



**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE
BENEFICIOS EN LOS PROYECTOS**

PROYECTO DE GRADO

Alessandro Recalde Randazzo

Asesor

Wilbert Javier Nivia

Ingeniero Electrónico

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

SANTIAGO DE CALI

2019

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE
BENEFICIOS EN LOS PROYECTOS**

Alessandro Recalde Randazzo

**Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Gerencia de proyectos**

Asesor

Wilbert Javier Nivia

Ingeniero Electrónico



**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI**

2019

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, 20/05/19

CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	16
1.4 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 GENERALIDADES E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS	19
2.1.1 REFERENTES PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS	23
2.2 GENERALIDADES E IMPORTANCIA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	25
2.3 GENERALIDADES E IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE IMPACTO	29
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	33

4. MODELO PROPUESTO	35
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA HERRAMIENTA:	36
4.1.1 IDENTIFICAR	37
4.1.2 PROCESO DE EJECUCIÓN	42
4.1.3 PROCESO DE MONITOREO	45
5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	47
5.1 PANEL DE EXPERTOS	48
5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	49
5.3 ESCALA DE EVALUACIÓN	49
5.4 ENCUESTA	50
6. RESULTADOS OBTENIDOS	52
6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	55
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Roles en los proyectos y responsabilidades en BRM.....	20
Tabla 2. Categorización de Proyectos desde modelos de financiación.....	27
Tabla 3. Categorización de Proyectos desde área de influencia.....	28
Tabla 4. Cinco procesos del PMBOK V6.....	37
Tabla 5. Herramienta. Identificación y Definición de Beneficios	38
Tabla 6. Herramienta. Categorización de Beneficios	40
Tabla 7. Herramienta. Atributos de Beneficios.	42
Tabla 8. Herramienta Comunicación equipo de trabajo	43
Tabla 9. Herramienta Entrega del proyecto a la operación.	44
Tabla 10. Herramienta Seguimiento.....	45
Tabla 11. Herramienta Entrega de proyecto a la operación.	46
Tabla 12. Herramienta Asegurar medición de beneficios.....	46
Tabla 13. Herramienta Identificar futuros beneficios.	47
Tabla 14. Panel de Expertos.	48
Tabla 15. Criterios de Evaluación.....	49
Tabla 16. Escala de Evaluación.	50
Tabla 17. Encuesta de Validación.....	50
Tabla 18. Panel de Expertos Proyecto 1.....	53
Tabla 19. Panel de Expertos Proyecto 2.....	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura analítica del proyecto	31
Ilustración 2. Estructura de la matriz del marco lógico	32
Ilustración 3. Fases de Investigación	34
Ilustración 4. Modelo IEMB (Identificación, Ejecución y Monitoreo de Beneficios)	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado de criterios Proyecto 1.....	53
Gráfico 2. Resultado de criterios Proyecto 2.....	54

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Resultado encuesta de Factibilidad Proyecto 1	61
Anexo 2. Resultado encuesta de Factibilidad Proyecto 2	62

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, tiene como objetivo general la propuesta de un modelo de gestión de beneficios que permita su identificación, gestión y monitoreo durante la ejecución de un programa o proyecto, esto debido a que actualmente según investigaciones realizadas por el PMI, en algunas organizaciones, la gestión de beneficios no se está realizando ni monitoreando, logrando que el proyecto no produzca el impacto esperado.

La propuesta de modelo denominada “IEMB” (Identificación, Ejecución y Monitoreo de Beneficios), se referencia del PMI, para tomar como marcos conceptuales el BRM y PMBOK V.6, ya que en ellos se encuentran diversos tipos de procesos para abordar la gestión de proyectos en las organizaciones, siendo los beneficios, un ítem estratégico y clave para evidenciar un mayor impacto en los resultados.

Para contribuir al cumplimiento de la gestión de beneficios, el modelo propuesto, se acompaña de un tablero de control como herramienta práctica que ayuda al seguimiento de los beneficios identificados en las fases de inicio y ejecución.

Palabras claves: Gestión de Proyectos, Gestión de Beneficios, Medición de Impacto

ABSTRACT

This research project has as its general objective the proposal of a benefit management model that allows its identification, management and monitoring during the execution of a program or project, this is due to the fact that currently in the corporations, the management of their benefits is not being carried out nor being monitored, thus the project does not produce the expected impact.

