

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

Ingeniero mecánico, magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, certificado PMP® y SFC®
diego.sanabria-p@mail.escuelaing.edu.co

Javier Antonio Valdés Meneses

Ingeniero civil y magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Gerente y socio de la empresa Riaval Ingeniería S.A.S.
javier.valdes@mail.escuelaing.edu.co

Nelson Santiago Zamora Ramos

Ingeniero de sistemas, magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, certificado ITIL
nelson.zamora@mail.escuelaing.edu.co

Ingeniero Luis Javier Mosquera Quijano

Director de la Investigación:

Revista **IDGIP**

ISSN 2619-1830 (en línea)

Volumen 1, N.º 4

Enero-diciembre de 2021,

pp. 6-31

Recibido: 2/7/2021

Aceptado: 8/8/2021

Disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

Resumen: El presente artículo propone un marco de referencia que integra las mejores prácticas que se utilizan de manera desagregada en las organizaciones, consideradas en esta investigación como transversales a la hora de realizar una excelente gestión de beneficios. Este marco de referencia les permitirá a las organizaciones de cualquier industria identificar, planear, construir, ejecutar y sostener sus beneficios, mediante la integración de las mejores prácticas definidas en las guías metodológicas de análisis de negocios (BA) y el marco de referencia de gestión organizacional de proyectos (OPM), con la guía práctica para la gestión de realización de beneficios (BRM). El resultado de este trabajo de investigación no busca reemplazar los marcos y guías existentes del Project Management Institute (PMI), Axelos o el Babok; por el contrario, este marco de referencia les permitirá lograr, por medio de la gestión de beneficios, su estrategia organizacional, apoyadas en los estándares existentes. Finalmente, este marco se basa en un ciclo de vida predictivo en el que el alcance, el tiempo y el costo de las iniciativas se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida, y cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente.

Palabras claves: Análisis de negocios, dirección organizacional de proyectos, gestión de realización de beneficios, gestión de beneficios, gerencia de proyectos.

Reference framework for benefit management integrating business analysis (BA) and organizational project management (OPM) with benefits realization management (BRM)

Abstract: This research article proposes a reference framework that integrates the best practices used in a disaggregated manner in organizations, which are considered in this research as transversal when it comes to carrying out an excellent benefits management. This reference framework will allow the different organizations of any industry to identify, plan, build, execute, and sustain their benefits, by integrating the best practices defined in the business analysis methodological guides (BA) and the management reference framework Organizational Project Management (OPM), with the Practical Guide for Benefits Realization Management (BRM). The result of this research work does not seek to replace the existing frameworks and guides of the Project Management Institute (PMI), Axelos or Babok, on the contrary, this reference framework will allow organizations to achieve, through benefits management, their organizational strategy, supported by existing standards. Ultimately, this framework is based on a predictive lifecycle, where the scope, time, and cost of initiatives are determined early in the lifecycle and any changes in scope are carefully managed.

Keywords: Business analysis, organizational project management, Benefit realization management, Benefit management, project management.

INTRODUCCIÓN

En su guía de la gestión de realización de beneficios (BRM por sus siglas en inglés) (2018, p. 12), el PMI señala que el concepto de “Portafolios, programas y proyectos que brindan valor a través de la BRM se remonta al enfoque del marco lógico (LFA), desarrollado en 1969 para la Agencia de los Estados Unidos”. Es decir, la 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 The Economist Intelligence Unit (2016, p.10), cuyo informe de 2016 establece que hay un gran interés hacia la BRM, ya que, de 503 ejecutivos sénior de una amplia gama de industrias a escala mundial, el 70 % afirma que un mayor o mejor uso de la BRM es una prioridad muy alta o extremadamente alta en sus organizaciones. Sólo el 2 % informa que su organización no usa la BRM en ninguna medida, y apenas el 1 % afirma que no es una prioridad en lo absoluto.

Si bien es cierto que el informe de The Economist Intelligence Unit (EIU) menciona que para el 70 % de los encuestados la BRM es una prioridad, datos suministrados por la investigación del pulso de la profesión del PMI (2016, p. 8) revelan que: “Un asombroso 83 % de las organizaciones carece de madurez en la realización de beneficios”. La investigación del PMI (2016, p. 8) 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”.

Aunque la BRM es un tema de interés para las organizaciones, el informe de EIU (2016, p. 21) también señala que “No hay un camino establecido para lograr la eficacia en BRM. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos claves”. No es el único que menciona esto. El PMI (2016, p. 13), con base en sus investigaciones, ha revelado que “las prácticas de gestión de realización de beneficios (BRM) no se entienden claramente y no se utilizan de manera efectiva en la gestión de portafolios, programas y proyectos”.

De igual forma, el PMI (2016, p. 8) 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”.

Existen guías y marcos de referencia directamente relacionados con la gestión de beneficios en las organizaciones y, como se mencionó antes, se está tratando de reunirlos bajo un solo techo. Se trata de 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 entender cómo, al integrar estas guías y marcos de referencia, se pueden obtener los beneficios para la organización.

Por último, como lo establece Monique Aubry (2019): “En la última década, la bibliografía normativa sobre gestión de beneficios ha proliferado y ganado reconocimiento”. Por su parte, el PMI (2016, p. 3) menciona 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”. Es más, Richard Breese, profesor de Sheffield Business School y Sheffield Hallam University, en el informe de EIU (2016, p. 18) concluye con respecto a la 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 (2016, p. 18) 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”.

Por lo anterior, la presente investigación pretende desarrollar un marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y la dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM). De esta forma se permite integrar 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 excelente gestión de beneficios. Este marco de referencia facilitará que las organizaciones de cualquier industria realicen su gestión de beneficios integrando 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 la BRM.

