

ANEXO B PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE GRADO

1. PROPONENTE(S)

Nombre	Título	Código de estudiante	Correo electrónico
Jorge Eduardo Acero Baracaldo	Ingeniero de Sistemas	2121844	jorge.acero-ba@mail.escuelaing.edu.co
Lina Patricia Coy Calixto	Ingeniera Civil	2138291	lina.coy@mail.escuelaing.edu.co
José Horacio González Roa	Administrador de Empresas	2121594	jose.gonzalez-r@mail.escuelaing.edu.co

2. DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Escriba el nombre completo y departamento / unidad del profesor que:

- a) **Dirigirá su trabajo de grado:** Ing. Rodrigo Javier Buzeta Araya, PMP, PgMP
- b) **Será el Asesor Metodológico:** Fis. María Eugenia Guerrero Useda, Phd
- c) **Asesor técnico:** Ec. Álvaro Moreno Suarez.
- d) **Asesor técnico:** Arq. Juan Manuel Salazar.

3. NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO (Como Proyecto):

Estructuración de un marco de referencia para la identificación, gestión y evaluación de beneficios de proyectos.

4. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

4.1. El Problema

Muchas organizaciones no cumplen con sus objetivos estratégicos o no aseguran que sus proyectos produzcan el impacto estratégico esperado, “nueve de cada diez empresas fallan en la ejecución de la estrategia” (Kaplan y Norton, 1992), algunas de ellas a pesar de tener un alto nivel de madurez en Gerencia de Proyectos, como consecuencia, entre otras razones, de no establecer e implementar un proceso formal de “*Benefits Realization Management - BRM*” Gestión de Realización de Beneficios.

Según Amr Mossalam y Mohamad Arafa a pesar que los beneficios del proyecto se enumeren en los casos del negocio del proyecto o programa, muchos gerentes de proyecto conducen su proyecto hacia la generación de salidas específicas (entregables), pese a no dar suficiente atención a los resultados esperados (beneficios).

Esto puede ser referido a la creencia que el gerente de proyecto no tiene responsabilidad en este sentido y que es un trabajo totalmente diferente para asegurar la obtención de beneficios. (Arafa, 2014)

En este orden de ideas emerge como pregunta de investigación **¿Cómo implementar la gestión de beneficios en proyectos que no forman parte de un programa y están en un portafolio indefinido?**

La gestión de realización de beneficios es un proceso que incorpora las actividades de identificación, gestión y evaluación de los beneficios de un proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

4.2. Importancia y relevancia para el área de conocimiento

El trabajo de investigación aquí propuesto, se alinea con las temáticas de investigación del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, específicamente con las líneas del “estado del arte y cultura de gerencia de proyectos” y “estado del arte y cultura de desarrollo de proyectos”, como quiera que la gestión de beneficios inicia desde la formulación y evaluación de los proyectos y culmina con la medición, entrega, transferencia y sostenibilidad de los mismos. Así las cosas, resulta pertinente desarrollar el proceso de revisión bibliográfica existente sobre el tema bajo diferentes escuelas y enfoques de gerencia de proyectos universales tanto en el sector público como en el privado, que permitan concluir y aportar a las necesidades de explicar y fortalecer la identificación, gestión y medición de beneficios en proyectos que no forman parte de un programa y están en un portafolio indefinido.

4.3. Pertinencia y relevancia del trabajo de investigación

El problema propuesto es pertinente y relevante como trabajo de investigación en el marco de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos como quiera que permite explorar y profundizar en el conocimiento existente sobre la Gerencia de Realización de Beneficios y aportar un marco de referencia para la identificación, gestión y evaluación de los mismos, que pueda servir como un punto de partida para que las organizaciones independientemente de su naturaleza o tamaño conozcan y apliquen este proceso gerencial que contribuye a que los proyectos sean aprobados y conducidos hacia el logro de la estrategia empresarial, con el fin de aumentar las capacidades organizacionales así como el valor de las mismas.

4.4. Diagnóstico general del problema

De acuerdo con él (Project Management Institute, 2016), en una encuesta mundial sobre dirección de proyectos realizada en 2015, se observó que “un menor número de proyectos cumplen los objetivos e intenciones de negocios iniciales o se concluyen dentro del presupuesto. Una mayor cantidad de proyectos están fracasando y generando pérdidas monetarias significativas para sus organizaciones”.

Según (Villar & Fernando , 2015) “la gerencia de realización de beneficios simplemente no se hace”, lo cual afecta los resultados de los proyectos.

