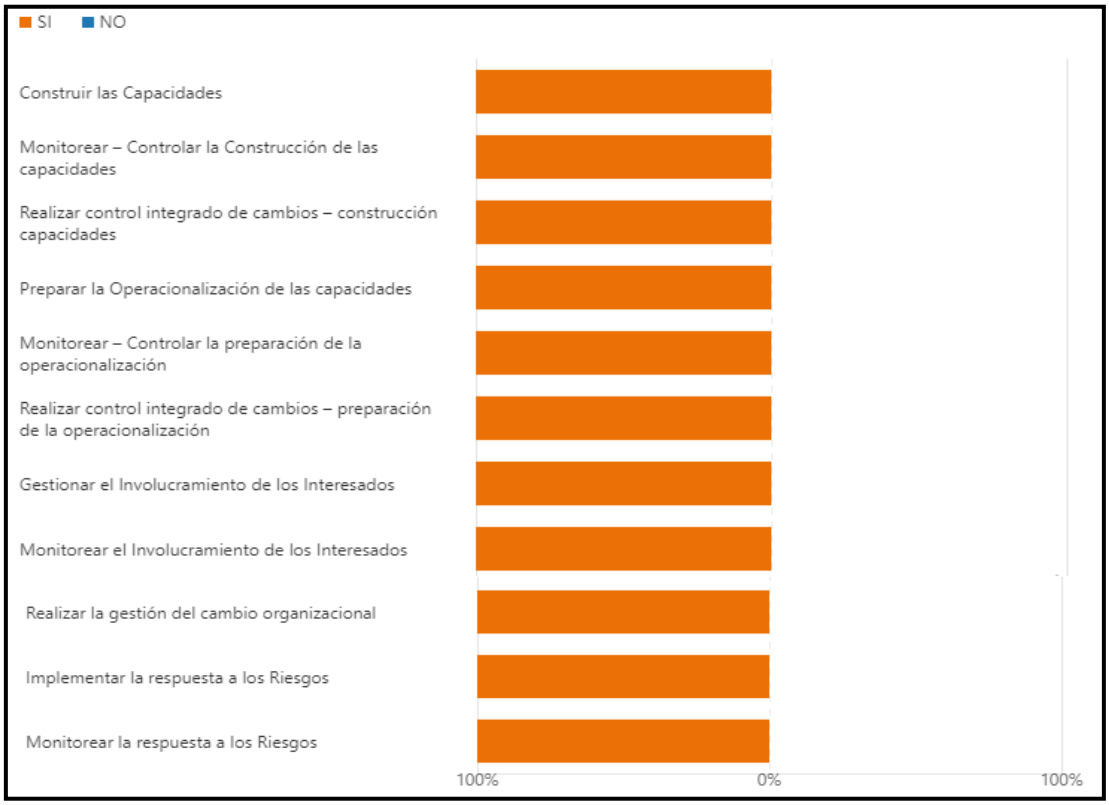
Los procesos de revisar la pertinencia de los beneficios y realizar la gestión del conocimiento se tienen en la etapa de sostenimiento. El experto sugiere que estos procesos sean trasversales en las etapas de identificación y priorización, planeación, construcción y entrega.

10. Después de revisar la etapa de "CONSTRUCCIÓN" considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa:

PROCESOS	Jaime Enrique Molina León	Wilbert Javier Nivia Guevara
Construir las Capacidades	SI	SI
Monitorear – Controlar la Construcción de las capacidades	SI	SI
Realizar control integrado de cambios – construcción capacidades	SI	SI
Preparar la Operacionalización de las capacidades	SI	SI
Monitorear – Controlar la preparación de la operacionalización	SI	SI
Realizar control integrado de cambios – preparación de la operacionalización	SI	SI
Gestionar el Involucramiento de los Interesados	SI	SI
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	SI	SI
Realizar la gestión del cambio organizacional	SI	SI
Implementar la respuesta a los Riesgos	SI	SI
Monitorear la respuesta a los Riesgos	SI	SI

El experto estuvo de acuerdo con todas las actividades.

El experto estuvo de acuerdo con todas las actividades.



11. Considera que en la etapa de "CONSTRUCCIÓN" hace falta algún proceso? si su respuesta es (SI) por favor especificar cuál?

Experto	Respuesta	Cuál?
Jaime Enrique Molina León	NO	
Wilbert Javier Nivia Guevara	SI	Revisar la pertinencia de los beneficios. Realizar la gestión del conocimiento.