ESTADO DEL ARTE

En esta sección, se revisan algunos conceptos y documentos que, por tener un fin similar al de este trabajo de investigación, sirvieron como base de discusión para desarrollar una solución al problema de investigación, el cual busca responder cómo integrar el análisis de negocios (BA), la dirección organizacional de proyectos (OPM) y la gestión de realización de beneficios (BRM) para lograr una adecuada gestión de beneficios en las organizaciones.

Concepto de valor

El término valor, dependiendo del contexto en el que se esté utilizando, puede tener varias interpretaciones. Por ejemplo, en términos de proyectos, de acuerdo con el PMI (2016, p. 47), “valor” 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, p. 46) lo define como: “El retorno en forma de elementos como tiempo, dinero, bienes o intangibles, a cambio de algo”.

Antecedentes de la gestión de realización de beneficios

Para Serra (2017, p. 63), la gestión de realización de beneficios (BRM) 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 de 2007-2008.

Actualmente, como lo establece el PMI (2019, p. 3), “Aunque no existe un consenso generalizado sobre BRM como disciplina”, es importante señalar que ésta 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.

Análisis de negocios

El análisis de negocios ha venido evolucionando hasta alcanzar gran relevancia dentro de las organizaciones, debido a que permite encontrar soluciones que no sólo ofrecen valor a los interesados, sino que ayuda a lograr los objetivos estratégicos planteados por la organización. Es así como hoy se tienen varios estándares y guías prácticas que permiten contar con una guía para la adopción e implementación de mejores prácticas en análisis de negocios. Dentro de éstos se encuentran: la *Guía práctica PMI: Análisis de negocio para profesionales*, Babok (guía para el cuerpo de conocimiento de análisis de negocio) y una sección de Managing Successful Projects with PRINCE 2.

Según el informe del PMI (2014, p. 12), 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.

Hailes, J. (2014, p.12). también señala que el análisis empresarial es la práctica de permitir el cambio en una empresa al definir las necesidades y recomendar soluciones que brinden valor a las partes interesadas. El análisis de negocios le permite a una empresa articular las necesidades y la justificación del cambio, y diseñar y describir soluciones que puedan aportar valor.

Dirección organizacional de proyectos (OPM)

La OPM es un marco en el que el portafolio, el programa y los proyectos se unen con los facilitadores organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Para esto, menciona que: “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 cartera, programa y proyecto” (OPM, 2018, p. 3).

Gestión de realización de beneficios (PMI)

El PMI (2019, p. 108) 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”. A su vez, The Economist Intelligence Unit (2016, p. 4) 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 y Smyrk (2011, p. 14) establecen que: “La realización de beneficios es un proceso para hacer que éstos sucedan y también para que las personas sean plenamente conscientes de ellos durante todo el proceso”.

Una vez abordados los conceptos centrales de la investigación, se presentan algunos documentos e investigaciones realizadas sobre la gestión de beneficios a escala organizacional. Si bien es cierto que no abordan directamente la solución al problema de investigación, sirvieron como referente para la solución de éste.

Guía práctica para la gestión de realización de beneficios (BRM)

El Project Management Institute 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, que se resumen a continuación, son:

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

Etapa de identificación de beneficios

Para esta primera etapa, los líderes de la organización definen los beneficios que se pretende generar a través de los resultados de sus iniciativas, pero no sólo eso: además de identificar beneficios, la organización planea la forma en que se van a realizar. Para esto, el PMI propone desarrollar un plan para la realización de beneficios y un caso de negocio, debidamente autorizados por la organización, en los cuales ésta concibe y evalúa las oportunidades, metas y beneficios que desea lograr. El PMI también menciona que estos documentos deben ser independientes, aunque coherentes y congruentes entre ellos.

Por otro lado, el PMI propone para esta primera etapa de identificación de beneficios herramientas como:

- **Cuantificación de beneficios:** 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.
- **Plan de gestión de realización de beneficios:** Contiene información detallada para cada beneficio, como dueño del beneficio y beneficiarios, métricas para medir el beneficio, indicadores claves de rendimiento, entre otros.
- **Perfil de beneficios:** Explica en profundidad cada beneficio, detallando con un alto nivel éste, su categoría, sus criterios de medición, entre otros. Este documento, al igual que el registro de beneficios, sirve como soporte al plan de gestión de realización de beneficios.
- **Registro de beneficios:** Sirve para listar, categorizar y señalar atributos especiales de los beneficios identificados.
- **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 pretende 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, a qué proyecto, programa y portafolio está vinculado.

Etapa de ejecución de beneficios

En esta etapa comienzan la planificación técnica y la 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. Se deben considerar dos procesos, principalmente:

- **Desarrollar los productos, servicios o capacidades (*Outputs*):** En este proceso, 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 de 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

Esta última etapa se centra en la aceptación y uso de los productos o capacidades generadas en la ejecución de beneficios a través del portafolio, el programa y los proyectos. 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 los proyectos para crear los resultados previstos y así comenzar a obtener los beneficios planificados. Cuando esto se logra, el proceso de monitoreo de los beneficios debe ayudar a asegurar su sostenimiento a 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 sustituirlo, lo cual se hace siempre y cuando los beneficios planificados no hayan cumplido completamente la intención del negocio o el objetivo por el cual fueron emprendidos. Esta modificación o sustitución de beneficios puede deberse, por ejemplo, a un avance tecnológico que desvirtúe el beneficio planificado o a cambios políticos o regulatorios.

Como referentes de trabajos de investigación, se utilizaron gran parte de los resultados obtenidos por los autores Arbeláez, Cortés y Palacios (2020) y Acero, Coy y González (2017) en su tesis de maestría.

Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios (BM3)

Este trabajo de investigación aborda la necesidad de desarrollar un modelo que permita determinar en qué estado se encuentran las organizaciones en cuanto a la adopción de buenas prácticas en gestión de beneficios y así identificar oportunidades que permitan proponer acciones de mejora para llegar a un nivel superior de madurez. En consecuencia, este trabajo tuvo como propósito principal presentar el modelo desarrollado, el cual lleva por nombre “Modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios BM3”. Si bien Arbeláez, Cortés y Palacios (2020) describen la totalidad de actividades que deberían realizarse para medir el nivel de madurez organizacional en gestión de beneficios, a continuación, se presentan algunas de las que se consideraron referente para la investigación:

- Proceso de identificación
 - Identificar y describir beneficios
 - Registrar 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
 - Llevar a cabo el plan de gestión de realización de beneficios
 - Realizar el 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
 - Transferir resultados/ capacidades
 - Actualizar plan de sostenimiento
 - 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

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

Esta investigación se centra en la gestión de realización de beneficios de proyectos, entendiendo que es a través de la dirección de proyectos, programas y portafolios como las organizaciones ejecutan su estrategia para lograr mejores resultados y ventajas competitivas en el mercado o el entorno. Este trabajo permitió inferir que la gestión de los proyectos desde los diferentes enfoques analizados se orienta con mayor énfasis a la generación de entregables, productos, servicios, resultados o cambios, sin ocuparse formalmente de la realización de beneficios, los cuales usualmente se materializan durante la fase de operación del producto. En cuanto a los resultados obtenidos por Acero, Coy y González (2017), se tomaron como referente las siguientes actividades relacionadas con la gestión de beneficios:

- Proceso de identificación de beneficios
 - Establecer categorías de beneficios
 - Describir beneficios
 - Cuantificar beneficios
 - Alinear con el plan de desarrollo (PD)
 - Plantear interesados versus 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
 - Entregar productos, servicios o nuevas capacidades
 - Generar beneficios
 - Llevar a cabo 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
 - Realizar evaluación de impacto o ex-post

METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptivo, aplicando el diseño documental. Según Tamayo y Tamayo (2004), el tipo de investigación descriptiva comprende descripción, registro, análisis e interpretación de la información.

Se realizó un análisis comparativo entre las guías y marcos de referencia de BA, BRM y OPM para la gestión de beneficios, además de emplear referente resultado de investigación de algunas tesis como:

- “Desarrollo de un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos”, de Jorge Eduardo Acero Baracaldo, Lina Patricia Coy Calixto y José Horacio González Roa.
- “Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios”, de Nicolás Arbeláez Osorio, Daniel Leonardo Cortés Cerquera y Zully Julieth Palacios Cárdenas.
- “Definición de una combinación metodológica de Prince2® y PMBOK® y aplicación a la gestión de un proyecto de naturaleza predictiva”, de Juan Carlos Gómez Mínguez.

Para esto, se identificaron los procesos en los que se relaciona cada uno de estos marcos, guías y resultados de investigación, con respecto a la gestión de beneficios en las organizaciones. Después, se integraron estos procesos identificados en un único marco de referencia, con el fin de mejorar la gestión de beneficios en las organizaciones. El cuadro 1 resume la metodología empleada en esta investigación.

Cuadro 1
Metodología empleada en la investigación

ITEM	DESCRIPCIÓN	FASES	GRADO DE ABSTRACCIÓN	PROCESO FORMAL	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO	PROCESAMIENTO Y MANEJO DE DATOS	
Tema	Gestión de beneficios								
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.	Fase 1. Análisis	Investigación aplicada	Método deductivo	Cualitativo	Correlacional	No experimental (longitudinales o evolutivos)	Selección de las técnicas de recolección de datos La técnica que se usará es la revisión de bibliografía mediante búsqueda sistemática, con las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Guías y marcos del BRM, BA y OPM - Artículos de investigación. - Tesis de grado referentes al tema. Descripción del procedimiento El procedimiento es el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Validar el 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.	Fase 2. Identificación							Análisis de documentos
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	Fase 3. Integración y validación							Observación
Objetivo general	Desarrollar 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).	Fase 4. Desarrollo							Análisis de notas y anécdotas (experiencias)
			Juicio de expertos						

Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación, se describen las fases relacionadas anteriormente.

Fase 1. Análisis

En esta fase se realizó una 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 llevaron a cabo las actividades que se citan a continuación.

Fase 2. Identificación

Para este trabajo de investigación, la etapa se define como el periodo o parte diferenciada en que se divide el desarrollo de una acción, la cual está conformada por un grupo de procesos o actividades. En cuanto al término proceso, se entiende como una secuencia de pasos o acciones que se llevan a cabo para lograr un resultado específico. Para dar claridad a lo anterior, la gestión de realización de beneficios se desarrolla durante unas etapas específicas, en cada una de las cuales se desarrollan procesos particulares.

En esta fase, primero se identificaron las etapas por las que debería atravesar la gestión de beneficios, además de los procesos relacionados con cada etapa. Para esto se construyó una matriz relacional en la que se determinaron los procesos principales de OPM y BA relacionados con BRM.

Fase 3. Integración y validación

En esta última fase se estructuró el marco de referencia para la gestión de beneficios, lo cual representó efectuar una priorización, unión o eliminación de los procesos identificados en cada etapa seleccionada, con el fin de escoger los más convenientes para la versión final del marco de referencia de la gestión de beneficios.