De otra parte, en el amplio sector de las tecnologías de la información, los Gerentes de Servicio, son responsables de una infraestructura cada vez más compleja y están bajo presión para reducir costos y ayudar a la organización a generar ingresos y proporcionar servicio rápido y rentable a sus clientes. En los últimos años, muchas organizaciones han reconocido el papel fundamental jugado por sus sistemas de información y las inversiones en los marcos de gestión de servicios de tecnología de información (ITSM) como IT infraestructura Library (ITIL), modelo de referencia de gestión de servicio de IBM, Microsoft Operations Framework y HP, modelo de gestión de referencia. Sin embargo, existe poca investigación para evaluar la medición del desempeño de ITSM o la realización de beneficios de iniciativas ITSM. Gerencia de Servicios de Tecnología de Información. (subrayado y cursiva fuera de texto) (Gacenga, Steel, & Mark, 2010)

Según (Gacenga, Steel, & Mark, 2010) existe una dificultad en la determinación de beneficios por lo que expresan:

Es ampliamente aceptado por los Gerentes de Servicio de Tecnologías de la Información que los marcos como ITIL y el estándar ITSM ISO/IEC 20000 puede ofrecer eficiencias operacionales reales y en última instancia traducirse en beneficios como el aumento de ingresos y la reducción de costos. Sin embargo, a pesar del enorme potencial para realizar beneficios, la aplicación de los marcos como ITIL e ITSM es más lento por el tamaño de la inversión requerida, y también por la dificultad en la cuantificación de beneficios e interrelacionar beneficios operacionales y financieros juntos. Un estudio de seis empresas alemanas reveló que ninguna de estas grandes organizaciones produjo un caso de negocio para la inversión de ITIL, debido a la dificultad en la determinación de beneficios (subrayado y cursiva fuera de texto) (Hochstein, Tamm y Brenner 2005b), una situación similar ha sido reportada en relación con Australia (Cater a et, 2006b) y organizaciones de Estados Unidos (Pollard y Steel 2009) .

“Históricamente, los sistemas de información han sido difíciles de cuantificar en términos monetarios debido a la naturaleza intangible de muchos de los beneficios derivados, por ejemplo, mejor servicio al cliente”. (Murphy & Simon, 2002).

Este dilema no está restringido a proyectos de sistemas de información; de hecho, en todo negocio, funcionarios, investigadores y profesionales por igual han empezado a lidiar con esos beneficios que son difíciles de cuantificar, los intangibles. El crecimiento en importancia de los factores intangibles es paralelo al movimiento de la economía orientada a productos y servicios a que se basa en la colaboración, conocimiento y decisiones eficaces (Murphy & Simon, 2002)

En este mismo sentido (Villar & Fernando , 2015) presentaron la investigación realizada por *el Project Management Institute – PMI*, revelada en el Pulso de la Profesión 2015 la cual menciona que solo el 20% de las organizaciones tienen alto nivel de madurez en la realización de beneficios.

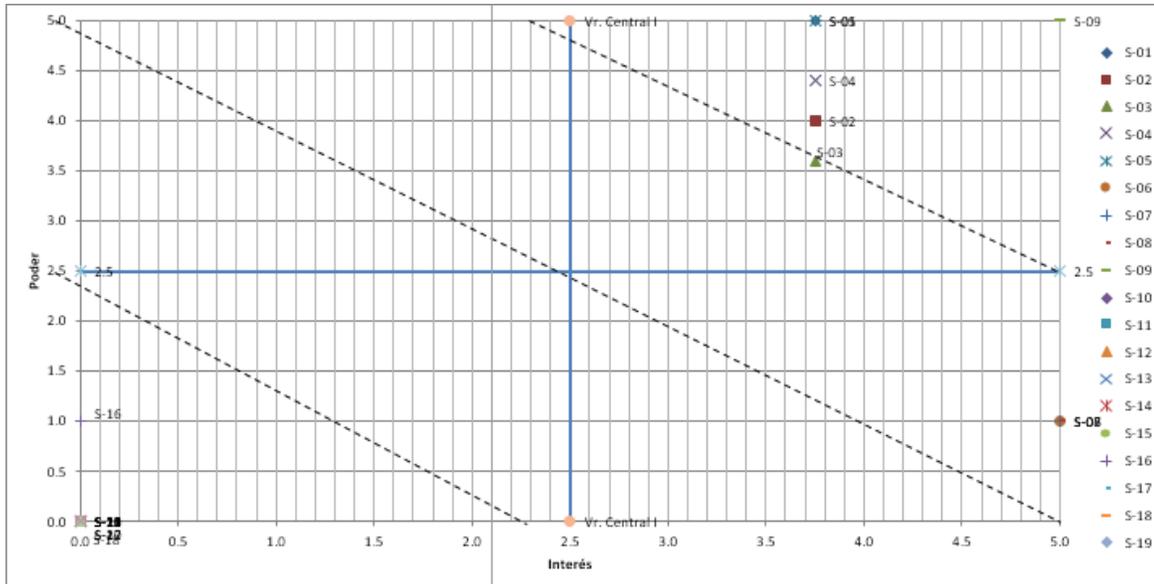
4.5. *Árbol de problema*

El árbol de problema se incluye en el Anexo 1 del presente documento.