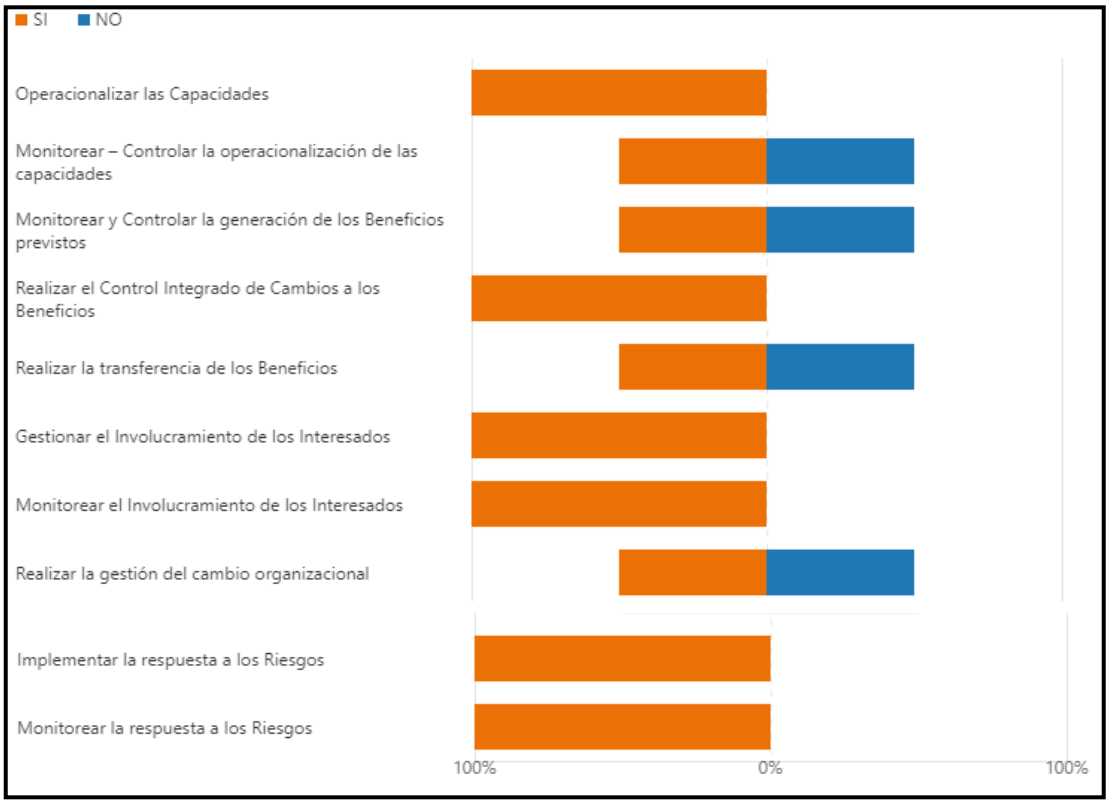
Los procesos de revisar la pertinencia de los beneficios y realizar la gestión del conocimiento se tienen en la etapa de sostenimiento. El experto sugiere que estos procesos sean trasversales en las etapas de identificación y priorización, planeación, construcción y entrega.

12. Después de revisar la etapa de "ENTREGA" considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa:

PROCESOS	Jaime Enrique Molina León	Wilbert Javier Nivia Guevara
Operacionalizar las Capacidades	SI	SI
Monitorear – Controlar la operacionalización de las capacidades	NO	SI
Monitorear y Controlar la generación de los Beneficios previstos	NO	SI
Realizar el Control Integrado de Cambios a los Beneficios	SI	SI
Realizar la transferencia de los Beneficios	NO	SI
Gestionar el Involucramiento de los Interesados	SI	SI
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	SI	SI
Realizar la gestión del cambio organizacional	SI	NO
Implementar la respuesta a los Riesgos	SI	SI
Monitorear la respuesta a los Riesgos	SI	SI

El experto informa que las dos primeras actividades señaladas con el NO deberían fusionarse debido a su similitud. La tercera actividad con el NO es porque la transferencia es a las capacidades y no a los beneficios.

El experto informa que la actividad señalada con el NO es porque considera que debe estar dentro del proceso de identificación de riesgos.



13. Considera que en la etapa de "ENTREGA" hace falta algún proceso? si su respuesta es (SI) por favor especificar cuál?

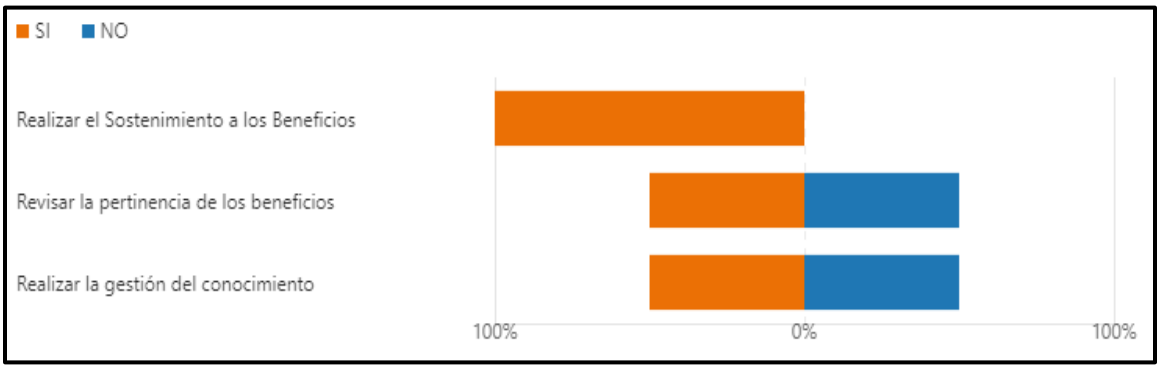
Experto	Respuesta	Cuál?
Jaime Enrique Molina León	NO	
Wilbert Javier Nivia Guevara	SI	Revisar la pertinencia de los beneficios. Realizar la gestión del conocimiento.

Los procesos de revisar la pertinencia de los beneficios y realizar la gestión del conocimiento se tienen en la etapa de sostenimiento. El experto sugiere que estos procesos sean trasversales en las etapas de identificación y priorización, planeación, construcción y entrega.

14. Después de revisar la etapa de "SOSTENIMIENTO" considera que los procesos definidos SI o NO pertenecen a esta etapa:

PROCESOS	Jaime Enrique Molina León	Wilbert Javier Nivia Guevara
Realizar el Sostenimiento a los Beneficios	SI	SI
Revisar la pertinencia de los beneficios	SI	NO
Realizar la gestión del conocimiento	SI	NO

El experto informa que las actividades señaladas con el NO es porque considera que deben ser trasversales a las etapas de identificación, planeación, construcción y entrega.



15. Considera que en la etapa de "SOSTENIMIENTO" hace falta algún proceso? si su respuesta es (SI) por favor especificar cuál?

Experto	Respuesta	Cuál?
Jaime Enrique Molina León	NO	
Wilbert Javier Nivia Guevara	NO	