RESULTADOS

Uno de los resultados más importantes de la presente investigación fue identificar cuáles deberían ser las etapas para la gestión de beneficios que una organización debería llevar a cabo si quiere apoyar el logro de su estrategia. Para identificar estas etapas, se hizo una revisión y análisis comparativo de diferentes autores y documentos relacionados con la gestión de beneficios, y se obtuvo el siguiente cuadro comparativo (cuadro 2):

Cuadro 2
Etapas de la gestión de beneficios

AUTORES	ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS					
PMI (BRM)		IDENTIFICAR		EJECUTAR		MANTENER
PMI - PROGRAMAS		IDENTIFICAR	ANALIZAR Y PLANEAR	ENTREGAR	TRANSFERIR	SOSTENER
CARLOS MARTINS SERRA (2016)	ESTABLECER ENTORNO		PLANEAR	REALIZAR	REVISAR Y EVALUAR	
MARCO REFERENCIA (2017)		IDENTIFICAR BENEFICIOS	PLANEAR BENEFICIOS	REALIZAR BENEFICIOS	ENTREGAR BENEFICIOS	SOSTENER BENEFICIOS
MODELO DE MADUREZ (BM3)		IDENTIFICACIÓN	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	TRANSICIÓN	SOSTENER

Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que las etapas más recurrentes que abordan los autores consultados son:

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

Una vez revisadas y evaluadas cada una de las etapas que se observan en el cuadro 2, se logró identificar que no basta con identificar los beneficios para poder planificarlos. Estos beneficios deben ser evaluados y posteriormente priorizados de acuerdo con criterios como la disponibilidad económica de la organización, los recursos humanos disponibles, la importancia estratégica del beneficio, los riesgos asociados, entre otros factores. La priorización de los beneficios es un tema que distintos autores tratan, unos con más énfasis que otros. Entre ellos se encuentran Carlos Martins Serra, en su libro *Benefits realization management: Strategic value from portfolios, programs and projects*; la tesis de grado “Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios”, de Nicolás Arbeláez Osorio, Daniel Leonardo Cortés Cerquera y Zully Julieth Palacios Cárdenas; *Benefits realization management: a practice guide* y *The standard for portfolio management*, del Project Management Institute, Inc

Como resultado de lo anterior, se decidió crear la etapa de identificación y priorización de beneficios. Finalmente se presentan las etapas seleccionadas para la gestión de beneficios.

Cuadro 3
Etapas finales para la gestión de beneficios

MARCO DE REFERENCIA 2021		IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES	ENTREGA DE BENEFICIOS	SOSTENER BENEFICIOS
--------------------------	--	-------------------------------	------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Fuente: Elaborado por los autores.

Además de definir las etapas de la gestión de beneficios, dentro de los resultados de la investigación se encontró que había áreas de conocimiento o dominios específicos de la gestión de beneficios que eran transversales a otros componentes de la investigación, como la gestión de proyectos, los programas, los portafolios y el análisis de negocios. Para identificarlos, se realizó un diagrama comparativo en donde se evaluaron los principios, áreas de conocimiento y dominios de cada uno de sus componentes. Se obtuvo el cuadro 4.

Cuadro 4
Dominios para la gestión de beneficios

	BA / PMI	BA / BABOK	BRM / PMI	PORTAFOLIO	PROGRAMAS	ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	PROYECTOS
ÁREAS TRANSVERSALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	DOMINIOS	Modelo de Concepto Central (BACCM™)	MARCO	DOMINIOS		ACTIVIDADES DE SOPORTE	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
	EVALUACIÓN DE NECESIDADES	CAMBIOS		GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA	GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA	MONITOREO Y CONTROL A LOS CAMBIOS	INTEGRACIÓN
	PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE NEGOCIO	NECESIDADES		GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PORTAFOLIO	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA	CONTROL Y MONITOREO AL ALCANCE	ALCANCE
		SOLUCIÓN		GOBERNANZA DEL PORTAFOLIO	GOBERNANZA DEL PROGRAMA	CONTROL Y MONITOREO AL TIEMPO	TIEMPO
	♦	VALOR	GESTIÓN DE BENEFICIOS	GESTIÓN DEL VALOR	GESTIÓN DE BENEFICIOS	GESTIÓN FINANCIERA	COSTOS
	OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS REQUISITOS	CONTEXTO		GESTIÓN DE CAPACIDADES		CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	CALIDAD
	♦			GESTIÓN DE RIESGOS		GESTIÓN DE LOS RECURSOS	RECURSOS HUMANOS
	TRAZABILIDAD Y SEGUIMIENTO					MONITOREO Y CONTROL DE LOS RIESGOS	RIESGOS
	EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN					GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	ADQUISICIONES
	♦	INTERESADOS		INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	COMUNICACIONES
						INTERESADOS	
					GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		

Fuente: Elaborado por los autores.

Una vez realizado este análisis, se evidenció la necesidad de establecer tres áreas de conocimiento o dominios transversales a las etapas identificadas, con el fin de vincular cada uno de los procesos obtenidos en las primeras fases de la investigación. Estos dominios transversales a las etapas de la investigación se presentan a continuación.



Figura 1. Dominios para la gestión de beneficios.

- **Gestión de beneficios:** Este dominio se creó con el fin de agrupar todos los procesos propios de la gestión de beneficios, como crear el plan de gestión de beneficios, monitorear y controlar la gestión de beneficios, revisar la pertinencia de éstos, entre otros.
- **Gestión de interesados:** Tal cual como lo define Serra (2017, p. 99) “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”. Por esto, y basados en el hecho de que los beneficios son creados por interesados para interesados, se creó este dominio transversal a las etapas de gestión de beneficios. En éste 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 (2017, p. 156): “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 realizar 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.

Luego de exponer los dominios transversales de la investigación, se explicará brevemente en qué consiste cada una de las etapas de la gestión de beneficios propuestas en la investigación:

- **Etapas de identificación y priorización:** En esta etapa, la organización identificará los beneficios que desea obtener, los cuales formarán parte de un registro de beneficios o iniciativas de beneficios, para ser más exactos. Es importante mencionar que no todas estas iniciativas de beneficios integrarán el registro de beneficios final o los beneficios aprobados, primero deben pasar por una serie de procesos.
- **Etapas de planificación:** Esta segunda etapa de la gestión de beneficios aborda principalmente la creación del plan de gestión de beneficios, que es la hoja de ruta para gestionar los beneficios a lo largo de cada una de las etapas posteriores. Para ésta, lo primero que se debe crear es el registro de beneficios final que la organización desea obtener, en donde se deben documentar los beneficios aprobados por el portafolio de la organización.
- **Etapas de construcción:** Una vez detallados los beneficios aprobados por la organización y realizado su plan de gestión, sigue la etapa de construcción, la cual tiene como primer proceso la concreción de las capacidades necesarias para lograr los beneficios identificados. En esta etapa, la organización creará 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 del 10 %.
 - **Capacidad 2:** Construir un parque eólico que aporte un ahorro del 5 %.