4.6. *Análisis de involucrados*

IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO		
PROYECTO	TRABAJO DE GRADO	
ID	STAKEHOLDER	DESCRIPCIÓN
S-01	Director de Trabajo de Grado	Guiar y apoyar al grupo para la realización del Trabajo de grado. El Director del Trabajo de grado es parte del Jurado.
S-02	Asesor metodológico	Orientar al grupo de estudiantes en los conceptos y metodología de la investigación y en la forma en la que se presenta el trabajo.
S-03	Asesores técnicos	Orientar al grupo de estudiantes en los aspectos técnicos relacionados con el área del conocimiento, sector y en general, el tema de la investigación, y cuya principal finalidad es la de aportar, recomendar y ayudar a elevar la calidad del trabajo y de los resultados, mediante apoyo en el planteamiento y revisión de los procesos de construcción de los productos del proyecto
S-04	Comité de trabajo de grado	Estudiar y conceptuar sobre la aprobación de la propuesta de trabajo de grado. Está integrado por profesores de la Escuela asignados como Directores de los Trabajos de Grado, dentro de cada promoción.
S-05	Jurado de la sustentación	Realizar la evaluación y calificación de la sustentación, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Maestría, particularmente lo indicado en las guías del Trabajo de grado.
S-06	Gerentes de proyecto	Obtener información sobre la gestión de beneficios de los proyectos.
S-07	Presidentes de organizaciones, Gerentes Ejecutivos - patrocinadores de proyectos	Obtener información sobre la gestión de beneficios de los proyectos.
S-08	Grupos de interés en gestión de beneficios	Interesados en obtener información sobre gerencia de proyectos o en gestión de beneficios de proyectos.
S-09	Grupo de estudiantes del trabajo de grado	Aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de desarrollo y gerencia integral de proyectos, realizando una investigación aplicada sobre la gestión de beneficios de proyecto.

MATRIZ DE PODER / INTERES									
ID	STAKEHOLDER	PODER			INTERÉS				P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social	I	
		60%	40%		35%	25%	40%		
S-01	Director de Trabajo de Grado	5	5	5.0	5	0	5	3.8	8.8
S-02	Asesor metodológico	4	4	4.0	5	0	5	3.8	7.8
S-03	Asesores técnicos	4	3	3.6	5	0	5	3.8	7.4
S-04	Comité de trabajo de grado	4	5	4.4	5	0	5	3.8	8.2
S-05	Jurado de la sustentación	5	5	5.0	5	0	5	3.8	8.8
S-06	Gerentes de proyecto	1	1	1.0	5	5	5	5.0	6.0
S-07	Presidentes de organizaciones, Gerentes Ejecutivos - patrocinadores	1	1	1.0	5	5	5	5.0	6.0
S-08	Grupos de interés en gestión de beneficios	1	1	1.0	5	5	5	5.0	6.0
S-09	Grupo de estudiantes del trabajo de grado	5	5	5.0	5	5	5	5.0	10.0



PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS DEL PROYECTO						
ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA GENÉRICA	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
			ACTUAL	DESEADA		
S-01	Director de Trabajo de Grado	Interno	Líder	Líder	MANEJAR DE CERCA	Mantener contacto y comunicación permanente, suministrando la información requerida y teniendo en cuenta las observaciones o comentarios realizados.
S-02	Asesor metodológico	Interno	Líder	Líder	MANEJAR DE CERCA	Mantener contacto y comunicación permanente, suministrando la información requerida y teniendo en cuenta las observaciones o comentarios realizados.
S-03	Asesores técnicos	Interno	Partidario	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Mantener contacto y comunicación permanente, suministrando la información requerida y teniendo en cuenta las observaciones o comentarios realizados.
S-04	Comité de trabajo de grado	Interno	Neutral	Neutral	MANEJAR DE CERCA	Presentar la propuesta de investigación cumpliendo con los requisitos y la fecha establecidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería y suministrar toda la información que sea requerida. Tener en cuenta observaciones, ajustes o comentarios realizados.
S-05	Jurado de la sustentación	Interno	Neutral	Neutral	MANEJAR DE CERCA	Presentar la sustentación cumpliendo los requisitos y la fecha establecidos. Tener en cuenta observaciones, ajustes o comentarios realizados.
S-06	Gerentes de proyecto	Externo	Inconsciente	Partidario	MANTENER INFORMADO	Colocar a disposición la información sobre el trabajo de investigación
S-07	Presidentes de organizaciones, Gerentes Ejecutivos - patrocinadores de	Externo	Inconsciente	Partidario	MANTENER INFORMADO	Colocar a disposición la información sobre el trabajo de investigación
S-08	Grupos de interés en gestión de beneficios	Externo	Inconsciente	Partidario	MANTENER INFORMADO	Colocar a disposición la información sobre el trabajo de investigación
S-09	Grupo de estudiantes del trabajo de grado	Interno	Líder	Líder	MANEJAR DE CERCA	Mantener motivación y orientación hacia el logro de los objetivos y cumplir con los requerimientos en las fechas establecidas por la Escuela Colombiana de Ingeniería.

4.7. Justificación del proyecto

4.7.1. Descripción de la necesidad

(BUCHTIK, 2016) afirma que “Muchas veces los proyectos se enfocan en crear productos o servicios, y a su término nunca se mide si realmente alcanzaron los beneficios que prometieron o no. En la realidad, muchos proyectos se ejecutan, se terminan, se cierran y luego de ello nadie mide si se logran sus beneficios”.

Una investigación del *Project Management Institute* (PMI) (2015) y publicada a través del *Pulse of the Profession* (Project Management Institute, 2016) indica que “ha llegado el momento de que las organizaciones reconozcan que la realización de beneficios es un componente central de la dirección de proyectos y programas. Es el medio para determinar el ROI e identificar la gran cantidad de beneficios intangibles que ofrecen los proyectos y programas, incluyendo reducción de riesgos y problemas con la satisfacción del cliente”.

