ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Sustentación final

Trabajo de grado

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

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Equipo de trabajo

Dir. Rodrigo Javier Buzeta Araya
PMP, PgMP y PfMP

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

Agosto 2017

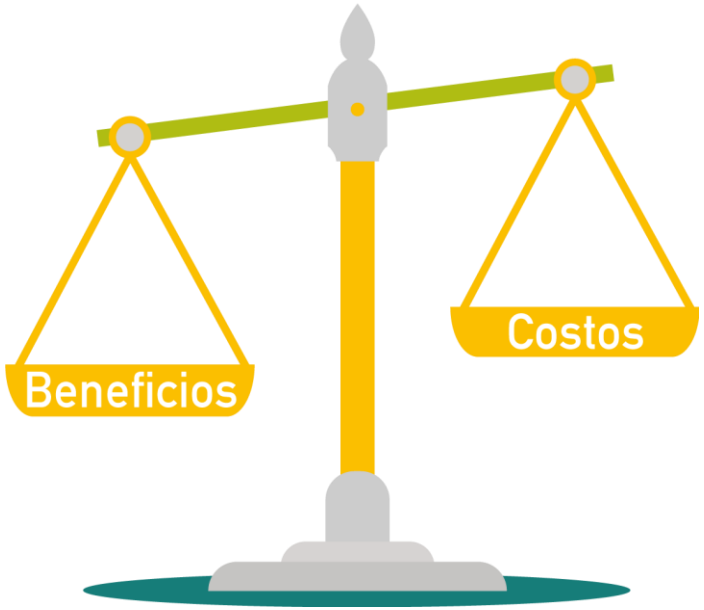
Agenda

- **Contexto** de la gestión organizacional
- **Perfil** de la investigación
- **Metodología** de investigación
- **Resultados** de la investigación
- **Marco** de referencia
- **Verificación** del marco de referencia
- **Conclusiones y recomendaciones**
- **Gerencia** del proyecto

Definiciones clave

Beneficio

Valor



Creación de valor

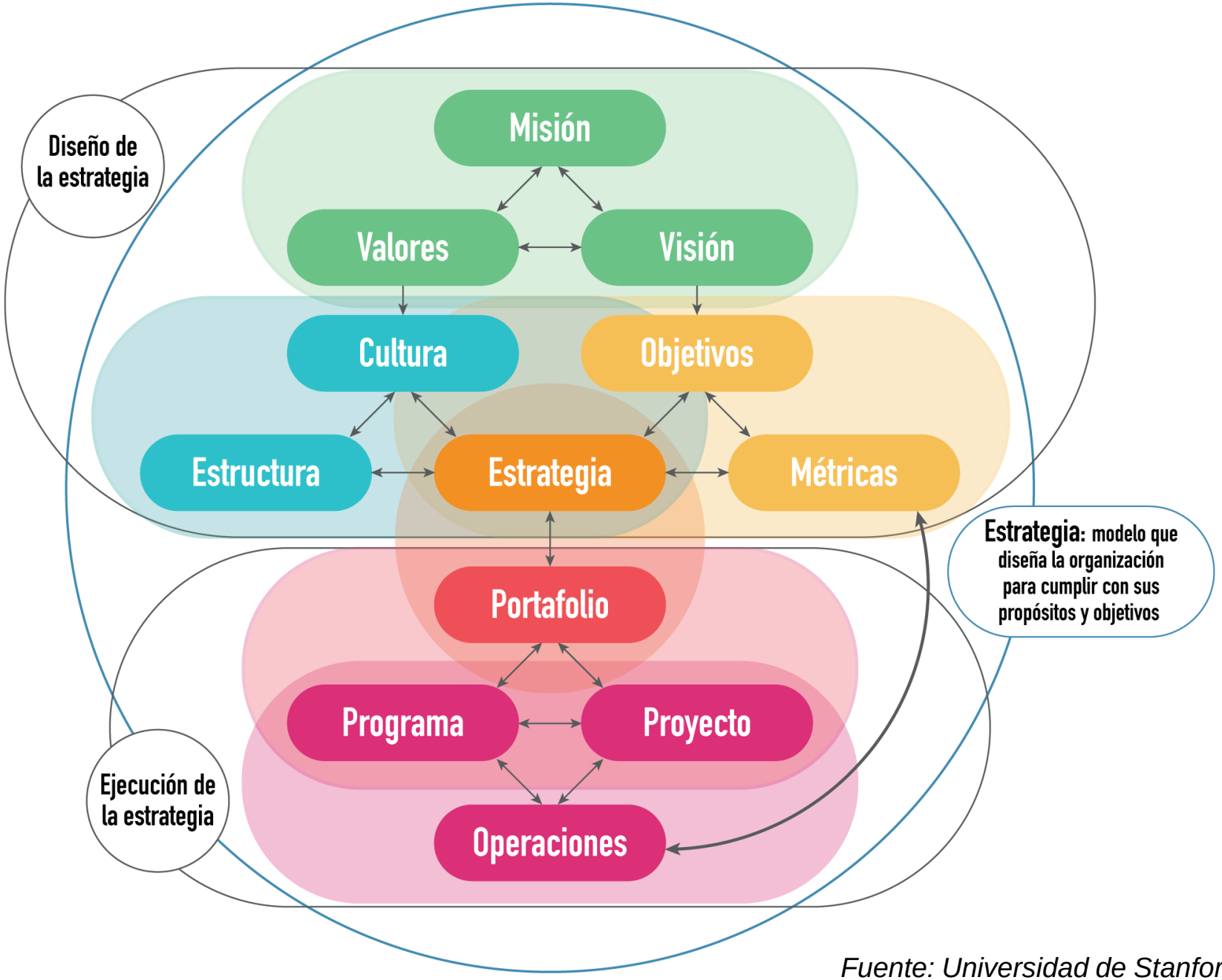
Planeación estratégica

Cuadro de Mando Balanceado

Balanced Score Card

Fuente: Robert Kaplan y David Norton – Universidad de Harvard.

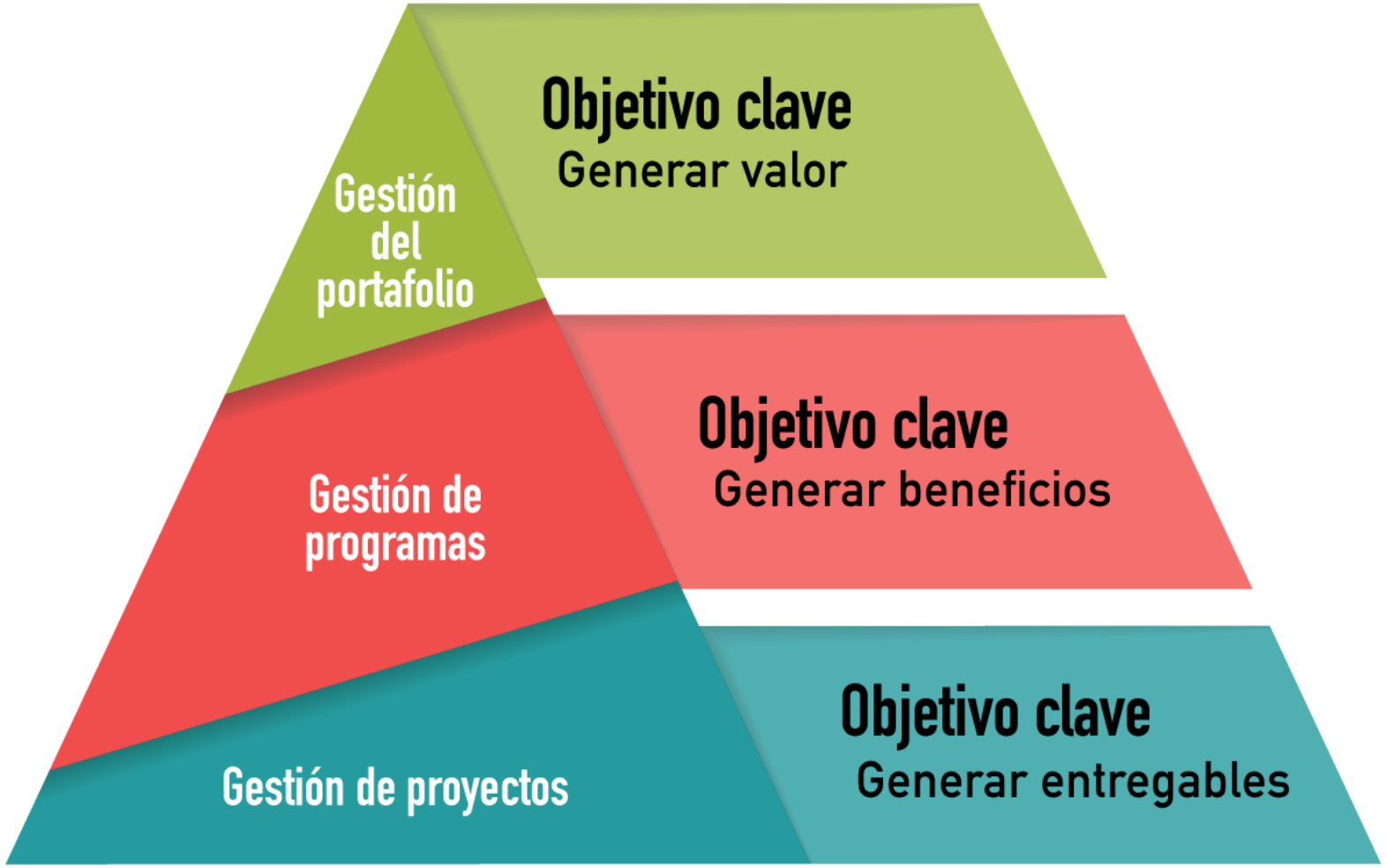
Marco de referencia para la ejecución de la estrategia