The model proposal is called "IEMB" (Identification, Execution and Monitoring of Benefits). It is based on the PMI, to take as conceptual frameworks the BRM and the PMBOK V.6, because in them it is found different types of processes to address the projects management in the organizations, with the benefits being a strategic element and the key to show a greater impact on the results.

To contribute to the achievement of the correct management of benefits, the proposed model has been accompanied by a control panel as a practical tool that helps monitor the benefits indicated in the start and execution phases.

Key Words: Project Management, Benefits Management, impacts measurement.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Un beneficio se define según la guía Benefits realization management (PMI. Thought leadership, 2016) como “Valor que se crea para el patrocinador o beneficiario del proyecto como resultado de la finalización exitosa de un proyecto”, la definición de proyecto según PMI (Project Management Institute Inc., 2017) es un esfuerzo temporal usado para la creación de un producto, servicio o resultado único. Estos se llevan a cabo con el fin de cumplir con unos objetivos, los cuales se miden con los entregables. Un objetivo es la meta hacia donde se debe dirigir el proyecto y un entregable se define como un producto o servicio medible para terminar un proceso, fase o proyecto. La buena ejecución de un proyecto busca cumplir con la triple restricción; Alcance, Tiempo y Costo.

En este sentido, la realización de beneficios es un medio que busca asegurar que éstos se deriven de los productos o servicios entregados al terminar cada fase, proceso o proyecto. Para dar dicho cumplimiento, se crea un plan de realización de beneficios, el cual contiene las actividades necesarias, identifica una línea de tiempo, herramientas y recursos para dar cumplimiento a la realización de beneficios (PMI. Thought leadership, 2016).

El plan de realización de beneficios debe contener:

- Beneficios, supuestos y como se va a lograr cada uno.
- Indicadores para medir el progreso de la realización de beneficios.
- Roles y responsabilidades para la administración de los beneficios.
- Como se realizará la transferencia de beneficios a actividades

operacionales.

- El punto de finalización de la entrega de beneficios por parte del proyecto o programa

Invertir en la gestión de la realización de beneficios vale la pena, esto considerando un estudio realizado por el PMI (Project Management Institute Inc., 2016b), que nos muestra que las organizaciones con alta madurez de BRM (Benefits realization management) realizan inversiones que impulsan una disciplina y ayudan a establecer su valor en toda la organización. Construyen una base sólida de actividades, herramientas, recursos y equipos para lograr gestionar los beneficios, los cuales a su vez tienen un enfoque que está alineado a los objetivos estratégicos, monitoreándolos, midiendo el progreso durante la ejecución y realizando seguimiento después de haber culminado y celebrado el proyecto. Como resultado, estas organizaciones:

- Logran ser más eficientes, por cada 1.000 millones de dólares invertidos en proyectos y programas se pierden US \$ 112 millones menos

- Logran un mejor rendimiento del proyecto obteniendo los beneficios esperados, el 50% de sus proyectos cumple con los objetivos originales y la intención comercial.

Este proyecto se realiza con el fin de presentar una propuesta de un modelo que permita identificar los beneficios prometidos para la aprobación de un programa o proyecto, monitorearlos durante la ejecución y realizar un seguimiento posterior a la entrega final de los proyectos. Mark A. Langley, presidente y CEO de PMI dice “Un proyecto es realmente exitoso solo si entrega los beneficios que visualiza una organización”, esto lo menciona debido a que actualmente las empresas u organizaciones se encuentran en mercados cada vez más competitivos y cambiantes. En este orden de ideas, es importante contribuir con que los beneficios identificados inicialmente tengan una mayor probabilidad de que se realicen y de esta manera contribuir con el éxito de los proyectos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas u organizaciones existen tres (3) tipos de macroprocesos, los cuales son Portafolios, Programas y Proyectos; estos se encargan de entregar servicios o productos en caso de tratarse de proyectos o entrega de beneficios si se trata de programas y portafolios. Históricamente un alto número de los patrocinadores de los proyectos o clientes no obtienen los beneficios esperados,

proyectos que han sido terminados y celebrados, meses después se dan cuenta que los beneficios del proyecto no se han realizado, esto da como indicio que la correcta ejecución de un proyecto no en todos los casos garantiza la realización de beneficios que el cliente espera obtener (OBS Business School, 2015).