La construcción de capacidades estará acompañada por unos procesos complementarios de monitoreo y control a la construcción de las capacidades y el control integrado de cambio, por si se requiere. Este proceso también abarca la preparación de la operacionalización de las capacidades, es decir, disponer cada una de las capacidades para que cuenten con lo necesario al ser operacionalizadas.

- **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, que tendrá como resultado la obtención de los beneficios identificados en la primera etapa.
- **Etapa de sostenimiento:** Por último, se encuentra esta etapa, conformada por tres procesos. El primero es el sostenimiento de los beneficios; como se mencionó en un proceso anterior, aborda todo lo establecido en el plan de sostenimiento de beneficios creado en la planeación. El segundo es la revisión de la pertinencia de los beneficios, en el que la organización determina si los que se están generando aún son útiles o si, por el contrario, ya no apoyan el logro de la estrategia organizacional. Por último, la organización debería realizar un proceso de gestión del conocimiento, en el que se documenten todas las lecciones aprendidas 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 se pudiera volver a ejecutar el proceso.

A continuación, se presenta la matriz de procesos en la que se relacionan las etapas identificadas, sus dominios transversales y cada uno de los procesos considerados dentro de la investigación:

ETAPAS BENEFICIOS DOMINIOS	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLANEACIÓN	CONSTRUCCIÓN	ENTREGA	SOSTENIMIENTO
GESTIÓN DE BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Crear el registro de beneficios Plan de beneficios <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución plan capacidades <ul style="list-style-type: none"> Construir las capacidades Monitorear y controlar la construcción de las capacidades Realizar control integrado de cambios - construcción de capacidades Ejecutar plan operacionalización <ul style="list-style-type: none"> Preparar la operacionalización de las capacidades Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización Realizar control integrado de cambios - preparación de la operacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Operacionalizar las capacidades Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades Revisión de beneficios <ul style="list-style-type: none"> Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos Realizar el control Integrado de cambios a los beneficios Realizar la transferencia de los beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios <ul style="list-style-type: none"> Realizar el sostenimiento a los beneficios Revisar la pertinencia de los beneficios Realizar la gestión del conocimiento
GESTIÓN DE INTERESADOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los Interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Crear el plan de involucramiento y de comunicaciones de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el involucramiento de los Interesados Monitorear el involucramiento de los Interesados Realizar la gestión del cambio organizacional 		
GESTIÓN DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la respuesta a los riesgos Monitorear la respuesta a los riesgos 		

Figura 2. Mapa de procesos de gestión de beneficios.

1. Etapa de identificación y priorización de beneficios

Entre los procesos 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

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. Además de esto, el proceso de revisión de los beneficios se realiza sobre los beneficios identificados en el caso de negocio, es decir, revisar si realmente éstos son los que desea lograr la organización por medio de la gestión de beneficios.

Con respecto a estos beneficios documentados en el caso de negocio se debe revisar su pertinencia o necesidad. Finalmente, como lo menciona el Project Management Institute (2016, p. 8): “La identificación de los beneficios les permite a las organizaciones obtener enfoque y asignar los recursos a los mejores proyectos. Es la forma como las organizaciones aumentan su valor”.

Asegurar el alineamiento de los beneficios con la estrategia

Una vez revisados los beneficios identificados en el caso de negocio, se debe asegurar que tengan un correcto alineamiento con la estrategia actual de la organización, ya que muchos de ellos se pudieron haber identificado en algún momento en el que contaba con otra estrategia organizacional. Esto se puede lograr por medio de un mapa de beneficios que, según Serra (2016, p. 113), “Muestra los objetivos del negocio deseados y luego todos los beneficios finales e intermedios, cambios del negocio, resultados o facilitadores del proyecto”. La bibliografía muestra que hay dos formas en las que se puede desarrollar este mapa de beneficios: mapeo de arriba abajo y mapeo de abajo 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 su estrategia.

Categorización de los beneficios

Se espera que estos beneficios puedan 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, la 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 categorizarlos.

Para categorizar los beneficios se podría utilizar la estructura de desglose de beneficios (BBS), la cual es una representación jerárquica de las categorías de éstos. Esto le 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 estuvieran categorizados, el presente proceso se enfocaría en la revisión de las categorías establecidas con el fin de actualizarlas o eliminarlas.

Verificar las métricas e indicadores para los beneficios

Aunque existen diferentes formas de medir un mismo beneficio, las cuales están directamente relacionadas según el tipo de organización e industria, es recomendable que se use una unidad de medida clara y fácil de entender por cada uno de los interesados en el beneficio. Esto permite minimizar los conflictos y mejorar su entendimiento general. Finalmente, este proceso 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 que se percibirán en el futuro son los mismos que se planearon.

Priorización de los beneficios

Una vez identificados o revisados y categorizados los beneficios preliminares, y evaluadas sus métricas e indicadores, todos estos deberían pasar a través de un proceso de priorización de beneficios, que es una función del *portfolio management* de la organización, en donde se les dará prelación a las iniciativas de beneficios documentados, en función de la disponibilidad económica, la cantidad de personal capacitado, la urgencia del beneficio y demás variables de evaluación que considere la organización. Como se mencionó previamente, este marco de referencia no pretende reemplazar los estándares y guías existentes. Por esto la función de priorización de iniciativas o beneficios es una función del *portfolio management* a la hora de realizar la gestión del portafolio.