Fuente: Universidad de Stanford

Dirección organizacional de proyectos

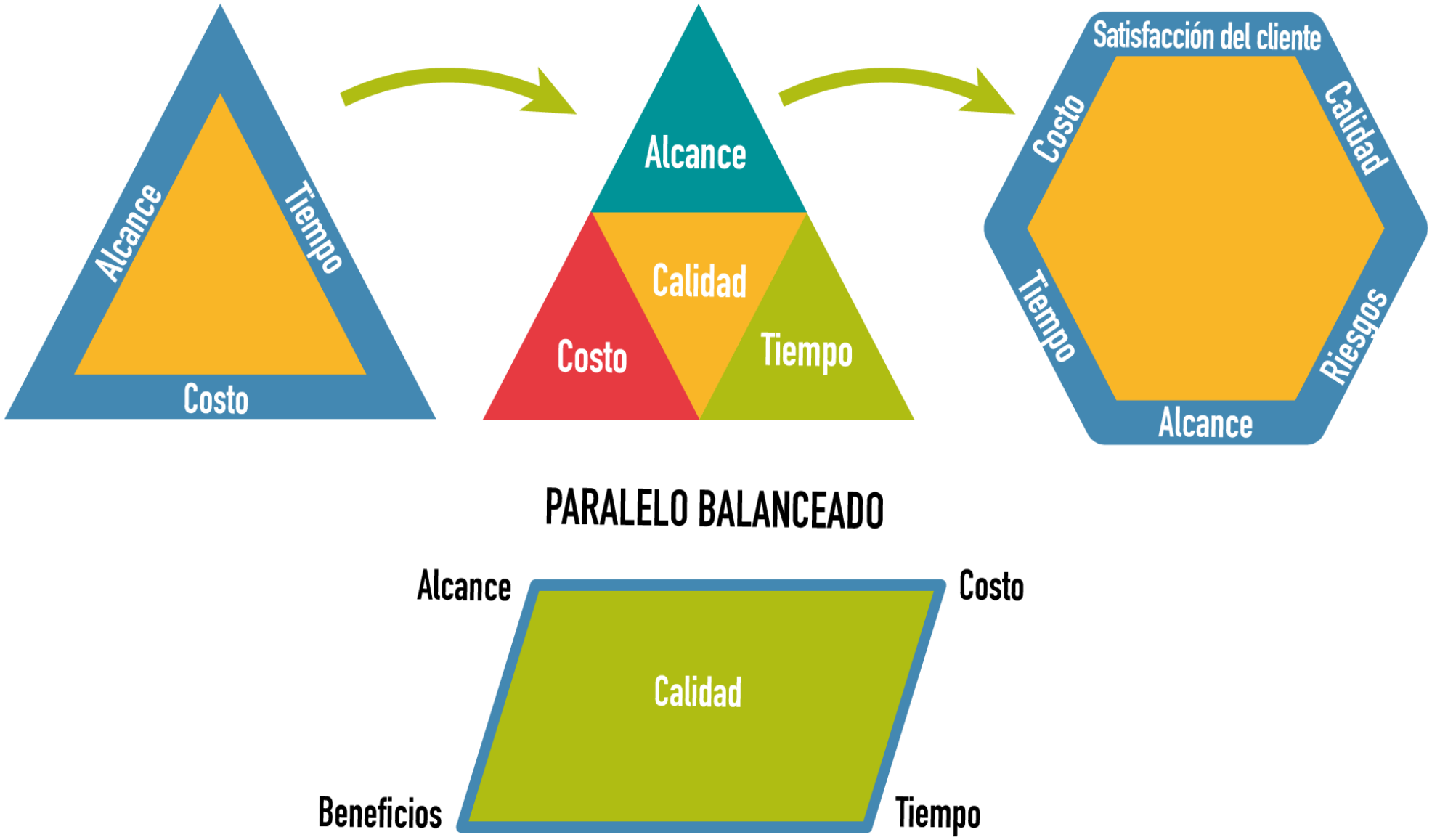
Organizational Project Management OPM



Éxito de los proyectos

Harold Kerzner.
Nueva visión de la Gerencia de Proyectos "PM 2.0"

Redefinió el éxito del proyecto como aquel que crea "valor de negocio“.



Fuente: Jack S. Duggal

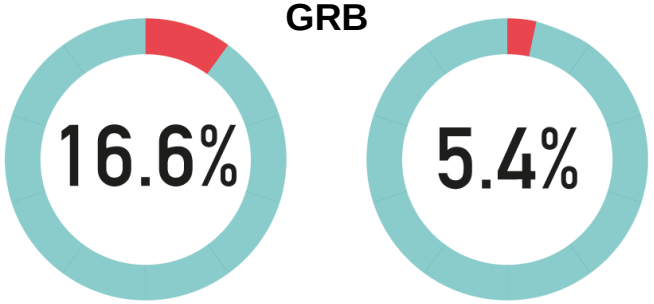
Diagnóstico de éxito de los proyectos

Reporte del Caos

	2011	2012	2013	2014	2015
CUESTIONADO	49%	56%	50%	55%	52%
EXITOSO	29%	27%	31%	28%	29%
FALLIDO	22%	17%	19%	17%	19%

De acuerdo con la resolución moderna del "Reporte del caos" (Chaos Report de Standish Group) la cual, a partir de la edición de 2015, considera que un proyecto es exitoso cuando cumple el tiempo y el presupuesto y genera resultados satisfactorios

Dinero pérdido en las organizaciones con alto y bajo nivel de madurez en GRB



Bajo nivel de madurez en la GRB

Alto nivel de madurez en la GRB

De las organizaciones tienen bajo nivel de madurez en Gestión de realización de beneficios

Mejora de los resultados de proyectos a través de la identificación de beneficios

26% Cumplimiento de los objetivos

24% Dentro del presupuesto

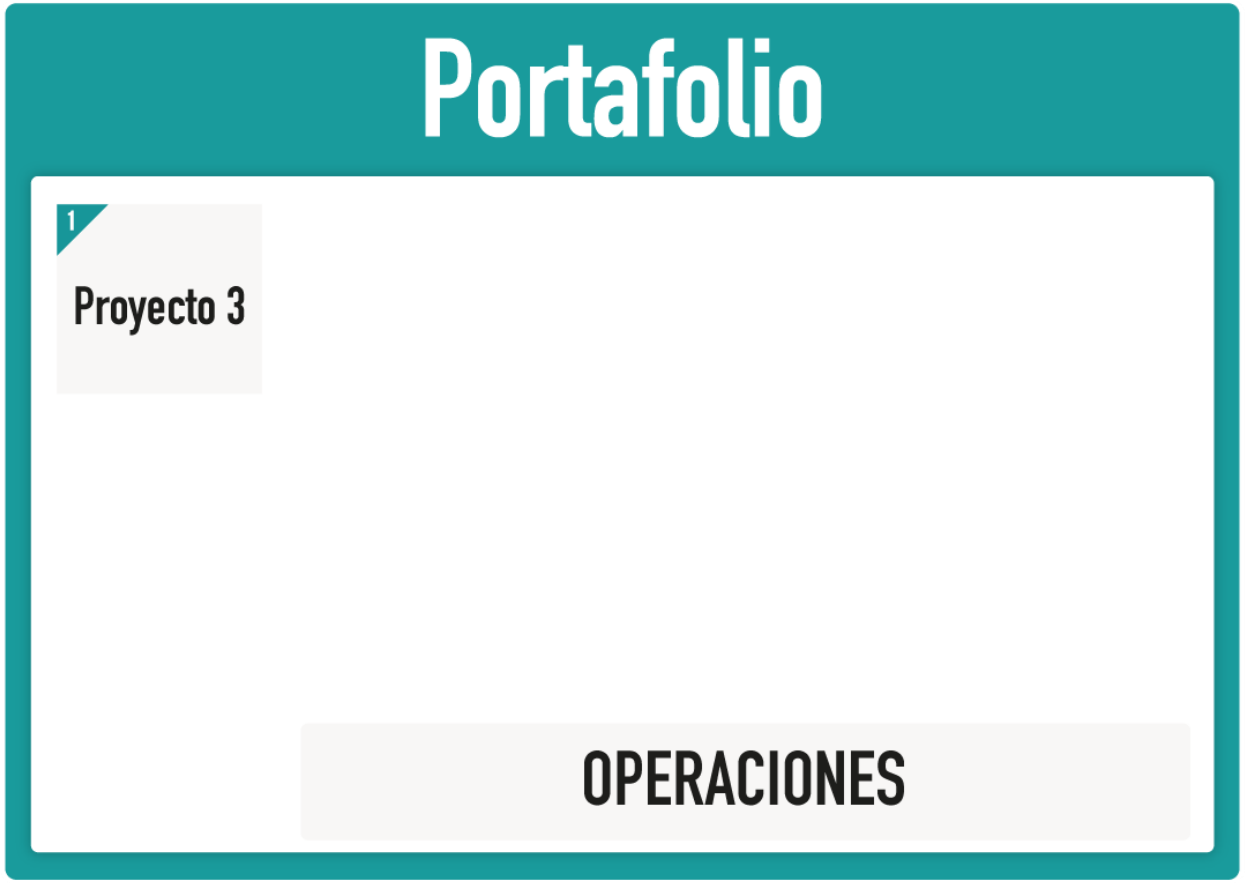
27% A tiempo

Problema

Portafolio organizacional

Problema

Portafolio organizacional



Problema

Portafolio organizacional

¿Cómo gestionar la realización de los beneficios de los proyectos que no hacen parte de un programa, y están dentro de un portafolio no definido formalmente?

Objetivos

03
Priorizar los enfoques para la gestión de beneficios de proyectos.
04
Definir lineamientos y elementos para el marco de referencia
02
Categorizar los enfoques para la gestión de beneficios de proyectos.
05
Desarrollar el marco de referencia para la gestión de beneficios.
Objetivo principal
Desarrollar un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios de proyectos que no forman parte de un programa y están en un portafolio no definido formalmente.
01
Identificar y analizar los enfoques existentes para la gestión de beneficios de proyectos.
06
Verificar la aplicabilidad del marco de referencia.