De otra parte, para el caso de proyectos de desarrollo, los organismos internacionales consideran la gestión basada en resultados de desarrollo (GpRD) por sus siglas en inglés, como respuesta para asegurar la rendición de cuentas a los ciudadanos de los resultados obtenidos y si estos son apropiados para lograr cambios en materia de desarrollo humano. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2009)

Se ha descubierto que “casi tres cuartas partes de las organizaciones con frecuencia identifican los beneficios al inicio de proyecto. Sin embargo, 83% aún informa una falta de madurez en realización de beneficios”. (Project Management Institute, 2016)

De lo anterior se evidencia la necesidad que tienen las organizaciones y los Gerentes de gestionar la realización de los beneficios de los proyectos para apalancar el cumplimiento de la estrategia organizacional.

4.7.2. Descripción de la oportunidad

Según Mark A. Langley, Presidente y CEO del Project Management Institute (PMI), “Si los beneficios se gestionan bien, las organizaciones obtienen el máximo retorno de sus inversiones. Sin embargo, muy pocas organizaciones cuentan con procesos de gestión de realización de beneficios eficaces”. Asimismo, resalta que muchas no tienen ningún método de gestión de beneficios y por lo tanto están perdiendo la oportunidad de asegurar que sus proyectos produzcan el impacto estratégico esperado. (Project Management Institute, 2016)

Adicionalmente, se muestra que “cuando las organizaciones incluyen la gestión de beneficios como parte de un enfoque formal y reflexivo de la dirección de proyectos, logran resultados significativamente mejores que las que no lo hacen y desperdician menos dinero. El pulso de la profesión indica que las organizaciones con mejores prácticas de realización de beneficios desperdician 67% menos en proyectos que las demás”. (Project Management Institute, 2016)

Igualmente se resalta que “Cuando los beneficios de los proyectos se identifican con frecuencia antes del inicio de un proyecto, como parte del caso de negocio, las organizaciones experimentan mejores resultados: 74% de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocio frente a 48% en organizaciones que no los cumplen. Y cuando las organizaciones utilizan con frecuencia la dirección de proyectos formal

para abordar el proceso de identificación de beneficios, obtienen mayores ganancias: 80% de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocio frente a 54% en organizaciones que no los cumplen”. (Project Management Institute, 2016)

En este orden de ideas emerge la oportunidad de realizar una investigación sobre la gestión de beneficios de proyectos, que conduzca a la formulación o estructuración de un marco de referencia para implementar formalmente esta práctica en la gerencia de proyectos.

5. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN AL CUAL CONTRIBUYE:

Contribuir con mejores prácticas para el desarrollo y gerencia de proyectos, lo cual permitirá evidenciar y gestionar los beneficios de un proyecto que no forma parte de un programa y está en un portafolio indefinido.

La alineación de las contribuciones del trabajo de grado

	Objetivo estratégicos	Objetivos específicos Unidad de proyectos	Aporte del proyecto
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA¹	Fortalecer la investigación científica y tecnológica, en consonancia con las necesidades del país, y fomentar en los estudiantes el espíritu analítico y crítico.	Participar, en el marco institucional, en el desarrollo, aplicación y la consolidación de una cultura de Proyectos y Gerencia de Proyectos en la Escuela y en su entorno, como contribución al desarrollo humano, económico y social de los países, sus empresas e instituciones.	El trabajo de grado se encuentra dentro de la línea de investigación de la unidad de proyectos “estado del arte y cultura de gerencia de proyectos”, es una investigación aplicada de carácter descriptivo y propositivo. Este trabajo de grado aportará al reconocimiento de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y a su Unidad de Proyectos en las temáticas de proyectos y gerencia de proyectos.
	Diversificar e integrar las áreas del conocimiento para proporcionarle al estudiante una formación universal y pertinente que incorpore constantemente nuevas		Profundizar en el conocimiento para la gestión de beneficios a través de la investigación de metodologías y herramientas para su identificación, gestión y

¹ ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO. Proyecto Educativo Institucional (PEI). 2002. Disponible en internet: <URL: http://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/9410_3046_3227_pei_2002.pdf>

	temáticas, sin desconocer la tradición científico-cultural.		medición.
	Objetivo estratégicos	Objetivos específicos	Aporte del proyecto
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL 2014 -2018 TODOS POR UN NUEVO PAÍS	Plan Nacional de desarrollo 2014- 2018 se construye con base en dos enfoques: la orientación a resultados y la orientación territorial, con metas concretas que hacen más factible el seguimiento y la evaluación.	La implementación del plan involucra instrumentos armonizados con los estándares de la (OCDE), utilizando los “contratos plan” como herramienta para incrementar el impacto de las inversiones regionales con un enfoque de gestión por resultados; facilitar la evaluación del desempeño al igual que la rendición de cuentas.	Investigar y presentar las metodologías y herramientas que se utilizan en las entidades públicas para la gestión de beneficios desde los procesos de formulación y evaluación de proyectos públicos o de desarrollo hasta la medición o evaluación de los impactos (beneficios) para la rendición de cuentas.
	Plan Nacional de desarrollo 2014- 2018 Estrategia V: Competitividad e infraestructura estratégicas	Objetivo 1: Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo	Profundizar en el conocimiento para la gestión de beneficios a través de la investigación de metodologías y herramientas para su identificación, gestión y medición.