En cuanto a esto, el PMI (2017, p. 50) menciona que la priorización “Es el proceso de hacer que un portafolio sea lo más eficaz posible, maximizando las condiciones, las limitaciones y los recursos disponibles”, y agrega: “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”. Si bien es cierto, este proceso debería ser periódico; es más común que se realice cada vez que se agregan o cierran componentes en el portafolio.

Identificar los interesados relacionados con los beneficios

En su estándar para la gestión de portafolios, el PMI (2017) 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” (p. 130). Ahora, en cuanto a la gestión de beneficios en las organizaciones, es importante identificar a cada uno de los individuos o grupos que puede afectar, verse afectado o percibirse como afectado por los beneficios últimos de las iniciativas.

Identificar los riesgos relacionados con los beneficios

La identificación de los riesgos es de suma importancia en la gestión de beneficios, ya que, como lo establece Serra (2017, p. 448): “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”. De ahí que todos estos riesgos que puedan tener impacto en la realización de los beneficios esperados se deberían gestionar de la manera apropiada. Dependiendo del nivel de madurez de la organización con respecto a BA, en el caso de negocio se habrán documentado riesgos que se podrían percibir en las iniciativas o las soluciones, o al obtener los objetivos de negocio. Sin embargo, independientemente de lo anterior, en el presente proceso se debería revisar y volver a identificar cada uno de los riesgos relacionados con las iniciativas presentadas en el caso de negocio, con el fin de tener un escenario más claro para la toma de decisiones.

2. Etapa de planeación de beneficios

Dentro de los procesos 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

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las iniciativas, el primer proceso que debería llevarse a cabo en la etapa de planificación de los beneficios es la creación del registro de beneficios, que se debe presentar primero a la junta directiva o a quien haga su función dentro de la organización, con el fin de obtener su aprobación formal. Así se podrá llevar a los demás *stakeholders* identificados en el proceso, con el fin de que tengan una idea clara de los beneficios que busca la organización, lo que permitirá que la organización esté alineada con sus objetivos. El registro debe incluir información como nombre del beneficio, descripción, categoría, métrica, responsable y objetivo estratégico al cual está impactando.

Plan de gestión de beneficios

El PMI (2017, p. 757) 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 debe ser tan detallado que se pueda encontrar la información necesaria para que la organización tenga claridad sobre cómo va a crear, maximizar y mantener esos beneficios identificados.

Como se puede apreciar, realizar el plan de gestión de beneficios es un proceso complejo, detallado y de suma importancia para la gestión de beneficios organizacionales; se podría decir que es el *core* de este enfoque de gestión, ya que, como lo mencionó Benjamín Franklin, “Si fallas en el plan, entonces estás planeando fallar”.

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, p. 47) define los perfiles de beneficios como “Una descripción del beneficio, sus beneficiarios y los criterios para su realización”.

Planificar las capacidades para lograr los beneficios

Serra (2017, p. 130) menciona que:

“Después de planificar las estrategias del negocio, definir sus objetivos 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 la anterior afirmación se concluye que tan sólo identificar, priorizar y seleccionar los beneficios no es suficiente para obtenerlos; se deben identificar esos proyectos o capacidades que permitan realizarlos.

Realizar el plan de operacionalización de las capacidades

Una vez definidos los beneficios que se desea lograr, su perfil detallado y las capacidades necesarias, se debe determinar cómo se van a operacionalizar esas capacidades. Para Serra (2017, p. 164): “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”. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, los beneficios se dan al operacionalizar los proyectos identificados en el proceso anterior.

Este plan de operacionalización de las capacidades debería incluir el objetivo estratégico, portafolio o programa con el que está relacionado, la operación requerida, responsable y características de la operacionalización a un sentido general, inicialmente. Este se debe ir completando conforme avance el desarrollo de las iniciativas.

Planificar la transferencia de los beneficios

Otro componente importante del plan de gestión de beneficios es el plan de transferencia. Para éste, el PMI (2017, p. 66), en su estándar de programas, afirma: “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”. Además, se refiere a la necesidad de crear un plan para facilitar la realización continua de beneficios cuando se entregue a las áreas operativas afectadas.

Planificar el sostenimiento de los beneficios

Por último, en cuanto al sostenimiento de los beneficios, el PMI (2019, p. 99) menciona: “En el sostenimiento de los beneficios, las actividades en curso realizadas por los propietarios y beneficiarios asegura la continuación de los resultados y beneficios logrados a través de los productos de la cartera, el programa y el proyecto”. Esto es importante, ya que la inversión que hace una organización en la construcción de capacidades y sus costos de operacionalización tienen como fin de mantener unos beneficios a lo largo del tiempo; de lo contrario, no tendría sentido hacer una gran inversión.

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 llevar a cabo tanto el plan de involucramiento como el de comunicaciones de la gestión de beneficios. Si bien es cierto que, en su guía del PMBOK, el PMI 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 ellos.

El PMI (2017, p. 555), con respecto al plan de involucramiento, señala: “Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto”; sin embargo, desde el punto de vista de la presente investigación, este plan de involucramiento le permitirá a la organización conocer el estado de participación de cada interesado relacionado con los beneficios, así como establecer una estrategia para gestionar su participación a lo largo de la gestión de los beneficios. Esto podría dirigirse tanto a dueños de beneficios como a beneficiarios.

Con respecto al plan de comunicaciones, el PMI (2017, p. 405) señala: “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 permite conocer qué se va a comunicar con respecto a la gestión de beneficios, a quién, con qué frecuencia, por qué medio (correo electrónico, escrito, verbal), entre otros.

Planificar los riesgos

Este proceso se realiza en la etapa de identificación y priorización, dado que estos riesgos forman parte esencial de los criterios de selección de los beneficios finales que la organización deseara lograr. Por otro lado, se deben revisar de nuevo los riesgos una vez se seleccionen y documenten los beneficios finales que la organización está interesada en obtener, 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, sean positivos o negativos, que pudieran materializarse en el proceso de obtención de los beneficios. Se considerará no sólo la probabilidad y el impacto de los riesgos, sino su urgencia (plazo desde que ocurre el riesgo

hasta que se implementa una respuesta), proximidad (plazo antes de que el riesgo impacte al beneficio), conectividad (capacidad del riesgo de desencadenar riesgos secundarios), además de su categoría y causa raíz, entre otros.