Alcance y exclusiones

Entregables académicos

Marco de referencia

Exclusiones

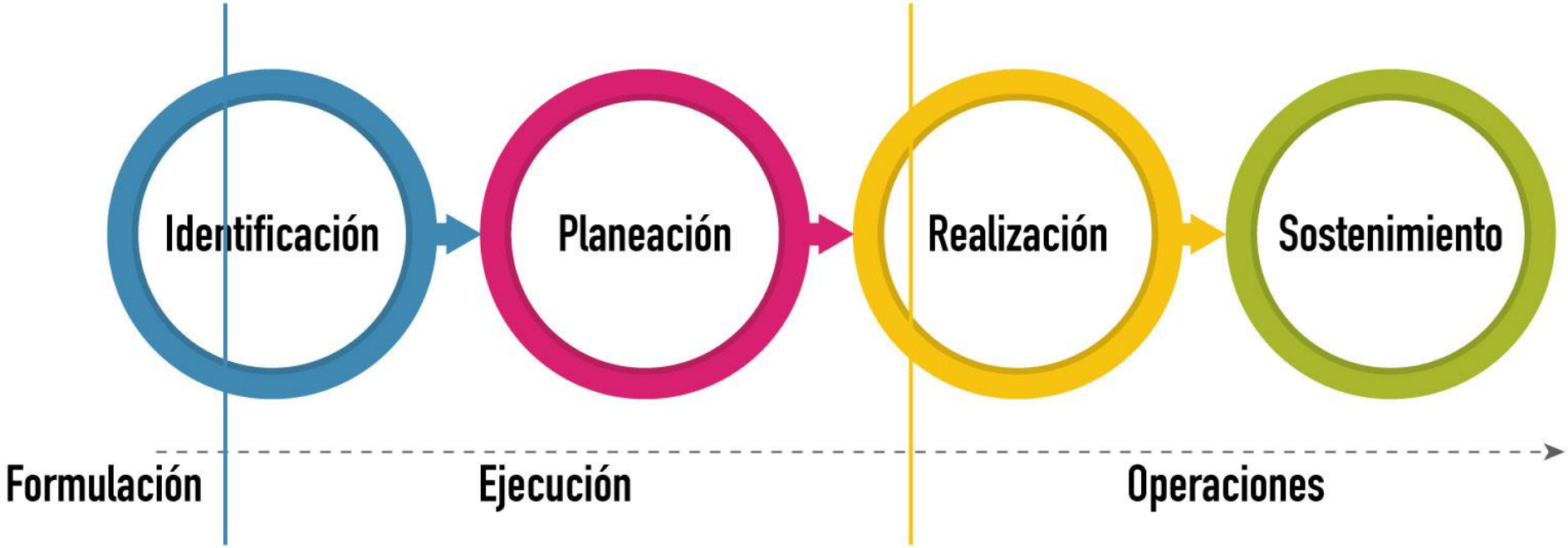
1. Validación – prueba piloto
2. Evaluación financiera y económica
3. Operación del producto del proyecto

Metodología de la investigación

Resultados de la investigación

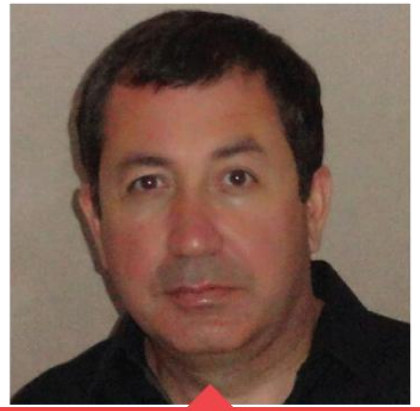
Autor	PROCESOS DE LA GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS					
PMI		1. Identificar		2. Ejecutar		3. Mantener
PMI Programas		1. Identificar	2.Analizar y planear	3. Entregar	4. Transferir	5. Sostener
Liliana Buchtik		1. Identificar y cuantificar	2. Analizar y crear plan	3. Entregar y transferir		4. Sostener
Carlos Marins	1. Establecer en entorno		2. Planear	3. Realizar	4. Revisar y evaluar	
Gerald Bradley	1. Visión y objetivos	2. Identificar beneficios y cambios 3. Definir las iniciativas	4. Optimizar las iniciativas	5. Gestionar las iniciativas		6. Gestionar el rendimiento
Marco de referencia		1. Identificar beneficios	2. Planear beneficios	3. Realizar Beneficios		4. Sostener beneficios

Marco de Referencia – Diseño conceptual



Marco de Referencia – Diseño conceptual

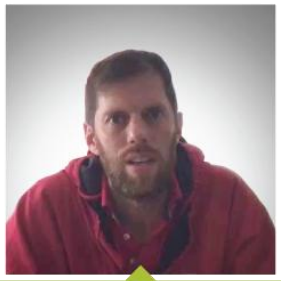
Expertos consultados



Rodrigo Buzeta
Director de Trabajo de Grado
PMP, PgMP, PfMP

Soraida Ledesma
PMP - COBIT - TAP

Cesar Luis Barco
PMP

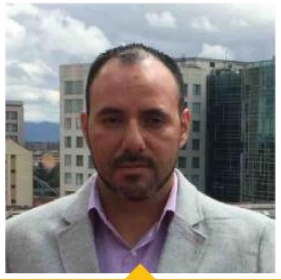


Carlos Betancourt
PMP - SCPM

Marta Edith Rolon Ramirez
PMP

Jaime Molina
PMP

Marco Vinicio Lenci



Mauricio Mideros
MScPM - PMP - MCP

Eduardo Botero

Resultados del grupo focal

¿En que grado se cumplen las siguientes características para el marco de referencia?

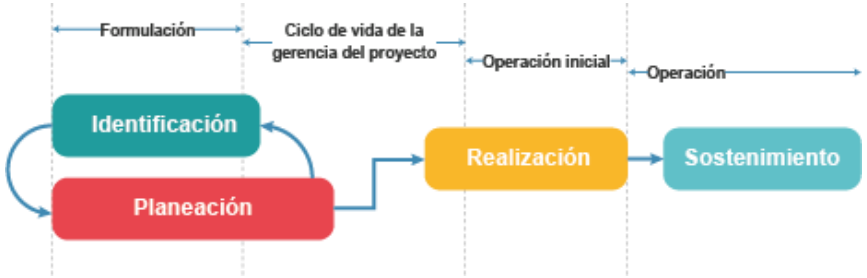
Mentimeter

Resultados del grupo focal

¿Cuáles de las siguientes características identificó en el marco de referencia?

Mentimeter

Estructura del marco de referencia



1 Definiendo el proceso de gestión de la realización de beneficios

ENTRADAS	
Entrada	Descripción
Plan estratégico o plan de desarrollo	Documenta la visión, metas y objetivos estratégicos de la organización y puede contener una declaración de alto nivel de su misión.

2 Para las Entradas, salidas y herramientas se estructuró una tabla descriptiva.

5.6.2 Actividades

1. Establecer las categorías de los beneficios

Al igual que se categorizan las partes interesadas también se recomienda categorizar los beneficios, de tal forma que se puedan agrupar para sumar los beneficios finales de un proyecto.

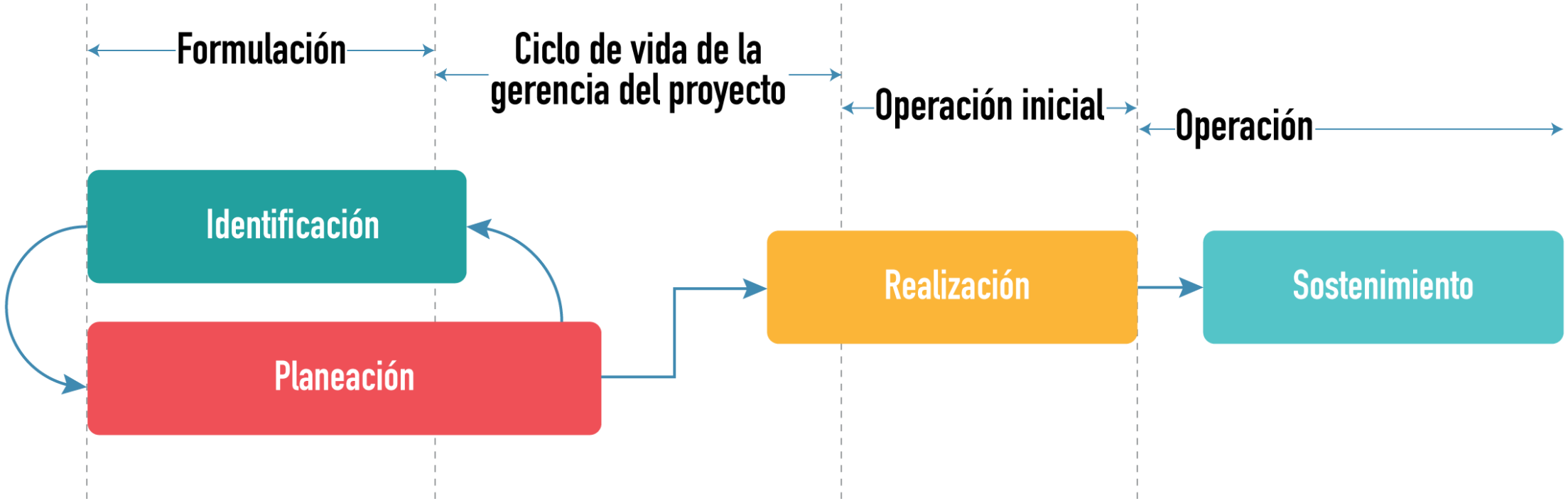
3 Para las actividades se describe detalladamente cada paso

BENEFICIO				*MEDICIÒN*					*DATOS*			
Id del beneficio	Objetivo del beneficio	Nombre del beneficio	Unidad de medida	Valor base	Valor meta	Fecha esperada del beneficio	Responsable de la medición	Frecuencia de medición	Variables de los datos	Fuente de los datos	Responsable de los datos	Frecuencia de

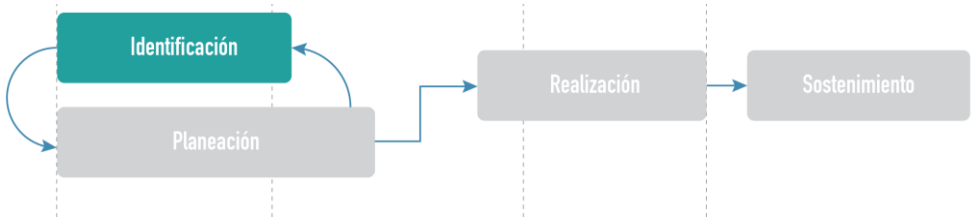
4 Definir los formatos y las herramientas