Tabla 1. Aporte del trabajo de grado a los objetivos estratégicos de la organización

6. ANTECEDENTES:

6.1 Alineación de la estrategia con los proyectos y los beneficios

Uno de los mecanismos para llevar a cabo las estrategias de las organizaciones es a través de proyectos, el (Project Management Institute, 2013) considera el éxito de un proyecto sobre la medición de los resultados y no de los beneficios, dejando a estos para una gestión a través de programas y portafolios. Sin embargo, las organizaciones requieren saber si están cumpliendo con las estrategias planteadas y si los proyectos ejecutados lograron los beneficios esperados.

Por otra parte, a nivel de proyectos, (Arafa, 2014) resaltan que a pesar de que los beneficios del proyecto se enumeran siempre en los casos de negocio de proyectos o

programas, muchos directores de proyectos conducen su proyecto hacia la generación de salidas especificadas (entregables), pese a no dar suficiente atención a los resultados esperados (beneficios).

(kerzner, 2010) ha introducido una visión completa de la próxima versión de la gestión de proyectos (lo llamó Proyecto versión de gestión 2 "PM 2.0") y ha redefinido el éxito del proyecto como aquel que crea un "valor de negocio".

6.2 Que se entiende por gestión de beneficios

La gestión de beneficios se conoce también como "realización de los beneficios". Se define como la práctica de asegurarse de que el resultado de un proyecto produce los beneficios que se pretende lograr con el caso de negocio (Project Management Institute, 2014)

6.3 Proceso de Gestión de Beneficios

El MoP "Management of Portfolio" de la Oficina de Comercio del Reino Unido, plantea como uno de los procesos de la gestión de portafolios la "gestión de beneficios" y propone un marco con seis elementos así:

- ✓ Reglas de elegibilidad de los beneficios.
- ✓ Plan de gestión de beneficios del portafolio.
- ✓ Reevaluación de los beneficios en cada revisión de sus componentes o fases.
- ✓ Confirmación de los beneficios posterior a la entrega de los componentes.
- ✓ Seguimiento y reporte de los beneficios.
- ✓ La revisión y levantamiento de lecciones luego de implementar componentes.

De otra parte el estándar de Gerencia de Programas del Project Management Institute (Project Management Institute, 2013) establece cinco dominios de desempeño para la Gerencia de Programas así:

- ✓ Alineación estratégica
- ✓ Gestión de beneficios
- ✓ Compromiso de las partes interesadas
- ✓ Gobierno

✓ Gestión del ciclo de vida

Para este estándar la gestión de beneficios involucra la definición, creación, maximización, entrega y sostenibilidad de beneficios generados por el programa.

Por su parte, (Jenner, 2012), propone un modelo de gestión de beneficios basado en 7 factores de éxito.

Igualmente, (Arafa, 2014), plantean una herramienta practica para la implementación de beneficios en proyectos, con una alineación con el PMBOK, estableciendo una relación respecto a los procesos de proyectos, como una primera aproximación a la gestión de beneficios.

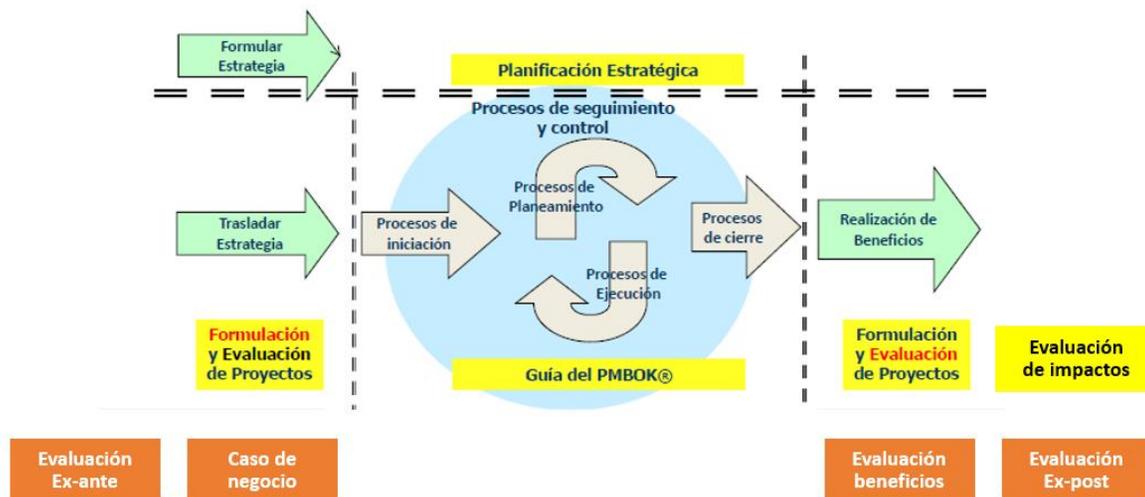
Estos tres procesos propuestos presentan varios aspectos en común que es importante resaltar:

Los proyectos nacen por una promesa de valor y unos beneficios esperados presentados en una Formulación del proyecto, en un marco lógico o en un caso de negocio.