Aunque las empresas tengan una mayor probabilidad de éxito por el uso de las prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios, y tengan un buen nivel de desempeño en la realización de proyectos, en pocas ocasiones identifican y evalúan los beneficios. Por esta razón, las empresas logran cumplir con los proyectos, pero no vincularlos con los objetivos de la empresa (Project Management Institute Inc., 2016b).

En la actualidad las empresas y organizaciones tienen cada vez más exigencias por parte de los clientes, se encuentran en mercados cambiantes, complejos y competitivos. Las exigencias están enfocadas a que se requiere maximizar las inversiones teniendo una mayor probabilidad de éxito, debido a estas exigencias, los ejecutivos se han encontrado con que no se están realizando los beneficios esperados. El PMI ha encontrado que tan solo el 73% de las organizaciones identifican los beneficios que esperan obtener como resultado de un proyecto, de este porcentaje solo la mitad hacen seguimiento para identificar si finalmente el proyecto cumplió con los objetivos y tuvo el éxito que se esperaba (The Economist Intelligence Unit (EIU), 2016).

Para lograr que un proyecto sea exitoso no solo se necesita cumplir con la triple restricción; alcance, tiempo y costos, es importante tener en cuenta los beneficios que el patrocinador espera obtener (Project Management Institute Inc., 2016b). **A partir de lo anterior, se puede evidenciar que aproximadamente en un 65% de las organizaciones, la gestión de beneficios no se está realizando ni monitoreando adecuadamente, esto hace que el proyecto no produzca el impacto esperado.** Es aquí donde por medio de este proyecto de investigación se piensa atacar este problema, contribuyendo con la propuesta de un modelo que permita identificar, ejecutar y monitorear los beneficios de manera más eficiente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión de beneficios que permita su identificación, gestión y monitoreo durante la ejecución de un programa o proyecto.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Recolectar información sobre programas o proyectos con mayor tendencia a no obtener los beneficios esperados.

- Determinar los elementos necesarios para el diseño de una herramienta que permita identificar, ejecutar y monitorear los beneficios.
- Construir un tablero de control que ayude a dar seguimiento a los beneficios identificados en las fases de inicio y ejecución del plan de gestión de realización de beneficios.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

El presente documento de investigación, plantea una propuesta de un modelo para la gestión de beneficios en los proyectos, temática que se aborda en 7 capítulos:

Capítulo 1: Introducción hacia el tema general en relación a los beneficios de los proyectos, para esto, se expone un contexto y antecedentes que determinan un planteamiento del problema en relación al objeto de estudio, donde se desprenden unos objetivos específicos que dan los lineamientos claros a seguir dentro de la investigación a realizar.

Capítulo 2: Marco teórico como estrategia para una aproximación y entendimiento al objeto de estudio, el cual implica la revisión de fuentes que abordan conceptos claves para el proyecto, como gestión de beneficios, gestión de proyectos y medición de impacto.

Capítulo 3: Metodología de investigación aplicada para la ejecución del proyecto. En este capítulo se muestra una descripción de las fases abordadas y sus respectivas actividades.

Capítulo 4: A partir del planteamiento del problema y un análisis de las fuentes consultadas y cobijadas en el marco teórico, se unen ideas y conceptos para proponer un Modelo para la gestión de beneficios en los proyectos.

Capítulo 5: Este capítulo muestra validaciones realizadas del modelo propuesto para la gestión de beneficios en los proyectos, esto mediante una herramienta diseñada para su ejecución.

Capítulo 6: Evidencia de los resultados obtenidos en las validaciones realizadas para la propuesta de modelo.

Capítulo 7: Reflexión y síntesis del proyecto mediante una serie de conclusiones que relacionan la etapa conceptual y práctica de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

Los principales conceptos por abordar para la realización de la presente investigación comprenden la gestión de Beneficios, gestión de proyectos y medición de impacto.

2.1 Generalidades e importancia de la gestión de Beneficios

El PMI en el Benefits realization management framework, define el concepto beneficio, como el valor que se crea para el patrocinador o los beneficiarios de un proyecto como resultado de la finalización exitosa del mismo. Es importante conocer la diferencia entre: 1) El éxito en la gestión de un proyecto, el cual consiste en cumplir con el tiempo estimado, el presupuesto y la entrega del bien o producto informado al inicio del proyecto y 2) el éxito del proyecto en sí mismo, el cual se trata de los beneficios que proporciona el resultado del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

Según Norberto Figuerola (2015) en su artículo “La Realización de Beneficios y su influencia en los Proyectos y Estrategia”, Las empresas que tienen una madurez en la gestión de proyectos y gestión de beneficios tienen una mayor probabilidad de éxito en comparación con las que no cuentan con estas herramientas. De acuerdo con este análisis existe la necesidad de crear un modelo que contribuya con la identificación, ejecución y monitoreo de beneficios, teniendo en cuenta factores como las necesidades del patrocinador, talento humano y el sector en donde se desarrolla el proyecto. Generar un modelo de gestión de beneficios le permite al gerente y los directores implementar herramientas que se adecuen a su modelo de gestión.