Procesos de gestión de realización de beneficios

Comienza antes de que inicie el proyecto y termina después de entregado el producto del proyecto



Proceso de identificación



Definir y caracterizar los beneficios

ENTRADAS

- Plan estratégico o plan de desarrollo
- Registro de iniciativas
- Caso de negocio

ACTIVIDADES

- Identificar y describir los beneficios
- Identificación de los beneficiarios
- Cuantificar los beneficios
- Alinear con el Plan Estratégico Organizacional o Plan de desarrollo
- Asegurar la relación de causalidad entre el proyecto y los beneficios

HERRAMIENTAS

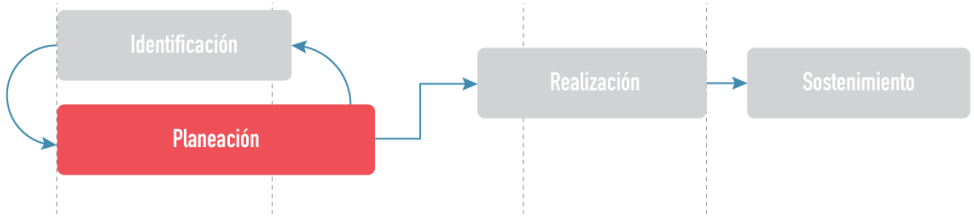
- Análisis de interesados
- Benchmarking
- Precios hedónicos
- Costos evitados o inducidos
- Método de valoración contingente
- Reunión taller
- Juicio de expertos
- Evaluación Ex – ante

SALIDAS

- Actualización del caso del negocio
- Actualización del perfil del beneficio
- Matriz de beneficiarios
- Beneficios cuantificados
- Registro de beneficios
- Resultados de la evaluación ex-ante
- Modelo logico de causalidad

Proceso de planeación

Definir cómo y cuándo se lograrán los beneficios



ENTRADAS

- Caso de negocio
- Perfil del beneficio
- Registro de beneficios
- Matriz de métricas de beneficios
- Categorías de beneficios

ACTIVIDADES

- Establecer las categorías de los beneficios
- Información general del beneficio
- Identificar supuestos y elementos habilitantes
- Definir métricas
- Priorizar beneficios
- Establecer el cronograma
- Establecer roles y responsabilidades
- Iniciar el proyecto
- Entregar los productos o resultados del proyecto
- Establecer el proceso de seguimiento y reporte de los beneficios
- Establecer el proceso de sostenimiento de los beneficios

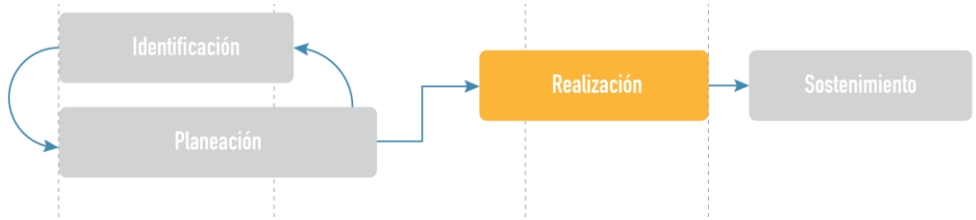
HERRAMIENTAS

- Juicio de expertos
- Lluvia de ideas
- Técnicas de análisis

SALIDAS

- Plan para la realización de beneficios
- Mapa de beneficios
- Registro de beneficios
- Cronograma de Beneficios
- Línea base del beneficio
- Perfil del beneficio
- Lista de chequeo: Estado de los beneficios para el proyecto

Proceso de realización



Materializar los beneficios

ENTRADAS

- Plan de realización de beneficios
- Cronograma de beneficios
- Línea base de beneficios
- Registro de beneficios
- Perfil de cada beneficio

ACTIVIDADES

- Seguimiento, medición y control de los beneficios.
- Gestión de las partes interesadas en la realización de los beneficios.
- Gestión de riesgos en la realización de beneficios
- Entrega de productos, resultados o nuevas capacidades.
- Control inicial de la operación del producto del proyecto en la organización.
- Transferencia de los beneficios.

HERRAMIENTAS

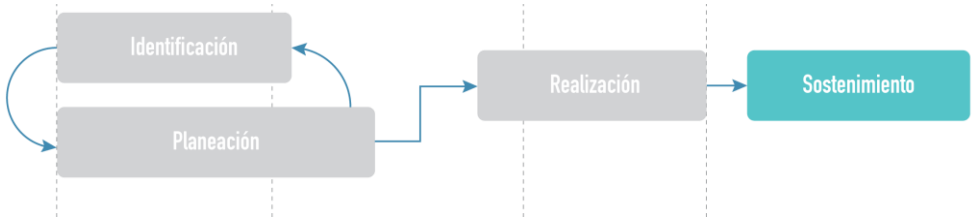
- Matriz de partes interesadas
- Metodología de gestión de riesgos
- Técnicas de análisis de datos
- Siete herramientas básicas de calidad
- Control de cambios
- Técnicas de seguimiento y control
- Evaluación Ex-post

SALIDAS

- Acta de transferencia de beneficios
- Lista de chequeo de los entregables
- Plan de sostenimiento
- Registro de beneficios actualizado
- Actualización al plan de realización de beneficios.
- Manual de beneficios

Proceso de sostenimiento

Mantener la generación y entrega de los beneficios en el tiempo.



ENTRADAS

- Registro de beneficios
- Perfil de los beneficio.
- Plan de sostenibilidad de los beneficios
- Manuales de los beneficios
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

ACTIVIDADES

- Implementar nuevas actividades de apoyo, soporte, operaciones, programas o proyectos.
- Asegurar y controlar los beneficios durante la operación
- Realizar evaluación ex - post o de impacto del proyecto