Una vez inicia el proyecto, en el ciclo de vida del proyecto, el proceso de gestión de beneficios establece acciones claves a desarrollar en los procesos de iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Cuando el proyecto entra en operación o tiene ganancias tempranas se puede medir el beneficio.

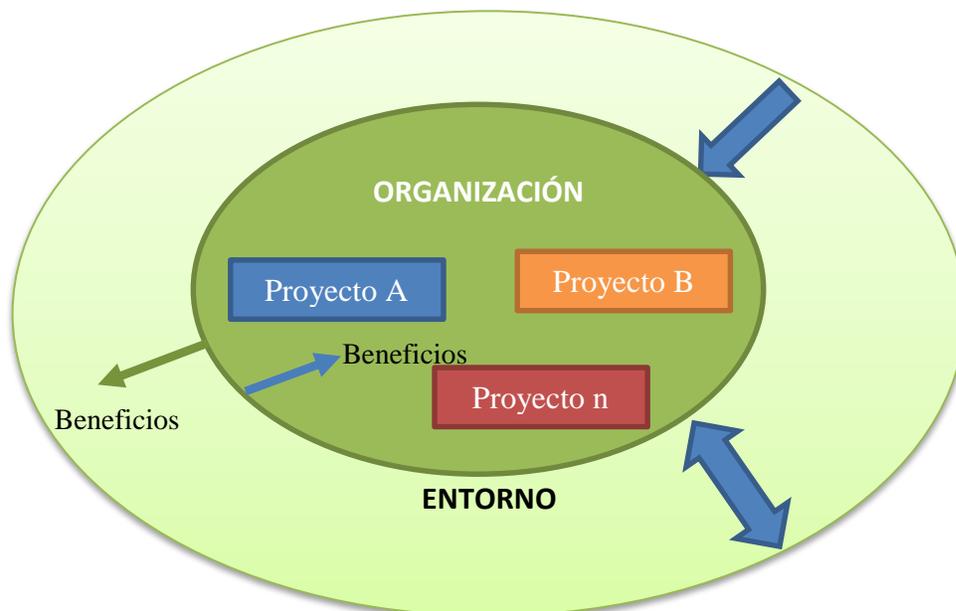
En el siguiente esquema se presenta la relación entre el ciclo de vida del producto, del proyecto y de la gerencia del proyecto y su interrelación con la gestión de beneficios:



Fuente: esquema adaptado de la presentación de Víctor Villar, "Efectivo Plan de respuesta a Riesgos"

Igualmente se identifica que los procesos de gestión de beneficios establecen que se debe hacer, pero no determinan herramientas ni procedimientos sobre cómo llevar a cabo esta gestión de beneficios.

Un proyecto se desarrolla generalmente en el contexto de una organización y puede generar beneficios hacia adentro o hacia afuera de ella. Los beneficios prometidos impactan a la organización, en el logro de sus objetivos, en la estrategia y en su sostenibilidad, por lo que gestionar beneficios se convierte en parte fundamental del desarrollo y gerencia del proyecto; de otra parte, también se pueden generar beneficios a diferentes *stakeholders*. Esto se explica en la siguiente figura.



Fuente: Los autores

7. OBJETIVOS

Objetivo general

- ✓ Estructurar un marco de referencia para la gestión de beneficios de proyectos que no forman parte de un programa y están en un portafolio indefinido.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las metodologías y herramientas existentes para la identificación, gestión y medición de los beneficios de proyectos.
- ✓ Categorizar y priorizar herramientas para la gestión de beneficios de proyectos.
- ✓ Comparar al menos dos herramientas para la gestión de beneficios de proyectos.

8. METODOLOGÍA

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO / HERRAMIENTA / TÉCNICA	PROCEDIMIENTO DE TOMA DE DATOS / INSTRUMENTO
<p>Objetivo específico 1:</p> <p>Identificar las metodologías y herramientas existentes para la identificación, gestión y medición de los beneficios de proyectos.</p>	<p>Realizar revisión literaria que permita identificar información relevante sobre el tema.</p>	<p>Método: En cuanto al alcance se propone trabajar con un enfoque exploratorio, el cual según María Medina “corresponde al tipo de investigación realizada cuando no se tiene o es muy precario el conocimiento respecto a un tema de interés.” (Suárez, 2014) Lo que permitirá familiarizarnos con la gestión de beneficios y las herramientas usadas para dicho propósito.</p> <p>Técnica: Revisión documental</p>	<p>Revisión de literatura: Para la recolección de información se utilizarán búsquedas en español e inglés en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índices bibliográficos citaciones - IBC (JCR Journal Citation Report / SJR SCimago Journal Rank) • Bases bibliográficas con Comité Científico de Selección BBCS <p>Extracción y recopilación de información relevante: Se consignará la información importante que este en: documentos, artículos, presentaciones, ponencias etc... Se pretende tener conocimiento de la identificación, gestión y medición de beneficios en proyectos.</p> <p>Los documentos serán puestos en un gestor de referencias bibliográficas en este caso se usara Mendeley.</p>
<p>Objetivo específico 2:</p> <p>Categorizar y priorizar herramientas para la gestión de beneficios de proyectos.</p>	<p>Valorar o cuantificar las herramientas identificadas para la gestión de beneficios</p>	<p>Método: Descriptivo, cualitativo.</p> <p>Herramienta: revisión documental</p>	<p>Se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y estructurar las categorías sobre las que se van a clasificar las herramientas y los métodos identificados. - Diseñar y establecer los parámetros relevantes que permitan priorizar las herramientas de manera cualitativa. - Ponderar sobre los criterios de priorización las herramientas y métodos.