Finalmente, una vez identificados los riesgos relevantes, se debería planificar cómo responder en caso de que ocurran. El PMI (2017, p. 440) menciona: “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 tratar los riesgos individuales del proyecto”. Desde el punto de vista de la investigación, en este proceso se desarrollarán 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.

3. Etapa de construcción

Entre los procesos que se consideró realizar dentro de esta investigación, en la tercera etapa de gestión de beneficios, se encuentran:

Construir las capacidades

Tal como lo menciona Serra (2017, p. 130), después de planificar las estrategias del negocio, definir sus objetivos y comenzar a mapear los beneficios que se necesitan para alcanzar la visión del negocio, “Los líderes organizacionales identifican los proyectos que pueden entregar los resultados requeridos para permitir la realización de los beneficios esperados”. Este proceso aborda la construcción de las capacidades previamente identificadas, las cuales, al ser operacionalizadas, generan esos beneficios planeados en el caso de negocio.

Monitorear y controlar la construcción de esas capacidades

Este proceso y el que se menciona a continuación son complementarios del de construcción de las capacidades. Con respecto al monitoreo y control de la construcción de las capacidades, el PMI (2017, p. 593) señala que éste es un proceso requerido para “Hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar los que correspondan”. Por ende, este proceso permitirá llevar un control detallado de cada una de las fases de construcción de las capacidades establecidas en la EDT o estructura de desglose de trabajo, lo cual facilitará evaluar si el *roadmap* que se estableció en el plan de gestión de beneficios se está ejecutando tal cual como se proyectó.

Realizar control integrado de cambios-construcción de capacidades

En este sentido, el PMI (2017, p. 109) 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 plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones”. 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”.

Preparar la operacionalización de las capacidades

Luego de la construcción de las capacidades, la organización debería prepararlas para su operacionalización. Estas capacidades necesitan 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 no obtendrá los beneficios hasta que entre en operación, pero no podría ser operacionalizada mientras no 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 y se instalen servicios públicos, entre otros.

Monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades

El PMI (2017, p. 562) 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 e iniciar los cambios correspondientes”. Adaptando esta definición a la preparación de la operación, se podría decir que monitorear y controlar la preparación de la operacionalización de las capacidades es hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño de los requerimientos necesarios de las capacidades para ser operacionalizadas.

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

Como se señaló anteriormente, el PMI (2017, p. 158) define el hecho 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 a preparar la operacionalización, se podría decir que realizar el control integrado de cambios para ésta es revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios relacionados con la preparación de las capacidades y documentos relacionados.

4. Etapa de entrega de beneficios

Entre los procesos que se consideraron dentro de esta cuarta etapa de gestión de beneficios en la presente investigación, se encuentran:

Operacionalizar las capacidades

Byatt (2010, p. 4) 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”.

Monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades

Tal como lo establece Byatt (2010, p. 4), “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”. Por esto es tan necesario el proceso de monitorear y controlar la operacionalización de las capacidades, lo cual permitirá realizar un monitoreo constante a la obtención de los beneficios previstos, además de controlar la operacionalización cuando sea necesario.

Monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos

Como lo menciona Serra (2017, p. 169), “Una vez los beneficios comienzan a materializarse, el proceso de realización de los beneficios debe ser monitoreado y los beneficios, revisados”. Este 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” (Serra, 2017, p.170). De ahí que sea tan relevante el monitoreo y control a la generación de los beneficios previstos o planeados.

Realizar el control integrado de cambios a los beneficios

El PMI (2017, p. 655), 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 el plan para la dirección”. Sin embargo, no sólo la gestión de proyectos necesita un control integrado de cambios; Serra (2017, p. 158) 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”.

Realizar la transferencia de beneficios

El PMI (2017, p. 66), 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, p. 66): “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”.

Gestionar el involucramiento de los interesados

En su guía del PMBOK, el PMI (2017, p. 562) define el hecho de 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”. Desde el punto de vista de esta investigación, estos interesados serán todos los que estén relacionados de manera directa o indirecta con la obtención de los beneficios de la organización.

Monitorear el involucramiento de los interesados

Otro de los procesos transversales a las etapas de construcción y entrega de beneficios es el de monitorear el involucramiento de los interesados. A este respecto, el PMI (2017, p. 569), 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”. Lo anterior reafirma la importancia de este proceso.

Realizar la gestión de cambio organizacional

Durante esta etapa de construcción de beneficios se introdujo un aspecto muy importante y determinante en la adopción de iniciativas y capacidades que, por ende, impacta de manera significativa el éxito en la obtención de beneficios. Se trata de la gestión del cambio organizacional. El PMI (2013, p. 148), en su guía práctica, *Gestión del cambio en las organizaciones*, 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”.

La gestión del cambio organizacional cobra relevancia al realizar la gestión de OPM y apoyar actividades orientadas a la gestión de personas (talento humano de la organización), para asegurar la adecuada adopción de la operacionalización de las capacidades que, al final, permitirá mejorar la gestión de beneficios.

Implementar la respuesta a los riesgos

El PMI (2017, p. 488), 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 permitir la realización de los beneficios potenciales”. Estas acciones, denominadas respuesta a los riesgos, forman parte del plan de respuesta a los riesgos mencionado en la etapa de planificación de beneficios.

Monitorear los riesgos

Al igual que el proceso de identificarlos, monitorear los riesgos se debe llevar durante toda la vida de la gestión de los beneficios. En su estándar para la gestión de programas, el PMI (2017, p. 492) establece: “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 tendencias), 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”.