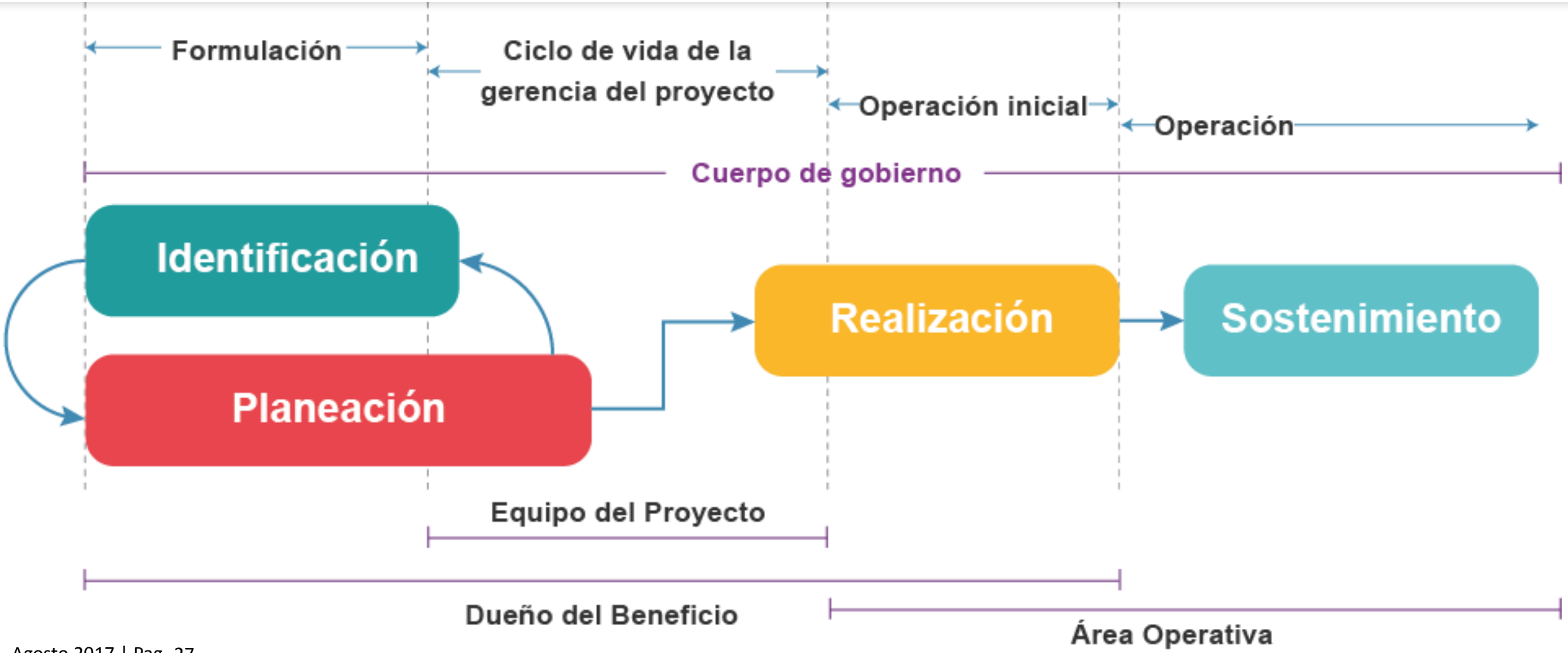
HERRAMIENTAS

- Indicadores de desempeño
- Evaluación Ex - Post

SALIDAS

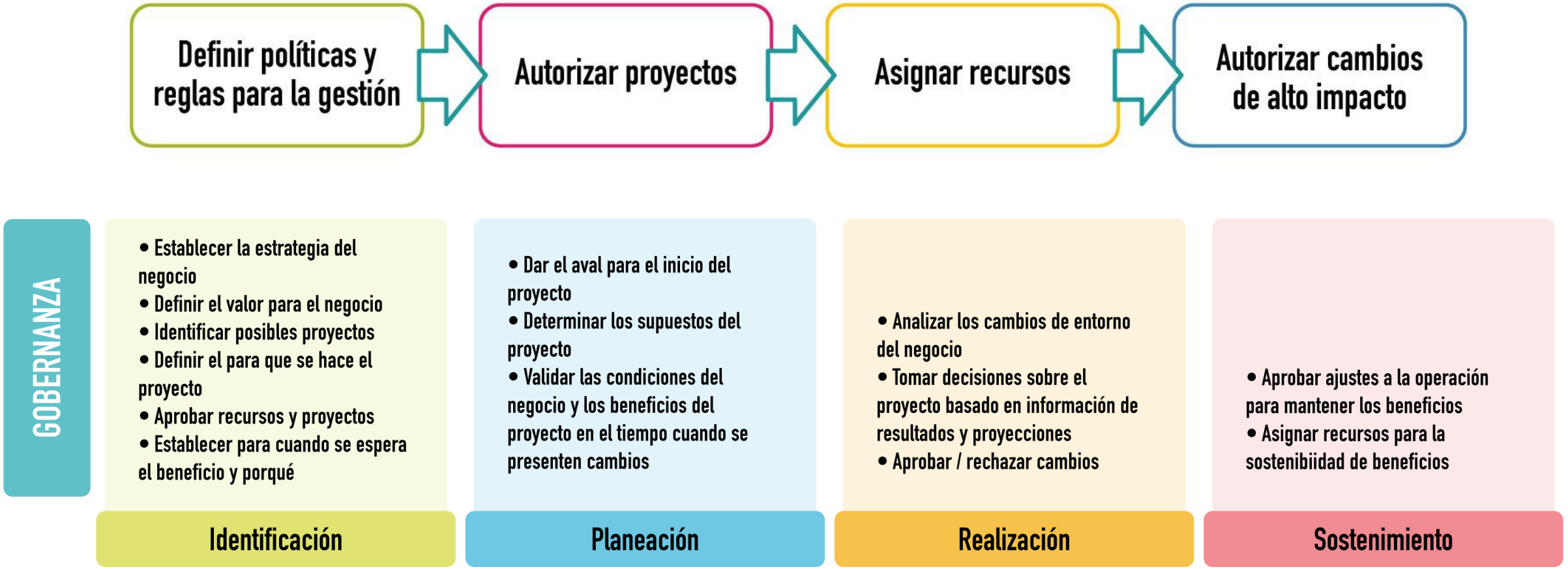
- Beneficios materializados de manera repetitiva
- Operaciones, actividades de apoyo, soporte o mantenimiento implementadas
- Informes de desempeño de los beneficios generados
- Caso de negocio de futuros proyectos o programas
- Informe de evaluación ex – post o de impacto del proyecto

Roles y responsabilidades



Gobernanza para la gestión de realización beneficios

Marco



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Resumen final – formatos por cada proceso

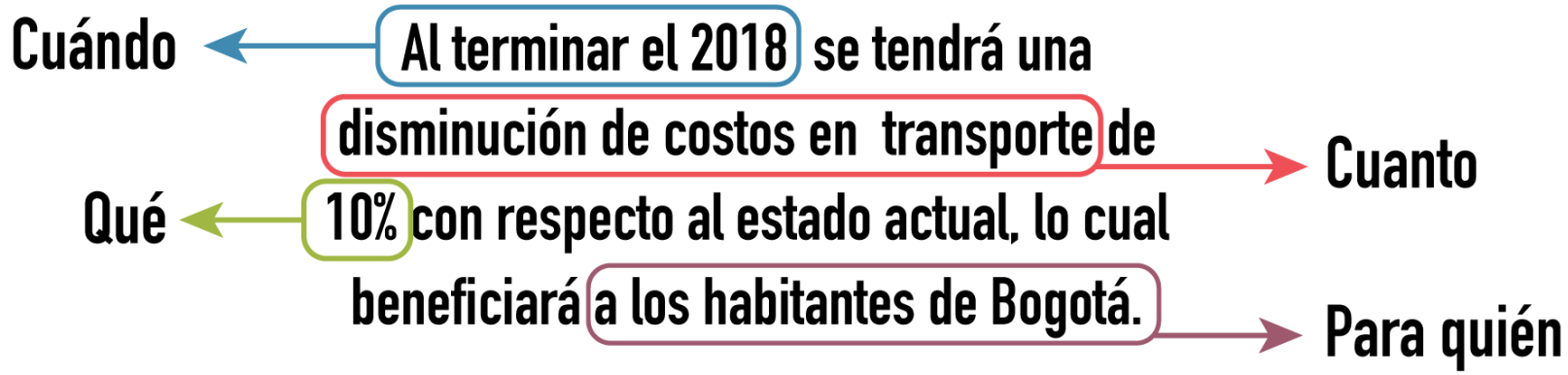
Marco

Identificación	Planeación	Realización	Sostenimiento
• Agrupación de beneficios por categorías • Clasificación agrupada por beneficiarios • **Cuantificación de los beneficios** • Alineación del plan estratégico con los beneficios • **Perfil del beneficio**	• **Plan de realización de beneficios** • Perfil del beneficio • **Registro de beneficios** • Métricas de beneficios • Priorización de beneficios • **Mapa de beneficios** • Cronograma de beneficios • Línea base de beneficios	• **Lista de chequeo estado de los beneficios para el proyecto** • Lista de chequeo para la entrega de los productos del proyecto • Hoja técnica del índice de desempeño del beneficio • **Informe de desempeño del beneficio** • Actividades del diagrama de flujo	• **Plan de sostenimiento de los beneficios**

Formatos

Identificación

REDACCIÓN DE BENEFICIOS



CUANTIFICACIÓN DE BENEFICIOS

CUANTIFICACION DE BENEFICIOS						
Indicador del beneficio	**Unidad de medida**	**Valor actual** (no monetizado)	**Meta (no monetizado)**	**Valor actual (monetizado)**	**Meta (monetizado)**	**Fecha esperada**

Formatos

Identificación

PERFIL DEL BENEFICIO

Perfil del beneficio			
Organización	Nombre de la organización		
Versión	<x x>	**Tipo de versión**	Final / Borrador
Emitido por		**Fecha de emisión**	DD-MM-AA
Departamento		**Cargo**	
Aprobado por		**Fecha de aprobación**	

Detalles básicos del beneficio	
Código o nombre del beneficio	
Definición del beneficio	
Categoría del beneficio	
Objetivo estratégico asociado	
Descripción del beneficio	
Supuestos	
Restricciones	
Elementos habilitantes	

Detalles de la medición del beneficio	
¿El beneficio es medible?	Sí / No
¿El beneficio es financieramente cuantificable?	Sí / No
Medida	
Frecuencia de la medición	
Responsable de la medición	
Técnica de medición	
Fuentes de medición	

Realización del beneficio y detalles del propietario	
Propietario del beneficio	
Áreas de negocio responsables de la realización del beneficio	
Beneficiarios	
Fecha de inicio de la realización (planeada)	
Fecha de terminación de la realización (planeada)	
Beneficio total esperado (línea base)	

Proyecto asociado	
Código o nombre del proyecto	
Patrocinador del proyecto	
Gerente del proyecto	

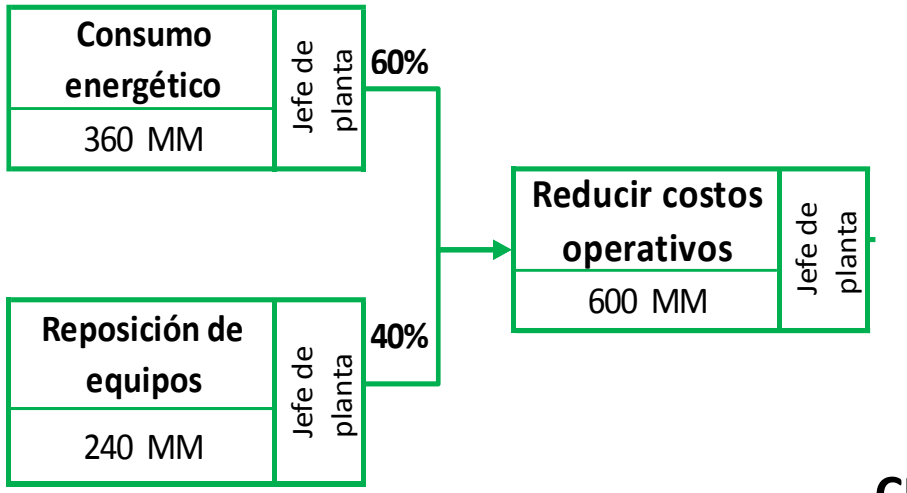
REGISTRO DE BENEFICIOS

REGISTRO DE BENEFICIOS										
BENEFICIO			*VALOR DEL BENEFICIO*						*ESTADO*	
Id del beneficio	**Nombre del beneficio**	**Dueño**	**Unidad de medida**	**Base**	**Meta**	**Actual**	**Desvío**	**Fecha de medición**	**Estado**	**Observaciones**

Formatos

Planeación

MAPA DE BENEFICIOS



CRONOGRAMA DE BENEFICIOS

BENEFICIO		META	TIPO DE BENEFICIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	BENEFICIO TOTAL
B1								
B2								
B3								
B4								
TOTAL								
TOTAL ACUMULADO								

LISTA DE CHEQUEO DE BENEFICIOS

Estado de los beneficios para el proyecto		
El beneficio está claramente identificado y definido		
Id Beneficio 1	☐Sí	☐No
Id Beneficio 2	☐Sí	☐No
Id Beneficio 3	☐Sí	☐No
Id Beneficio 4	☐Sí	☐No
Se tomaron medidas para evitar el riesgo de doble recuento de beneficios o su sobrestimación		
Id Beneficio 1	☐Sí	☐No
Id Beneficio 2	☐Sí	☐No
Id Beneficio 3	☐Sí	☐No
Id Beneficio 4	☐Sí	☐No
El beneficio es claramente relevante para el logro de los objetivos estratégicos		
Id Beneficio 1	☐Sí	☐No
Id Beneficio 2	☐Sí	☐No
Id Beneficio 3	☐Sí	☐No
Id Beneficio 4	☐Sí	☐No
El beneficio se describe en el caso de negocio aprobado al inicio del proyecto		
Id Beneficio 1	☐Sí	☐No
Id Beneficio 2	☐Sí	☐No
Id Beneficio 3	☐Sí	☐No
Id Beneficio 4	☐Sí	☐No
La propiedad del beneficio está claramente definida, así como la propiedad de las iniciativas		
Id Beneficio 1	☐Sí	☐No
Id Beneficio 2	☐Sí	☐No
Id Beneficio 3	☐Sí	☐No
Id Beneficio 4	☐Sí	☐No