<p>Objetivo específico 3: Comparar al menos dos herramientas para la gestión de beneficios de proyectos.</p>	<p>Contrastar las características de las herramientas usadas para la gestión de beneficios</p>	<p>Método: Descriptivo, cualitativo. Herramienta: revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar los criterios sobre los cuales se van a comparar las herramientas. - Establecer matriz de aspectos incluidos en la gestión de beneficios. - Estructurar una matriz de correlación, componente peso o relevancia. - Presentar cuadro resumen de que permita la comparación
<p>Objetivo general: Estructuración de un marco de referencia para la realización de gestión de beneficios de proyectos que no forman parte de un programa y están en un portafolio indefinido.</p>	<p>Crear un Guía de paso a paso para la gestión de beneficios en proyectos con énfasis en la etapa de identificación.</p>	<p>Método: Propositivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la estructura y contenido del marco de referencia. - Estructurar los componentes de la gestión de beneficios con relación al ciclo de vida del proyecto y del producto. - Establecer las listas de chequeo o aspectos a tener en cuenta en cada componente

9. PRODUCTO Y ENTREGABLES PRINCIPALES DEL TRABAJO DE GRADO:

Entregables Académicos:

- Propuesta del trabajo de grado Anexo B.
- Documento de sustentación de la propuesta
- Plan de gerencia del trabajo de grado
- Documento de sustentación del plan de gerencia del trabajo de grado
- Informe del trabajo de grado
- Informe de gerencia del proyecto
- Documento de sustentación del trabajo de grado
- Poster con los resultados de la investigación
- Artículo resultante d la investigación

Entregables de investigación:

- Marco de referencia para la gestión de beneficios y plantillas.
- Listado de herramientas y metodologías identificadas.

- Matriz de comparación de herramientas y metodologías.

10. OTROS ASPECTOS ESPECIALES

COMPONENTE	RESTRICCIONES	SUPUESTOS	EXCLUSIONES
Trabajo de grado	Restricción de tiempo asociadas a cada entregable.	El equipo de trabajo de grado continua en la Maestría.	
Investigación y resultados	El marco aplica para organizaciones que ejecuten proyectos de alto impacto o estratégicos para la empresa.	Las metodologías y herramientas de gestión de beneficios deben haber sido validadas.	No se hace caso práctico para validar el marco de referencia.
		Para este trabajo de grado los proyectos no hacen parte de un programa y están en un portafolio indefinido.	

11. RECURSOS NECESARIOS GLOBALES PARA EL TRABAJO DE GRADO:

Los recursos necesarios se incluyen en el anexo 2 del presente documento

12. PROGRAMACIÓN GENERAL PARA EL TRABAJO DE GRADO

El cronograma se incluye en el anexo 3 del presente documento

13. FUENTES DE FINANCIACIÓN

El proyecto será financiado con recursos económicos de los estudiantes de la Maestría que proponen el proyecto en mención, a los que de aquí en adelante y para siguientes documentos se les denominara **proponentes** y por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito específicamente desde la unidad de proyectos en cuanto al acompañamiento y asesoría de expertos para la realización del proyecto.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Arafa, A. M. (2014). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *Housing and building National Research Center*.
- BUCHTIK, L. (2016). *Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos*. Uruguay: buchtik gobal.

- Gacenga, F., Steel, A. C., & Mark, T. (2010). An International analysis of IT Service Management Benetits and performance measurement. *Journal of global information technology*, 28-63.
- GARAVITO, E. C. (2002). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Obtenido de http://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/9410_3046_3227_pei_2002.pdf
- Jenner, S. (2012). Managing benefits The New guidance and certification sheme from APMG. APMG Int.
- kerzner, H. (2010). The furure of projet Management, Dubai International Project Management Forum .
- Murphy, K., & Simon, S. J. (2002). Intangible benefits valuation un ERP projects. *Information Systems Journal*, 301-320.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2009). MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO. New York, Estados Unidos de America. Obtenido de <http://www.undp.org/eo/handbook>
- Project Management Institute. (2013). *Fundamentos para la dirección de proyectos, guia del PMBOK*. Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2013). *The Standard of Program Management*. Pensilvania: Project Management Institute, INC.
- Project Management Institute. (2014). *Pulso de la profesión de PMI, alto costo de un bajo desempeño*. PMI.
- Project Management Institute. (2016). *El imapcto estratégico de los proyectos, Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios*. Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Suárez, M. N. (2014). *La investigación aplicada a proyectos*. Bogota D. C.: Centro de investigaciones para el desarrollo Cayé SAS.
- Villar, V., & Fernando , S. (2015). BRM Modelando y logrando los beneficios de proyectos, programas y portafolio. *Congreso internacional de dirección de proyectos PMI Tour Cono sur 2015*. Cajamarca Perú: Project Management Institute Inc.