Para lo anterior, se recurre a la guía práctica **“Benefits realization management”**, una guía realizada por el PMI en el 2019, la cual plantea que los beneficios se obtienen a través del uso de los resultados de un proyecto. Este marco de referencia ayuda a realizar el plan de gestión de beneficios, indicando el modo y el momento de cuando los beneficios van a ser entregados, como también la forma como serán medidos. El BRM plantea unos procesos para cada etapa o fase de los beneficios dentro del proyecto; identificar, ejecutar y mantener después de haber finalizado el mismo.

Dentro de esta guía, se evidencian los roles que existen dentro de un proyecto y la responsabilidad que tiene cada cargo para la realización de los beneficios.

Tabla 1. Roles en los proyectos y responsabilidades en BRM

Cargo	Descripción y Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El individuo o grupo que proporciona recursos y apoyo para el proyecto y es responsable de la habilitación del éxito • Comisiones del proyecto. • Asegura que los proyectos o programas cumplan con sus objetivos y ofrezcan los beneficios planificados. • Proporciona una dirección clara para el proyecto sobre cómo contribuyen sus productos a los beneficios planificados. • Asegura el compromiso con la media y la alta gerencia, los propietarios de beneficios, y beneficiarios para respaldar los resultados • También pueden servir como propietarios de beneficios
Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El individuo o grupo asignado por la organización ejecutante para liderar los equipos que son responsables de lograr los objetivos del

	<p>proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el proyecto y garantiza el rendimiento del producto para respaldar la realización de los beneficios planificados. • Colabora con los propietarios de los beneficios para establecer medidas de los beneficios planificados dentro del programas que manejan.
Gerencia Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El grupo responsable de las actividades operativas diarias de la organización y de incorporar las actividades para mantener y promover los beneficios realizados en el negocio como de costumbre. • trabaja con el gerente del proyecto para difundir la información de beneficios a los equipos operativos. • Efectúa escala de riesgo de los beneficios para el gerente de proyecto y / o patrocinador. • supervisa los cambios y participa en la transferencia de propiedad de salida.
Dueño del Beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El individuo o grupo responsable de la realización de beneficios. • Trabaja con el gerente del proyecto para garantizar que los beneficios planificados se gestionen, así como para identificar cualquier beneficio nuevo o beneficios a lo largo de la duración del proyecto. • Gestiona el plan de gestión de la realización de beneficios. • Asegura que los métodos de medición para los beneficios planificados estén en marcha y la combustión ocurra desde el inicio hasta el final del proceso de entrega. • Responsable para la realización de beneficios (a menudo después de la finalización del proyecto). • También puede servir como patrocinador o gerente operativo.
Beneficiarios o Usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El individuo designado o la organización que recibe las ganancias de los beneficios planificados y su realización. • Se vincula con los patrocinadores, los propietarios de los beneficios, los equipos de proyecto y otros, según corresponda, para optimizar la realización de beneficios.

**Analista de
Negocios.**

- Descripción: El individuo o grupo que trabaja para realizar actividades para respaldar el descubrimiento de soluciones que se alinean con los objetivos comerciales y proporcionan un valor continuo a la organización.
- Suscita y administra los requisitos para lograr los resultados del proyecto, incluida la medición y la realización de beneficios.
- Ayuda a la transición de los productos de propiedad a los beneficiarios y facilita los resultados y beneficios planificados según corresponda.

Traducción propia a partir de fuente consultada. Benefits Realization Management A Practice Guide, 2019

La guía de gestión de realización de beneficios (BRM) menciona que en la **fase de inicio** los directivos de las organizaciones deben reconocer los beneficios y decidir si un proyecto es la mejor manera de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus beneficios asociados. Posteriormente, se debe planear como se van a realizar, asociando un propietario a cada beneficio.