PLAN DE SOSTENIMIENTO DE BENEFICIOS

Formatos

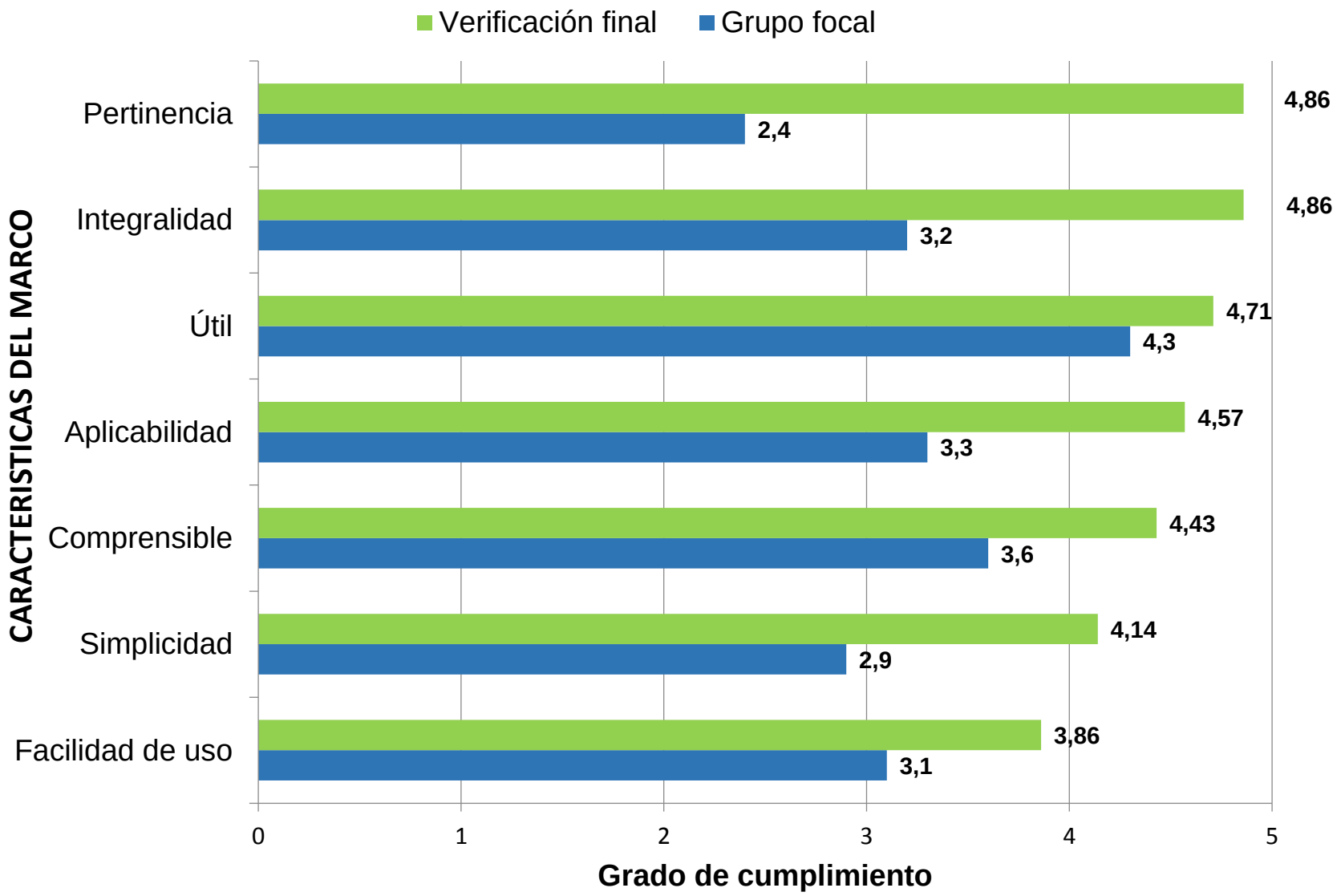
Sostenimiento

PLAN DE SOSTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS			
Beneficio	**Actividad**	**Responsable**	**Fecha**

Resultados Verificación de Expertos

Resultados comparativos

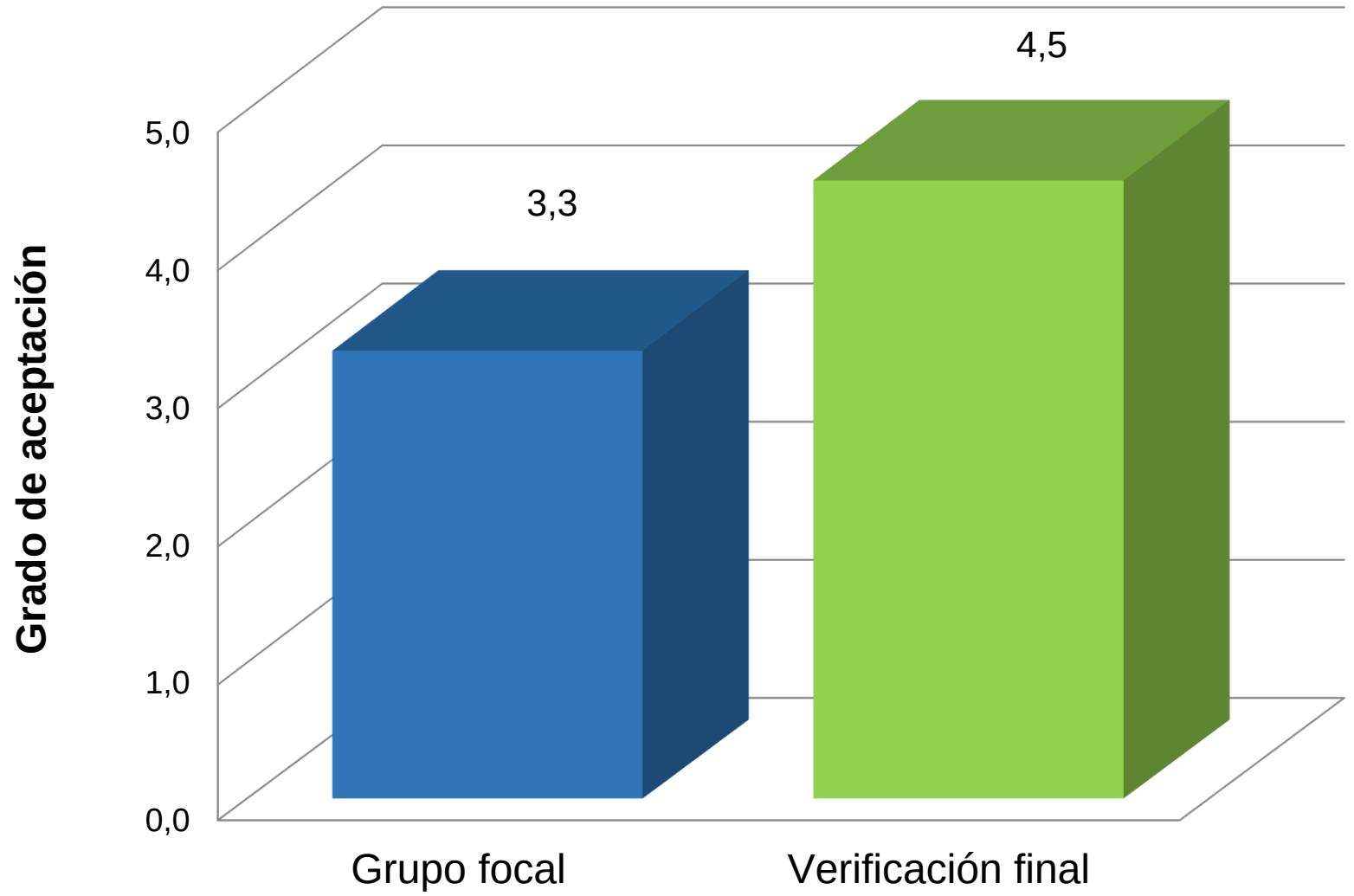
Grado de cumplimento del marco de referencia



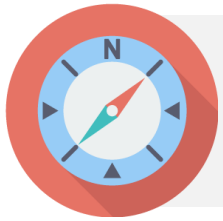
Resultados Verificación de Expertos

Resultados comparativos

Grado de aceptación del marco de referencia



Conclusiones



1. La gestión de realización de beneficios de proyectos, una brújula hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional y la generación de valor.

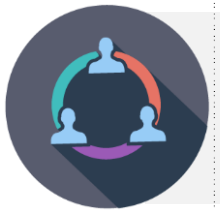
2. Cambio de paradigma. Los proyectos generan entregables y beneficios.

3. La gestión de beneficios trasciende el ciclo de vida del proyecto.

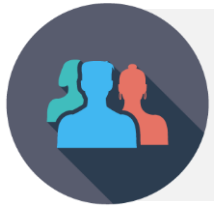
4. Evolución del concepto de éxito del proyecto.

5. Gestión de la realización de beneficios, parte integral de la Gerencia Proyectos.

Conclusiones



6. Madurez organizacional y cultura de gerencia de proyectos.



7. El Gerente de proyecto tiene un papel definitivo en la gestión de realización de beneficios.

8. El beneficiario, un jugador clave en la identificación, cuantificación y sostenimiento de los beneficios.

9. Establecer la relación de causalidad entre el proyecto y los beneficios aumenta la probabilidad de éxito del proyecto y la generación de valor.

10. El marco de referencia propuesto puede ser aplicado en cualquier dominio (Portafolio, programas o proyectos).

Recomendaciones

1. Implementación gradual y progresiva. Iniciar con la identificación de beneficios

2. Este marco de referencia establece una serie de parámetros básicos que pueden ser implementados en cualquier etapa del proyecto

3. Profundizar el marco de referencia en los procesos de realización y sostenimiento.

4. Profundizar y adaptar la aplicabilidad del marco de referencia a diferentes sectores de la industria.

5. Los Gerentes de proyecto deberíamos empezar a generar cultura y disciplina alrededor de la gestión de realización de beneficios de proyectos.