FIRMA DEL ESTUDIANTE

FIRMA DEL ESTUDIANTE

FIRMA DEL ESTUDIANTE

FIRMA DEL DIRECTOR

ANEXOS

1. Arafa, A. M. (2014). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *Housing and building National Research Center*.
2. Project Management Institute. (2016). *El impacto estratégico de los proyectos, Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios*. Pensilvania: Project Management Institute Inc.
3. Project Management Institute. (2014). *Pulso de la profesión de PMI, alto costo de un bajo desempeño*. PMI.
4. Villar, V., & Fernando, S. (2015). BRM Modelando y logrando los beneficios de proyectos, programas y portafolio. *Congreso internacional de dirección de proyectos PMI Tour Cono sur 2015*. Cajamarca Perú: Project Management Institute Inc.
5. Serra, C. (n.d.). The influence of Benefits Realisation Management on the success of projects in Brazil, the United Kingdom and the United States of America.
6. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2009). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO*. New York, Estados Unidos de America. Obtenido de <http://www.undp.org/eo/handbook>
7. Bradley, G. (2006). Benefit realisation management. *Gower, Aldershot*. Retrieved from http://www.gowerpublishing.com/pdf/tis/9780566086878_US.pdf

ANEXO 2. RECURSOS NECESARIOS

CONCEPTO	IAEP	INICIO	PLANEACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
TALENTO HUMANO						
Jorge Acero	\$ 700,000	\$ 2,100,000	\$ 5,600,000	\$ 15,750,000	\$ 1,400,000	\$ 5,600,000
Lina Coy	\$ 700,000	\$ 2,100,000	\$ 5,600,000	\$ 15,750,000	\$ 1,400,000	\$ 5,600,000
José Horacio Gonzalez	\$ 700,000	\$ 2,100,000	\$ 5,600,000	\$ 15,750,000	\$ 2,450,000	\$ 5,600,000
Director de trabajo de grado	\$ 880,000	\$ 1,980,000	\$ 880,000	\$ 11,000,000	\$ 3,300,000	\$ 880,000
Asesor técnico	-	-	-	\$ 1,000,000	-	-
Asesor metodológico	-	-	-	\$ 550,000	-	-
SERVICIOS						
Uso de computadores	\$ 330,000	\$ 660,000	\$ 1,925,000	\$ 2,750,000	\$ 1,870,000	\$ 319,000
Impresiones	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 30,000	\$ 90,000	\$ 30,000	\$ 120,000
Encuadernación del TG (2 copias)	-	-	-	-	-	\$ 100,000
Diseño e impresión del póster	-	-	-	-	-	\$ 380,000
Reuniones con stakeholders	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 250,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
SUMINISTROS						
Papelería y elementos de oficina	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 50,000	\$ 100,000	\$ 50,000	-
OTROS						
Inscripción al PMI (1 membresía de estudiante)	\$ 168,000	-	-	-	-	-
Compra de artículos y libros	\$ 300,000	\$ 250,000	\$ 200,000	-	-	-
Transporte	\$ 290,000	\$ 350,000	\$ 320,000	\$ 360,000	\$ 490,000	\$ 490,000
TOTAL	\$ 4,288,000	\$ 9,770,000	\$ 20,455,000	\$ 63,300,000	\$ 11,190,000	\$ 19,289,000
GRAN TOTAL	\$ 128,292,000					

ANEXO 3 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Id	Nombre de tarea	Duración	Cronograma													
			31/07	01 septiembre 28/08	25/09	01 noviembre 23/10	20/11	01 enero 18/12	15/01	01 marzo 12/02	12/03	09/04	01 mayo 07/05	04/06	01 julio 02/07	30/07
0	Cronograma Trabajo de Grado V1 22092016	206 d														
1	Gerencia del proyecto	196 d														
2	Trabajo de Grado	196 d														
3	Documentos Académicos	196 d														
4	Sustentación de la Propuesta	0 d														
5	Plan de Gerencia	34 d														
6	Sustentación del Plan de Gerencia	2 d														
7	Libro de Gerencia	0 d														
8	Elaboración de la sustentación del trabajo de grado	5 d														
9	Sustentación del Trabajo de Grado	0 d														
10	Poster	61 d														
11	Artículo	61 d														
12	Entrega Final	0 d														
13	Investigación	130 d														
14	Planeación y Estructuración	45 d														
15	Investigación y recopilación de información	35 d														
16	Estructuración de instrumentos de síntesis	10 d														
17	Desarrollo	70 d														
18	Listado de Metodologías y Herramientas	20 d														
19	Matriz de comparación de Metodologías y	20 d														
20	Matriz de ventajas y desventajas de aplicación de	15 d														
21	Marco de Referencia - Gestión de Beneficios	15 d														
22	Elaboración Informe Final	65 d														