5. Etapa de sostenimientos de beneficios

Realizar el sostenimiento de los beneficios

EL PMI (2019, p. 44), en su guía para la gestión de realización de beneficios (BRM), establece que “el sostenimiento de los beneficios, las actividades en curso realizadas por los propietarios y beneficiarios, 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 éstos o beneficiarios finales, es decir, a quienes le fueron transferidos los beneficios.

Revisar la pertinencia de los beneficios

Tal como se estableció en el proceso de monitorear y controlar la generación de los beneficios previstos, es fundamental asegurarse de que se estén obteniendo los que se identificaron en un inicio. Sin embargo, tal como lo establece Serra (2017, p. 143), “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 alcanzables”.

Realizar la gestión del conocimiento

El PMI (2017, p. 137), en su guía del PMBOK, señala con respecto a gestionar el conocimiento que tiene como beneficios claves que “el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y 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, el conocimiento creado por los procesos de gestión de beneficios actuales puede apoyar la futura gestión de éstos.

CONCLUSIONES

- El resultado de este trabajo de investigación no busca reemplazar los marcos y guías existentes del PMI, Axelos o el Babok; por el contrario, con este marco de referencia se pretende permitir que las organizaciones logren por medio de la gestión de beneficios su estrategia organizacional, apoyadas en los estándares existentes.
- Para implementar el 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 poder de decisión y realmente están interesadas en el proceso de cambio. De lo contrario, el esfuerzo afectará los recursos de la organización, además de que posiblemente ocasione que se pierda la posibilidad de apoyar el logro de la estrategia organizacional a través de la gestión de beneficios.
- Este marco de referencia se basa en un ciclo de vida para la gestión de beneficios con un enfoque predictivo, en donde el alcance, el tiempo y el 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.
- Una correcta gestión de beneficios no sólo debería incluir el proceso de identificación, sino 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, su recurso humano, la urgencia de la necesidad, entre otros.
- Realizar el plan de gestión de beneficios debería ser un proceso estructurado, con alto nivel de detalle, objetivos claros y actividades definidas, de forma que le permita a la organización alinear sus beneficios, capacidades y operaciones en mismo documento. Esto contribuirá a un entendimiento total y pormenorizado de cómo se lograrán los 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 y el de operacionalización de éstas, y los planes de transferencia y sostenimiento de los beneficios.
- La gestión de beneficios, al igual que la de programas y proyectos, debería tener unos dominios transversales a sus etapas de gestión, como el dominio de los riesgos y el 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 las etapas podría afectar la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito los cambios que permitirán realizar los beneficios esperados.
- Gestionar el dominio de los interesados es imprescindible puesto que los beneficios son iniciativas creadas por algunos interesados para otros. En este dominio se deberán incluir procesos como la identificación de interesados y la creación de su plan de involucramiento, además de procesos de gestión y monitoreo.
- Uno de los procesos más importantes de la gestión de beneficios son las operaciones, dado que éstas son las que logran que el producto del proyecto proporcione los beneficios previstos, además de permitir que la organización los siga percibiendo mientras ellas se sostengan en el tiempo.

- Las capacidades producto de proyectos o programas deberían ser analizadas con el fin de determinar si cuentan con lo necesario para ser operacionalizadas; de no estarlo, las organizaciones deberían crear un plan de preparación que incluyera las actividades necesarias para garantizar que la organización cuente con el recurso humano necesario, materia prima, energía y demás, de modo que se logre su futura operacionalización.
- El resultado de este trabajo de investigación es un marco de referencia que puede adaptarse a cualquier tipo de organización que busque iniciar o fortalecer su gestión de beneficios. El presente marco de referencia está conformado por 25 procesos del dominio de beneficios, 5 del dominio de interesados y 4 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. Esto permitirá que las organizaciones comiencen a reconocer y darle a la gestión de beneficios la importancia que merece, como herramienta para lograr la estrategia organizacional.
- Toda organización, aunque no use la gestión de portafolios o programas, sino 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, en lugar de tener en cuenta apenas el cumplimiento del alcance, el costo y el cronograma, ya que realmente es por medio de la gestión de beneficios como alcanza sus objetivos estratégicos.

REFERENCIAS

- Axelos. (2007). *Managing successful programmes* (4.ª ed.).
- Axelos. (2013). Portfolio, programme and project offices.
- Axelos. (2017). *Managing successful projects with Prince2*.
- Byatt, G. (2010). *Entrega de los beneficios del proyecto: un plan práctico para el éxito*. Congreso Global de PMI® 2010. Asia Pacífico, Melbourne, Victoria, Australia. Newtown Square. Instituto de Gestión de Proyectos.
- Hailles, J. (2014). Business Analysis Based on Babok® Guide, V2–A Pocket Guide. Van Haren.
- Monique A., V. S. (2019). *La gestión de beneficios: abrir la caja negra de beneficios y revelar su producción colectiva*. Investigación patrocinada por el PMI.
- Project Management Institute (PMI). (2014). Gestión de requisitos. Una competencia esencial para el éxito de proyectos y programas.
- Project Management Institute (PMI). (2016). *Pulso de la profesión: impacto estratégico de los proyectos. Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios*.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge*, (6.ª ed.).
- Project Management Institute (PMI). (2017). The standard for program management PMI (4.ª ed.).
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the project management body of knowledge*. PMBOK Guide.
- Project Management Institute (PMI). 2017. *The PMI guide to business analysis*.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *The standard for portfolio. Management PMI*, (4.ª ed.).
- Project Management Institute (PMI). (2018). Estándar para la gestión organizacional de proyectos (OPM).
- Project Management Institute (PMI). (2019). Benefit Realization Management: a practice guide. Project Management Institute, Inc.
- Serra, C.E.M. (2016). *Benefits realization management: Strategic value from portfolios, programs and projects*. CRC Press.
- The Economist Intelligence Unit. (2016). *Strengthening benefits awareness in the C-Suite*.
- Tamayo & Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.