Acta de constitución del proyecto

Gestión de las solicitudes de cambio

Cambio de titulo del trabajo de grado

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

14-01-2017

Aplazamiento de 7 semanas

Esfuerzo: 434 horas

Costo: $ 21.700.000

27-03-2017

Cronograma

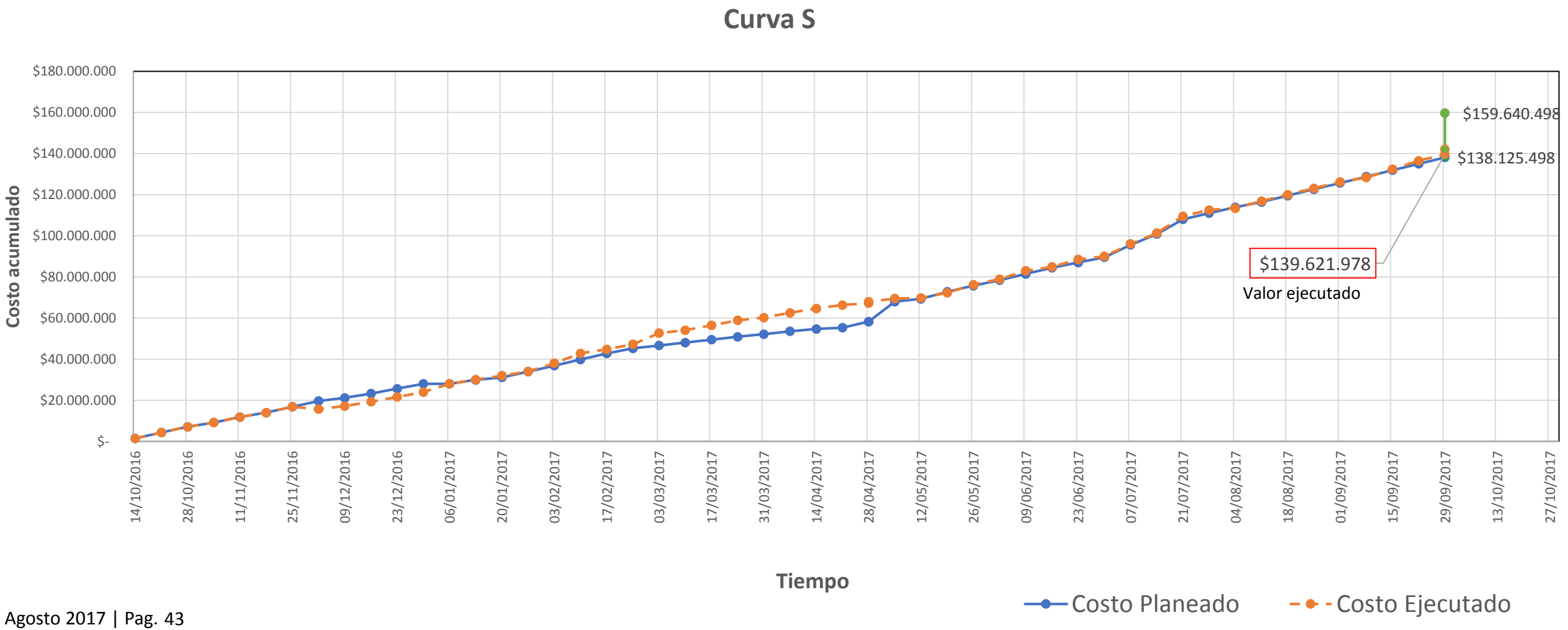
Gerencia del Proyecto

Nombre de tarea	Comienzo	Fin
Desarrollo de un marco de referencia para la identificación, gestión y evaluación de beneficios de proyectos	**vie 14/10/16**	**jue 07/09/17**
Gerencia del proyecto	vie 14/10/16	jue 07/09/17
Trabajo de grado	**vie 14/10/16**	**jue 07/09/17**
Marco de referencia	**vie 14/10/16**	**lun 05/06/17**
Estudio comparativo de metodologías para la gestión de beneficios	**vie 14/10/16**	**dom 18/12/16**
Consulta de expertos acerca de gestión de beneficios	**dom 18/12/16**	**mié 05/04/17**
Diseño o conceptualización del marco de referencia	**lun 09/01/17**	**vie 20/01/17**
Desarrollo detallado del marco de referencia	**vie 20/01/17**	**mié 03/05/17**
Verificacion del marco de referencia	**mié 03/05/17**	**jue 18/05/17**
Entregables academicos	**lun 12/12/16**	**jue 07/09/17**
Informe final	**jue 18/05/17**	**sáb 01/07/17**
Poster	**sáb 01/07/17**	**jue 06/07/17**
Articulo	**jue 06/07/17**	**dom 23/07/17**
Libro de gerencia	**lun 12/12/16**	**jue 07/09/17**

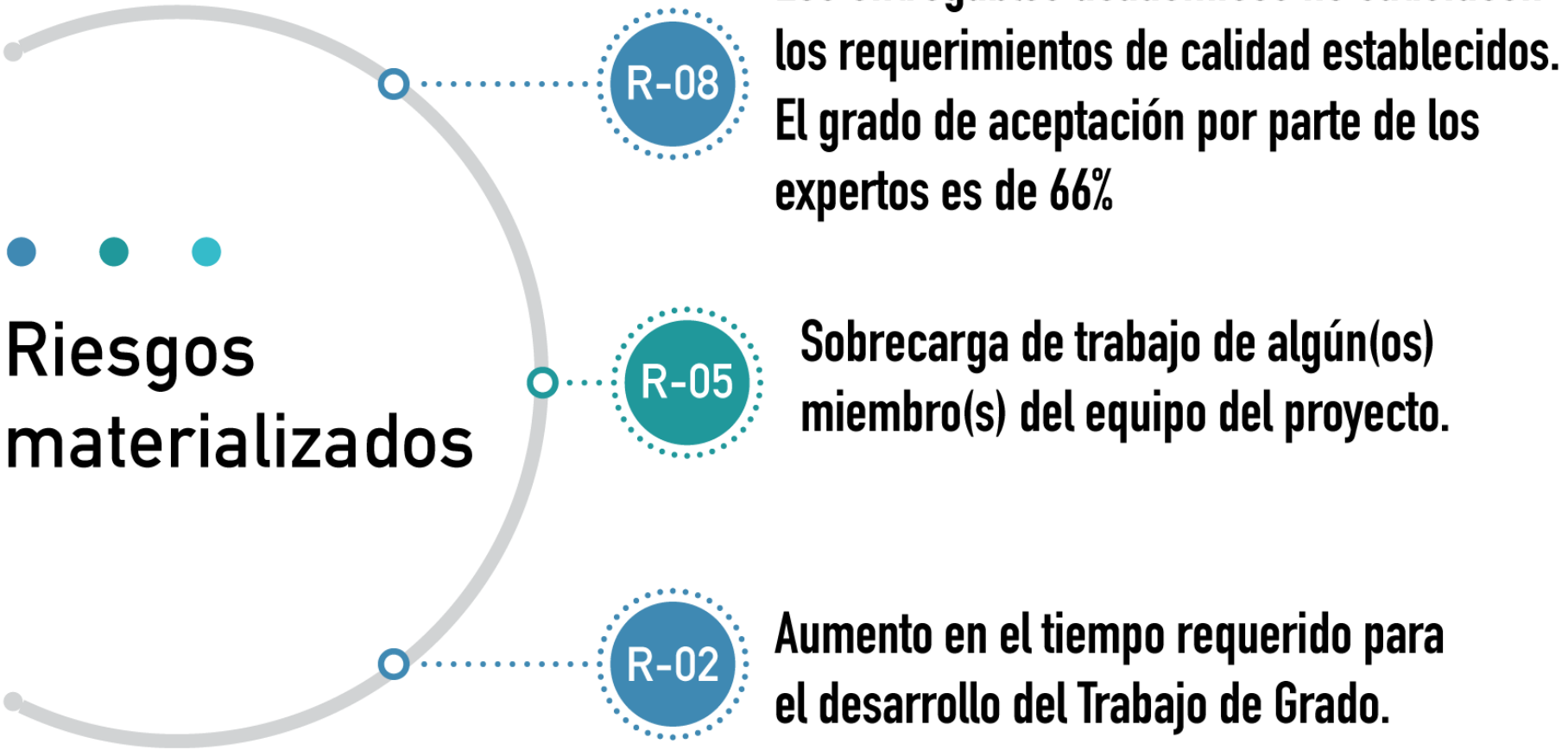
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Línea base

Gerencia del Proyecto

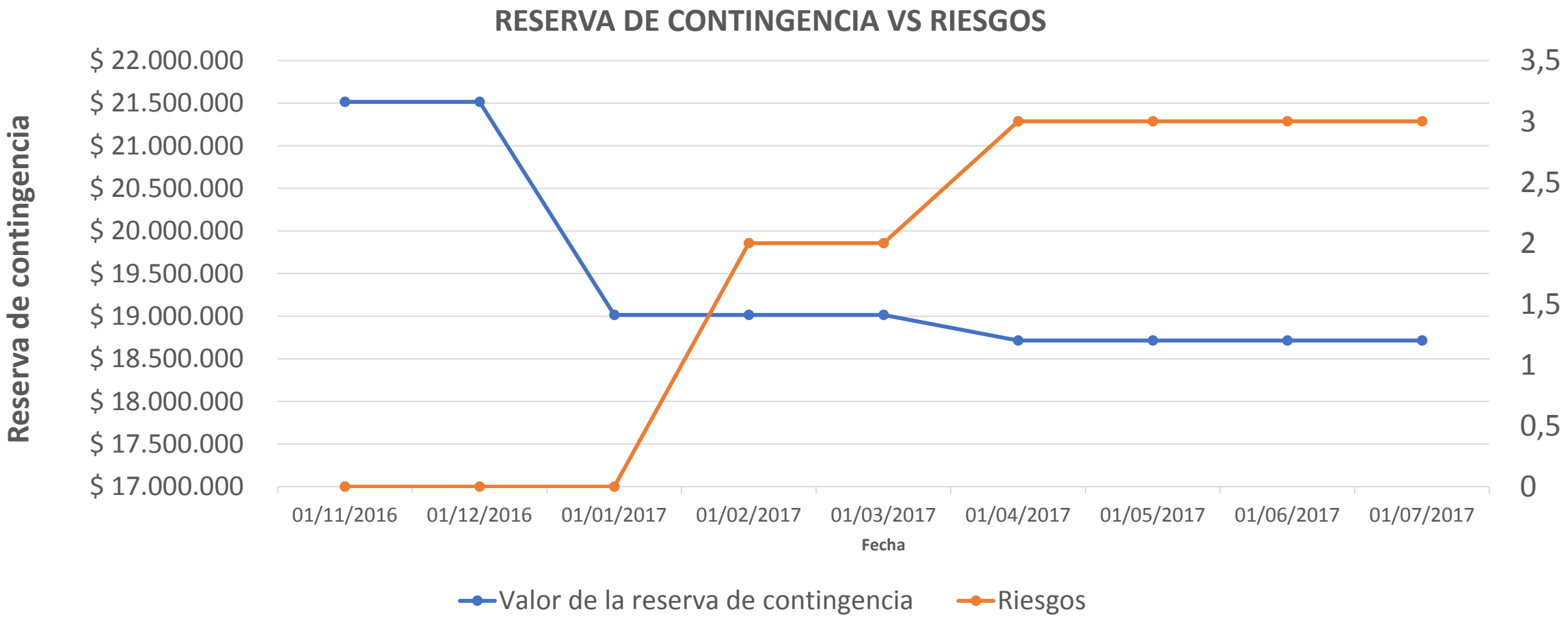


Gestión de riesgos



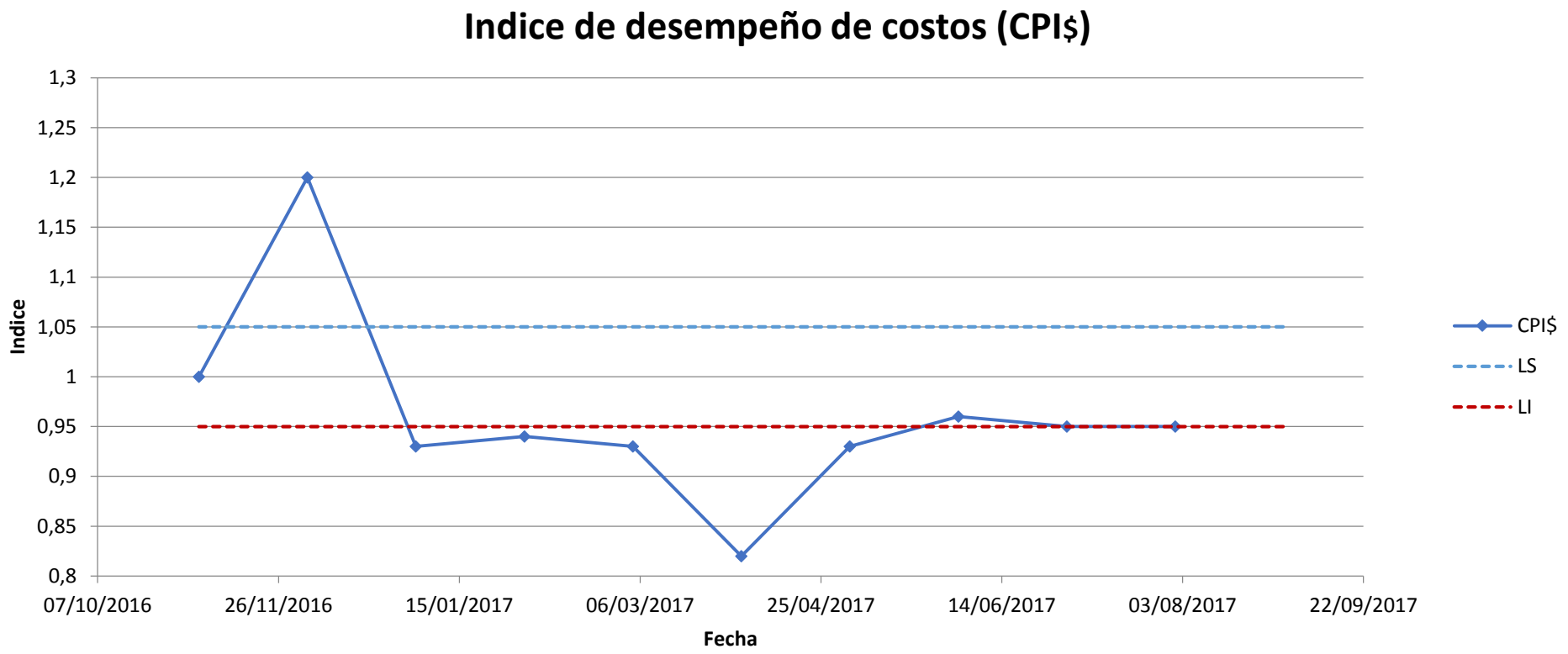
Reserva de contingencia

Reserva de contingencia usada:
$ **2’800.000**

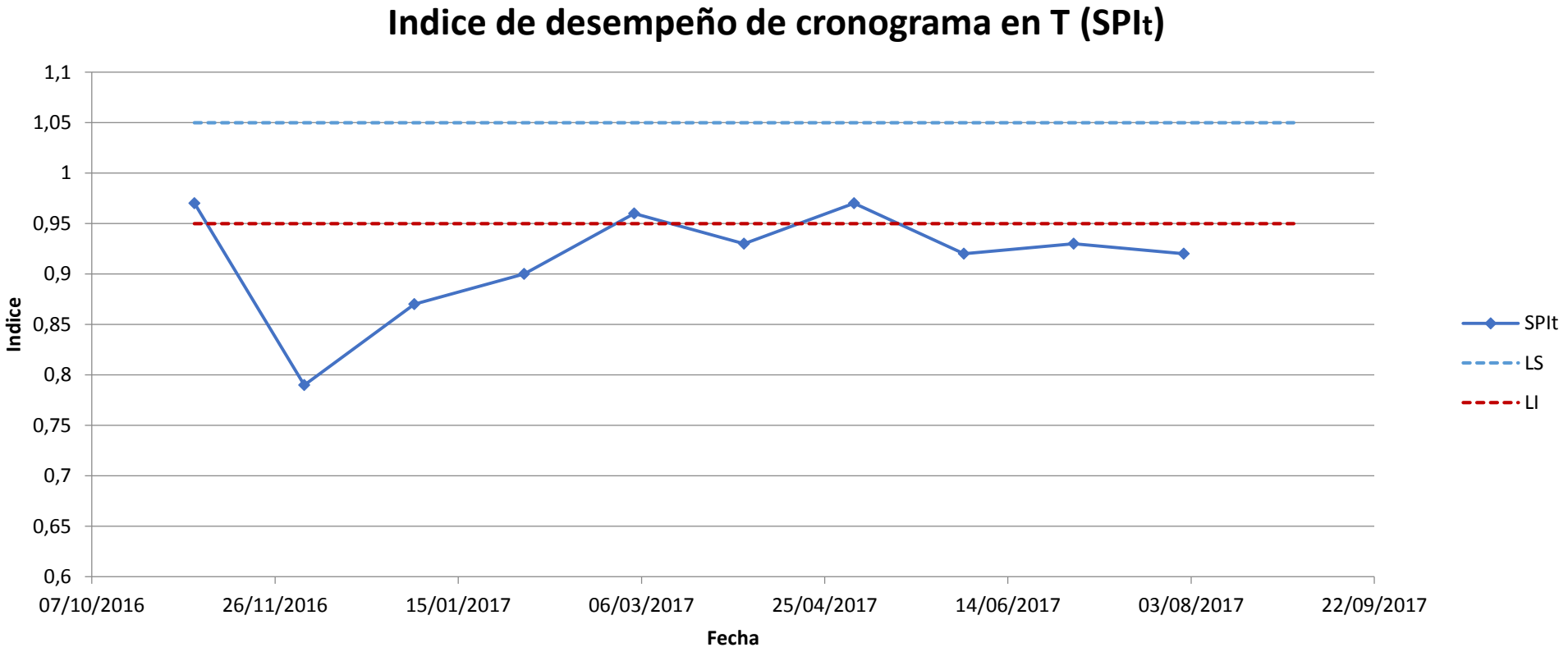


Comunicaciones

Seguimiento del CPI



Seguimiento del SPI



Lecciones aprendidas

HALLAZGO	QUE SE APLICÓ	LECCIÓN APRENDIDA
Se asignan tareas a cada integrante del equipo de trabajo y se evidencia la no culminación de dichas actividades.	Usar una herramienta de gestión ágil, el método de un punto a la vez, apoyados en la aplicación Trello.	Realizar la asignación de tareas a través de priorización de actividades y control para asegurar su terminación antes de continuar con otras.
Obtención de datos y análisis de manera directa.	Se aplicó una herramienta en línea que permitió el análisis de datos en vivo y obtener mayor certeza en los datos.	Para toma de datos identificar herramientas sistematizadas que facilitan la obtención, el análisis y la realimentación directa.
Se asignaron tareas y actividades de cuerdo a las fortalezas de cada integrante del equipo.	Aprovechamiento de habilidades y competencias individuales para el logro común.	Comunicación previa para el inicio de actividades para evitar reprocesos, aplicando un taller de identificación de fortalezas.
Desarrollo del grupo focal para lograr diálogos abiertos y enriquecedores.	Estructuración de preguntas claves e inductoras hacia la participación.	Buena planeación del grupo focal en sus diferentes etapas.

Video

Marta Rolón

Jaime Molina

Carlos Betancourt

Mario Pérez

Víctor Villar

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Sustentación final

Trabajo de grado

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

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

¡Gracias!

Equipo de trabajo

Dir. Rodrigo Javier Buzeta Araya
PMP, PgMP y PfMP

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

Agosto 2017