Con el fin de realizar un plan de realización de beneficios, es importante en la etapa de inicio tener en cuenta variables como:

- Alineación de beneficios con objetivos estratégicos
- Definir si son tangibles o intangibles, si serán a corto o largo plazo y si están explícitos en el Caso de Negocio
- Si tienen asociado algún riesgo
- Tiempo estimado de entrega de los beneficios
- Forma como se van a medir

Para la **fase de ejecución**, propone tener una clara comunicación con los interesados clave, una confirmación del entendimiento de los beneficios esperados por parte del equipo del proyecto, un monitoreo al mapa de seguimiento, control de solicitudes de cambio a los beneficios, cerrar brechas entre los beneficios esperados y los reales. En esta fase, pueden aparecer nuevos beneficios a los cuales se les debe realizar el mismo proceso que a los beneficios identificados inicialmente.

En la **fase de sostenimiento** de los beneficios se verifica que éstos se hayan optimizado, tanto a corto como largo plazo, se realiza la comunicación y aceptación por parte de los interesados claves y el patrocinador, se transfieren los beneficios del proyecto a la operación de la organización, se mide que se hayan realizado en el tiempo presupuestado, se realiza una comunicación formal de las lecciones aprendidas y, por último, se capturan futuros beneficios para la organización.

2.1.1 Referentes para la gestión de Beneficios

Complementado al BRM, para la gestión de Beneficios se tomará información de investigaciones realizadas por PMI (Project Management Institute), esto debido a que, si bien el BRM tiene unos lineamientos claros, se considera necesario que la gestión de beneficios actúe en sinergia con la gestión de proyectos, estos no deben ser abordados de manera independiente en los procesos.

“El impacto estratégico de los proyectos – identifique los beneficios para impulsar los resultados de los negocios” (PMI. Pulse of the Profession, 2015), es una investigación realizada en el año 2016, se centra en el momento de planificación para la identificación de los beneficios antes de iniciar un proyecto, buscando alinear los beneficios con la estrategia de la organización. De esta manera se espera contribuir a las organizaciones a definir y cuantificar el impacto estratégico que los proyectos y programas deben tener en la empresa.

“Entrega de valor – Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos” (PMI. Pulse of the Profession, 2016). Este estudio demuestra de qué manera las organizaciones ven y abordan los beneficios. Después de haber identificado los beneficios se busca mantener el enfoque en éstos durante la ejecución del proyecto.

En el **“Beyond the Project – Sustain Benefits to Optimize Business Value”** (PMI. Pulse of the Profession, 2016), se estudia la realización de beneficios después de haber terminado un proyecto y se dirige la atención al sostenimiento de éstos en el paso de las actividades del proyecto a las actividades operativas.

La guía de realización de beneficios (BRM) junto con las investigaciones realizadas por el Project Management Institute (PMI), plantean unas fases del plan de beneficios que son importantes para el presente proyecto, pues brindan información actual de cómo se están realizando los beneficios y los puntos donde

existen oportunidades de mejora, junto con una guía de cómo se debería manejar. Asimismo, estas tres investigaciones, exponen cómo se aborda la gestión de beneficios en los diferentes procesos de la gestión de proyectos, evidenciando que ambas gestiones son simultáneas, pero no ligadas directamente entre sí, lo que puede ser considerado como un hallazgo a resolver para el presente trabajo de grado.

Por otro lado, para determinar elementos claves en la identificación y ejecución de beneficios, se tendrá en cuenta la guía de gestión de proyectos más usada a nivel mundial según un estudio realizado en el 2015 por Bonnie, en este estudio se puede evidenciar que la guía del PMBOK es la más usada para la realización de proyectos. Ésta guía cuenta con 10 áreas de conocimiento, junto con 5 grupos de procesos y 49 procesos (Project Management Institute Inc., 2017), información que contribuye para comprender la ruta que se debe tener en cuenta para la gestión de proyectos, detectando en qué momentos de aquella gestión puede tener cabida los procesos para gestión de beneficios según la intención de la investigación.

2.2 Generalidades e importancia para la Gestión de Proyectos

En la actualidad las empresas deben afrontar las tendencias que se presentan para la gestión de proyectos, por esta razón es importante que cada proyecto se encuentre alineado con la estrategia de la organización, teniendo en

cuenta la visión y misión. De esta manera se podrá tener un rumbo definido en la dirección de los proyectos.

Se han encontrado pocos referentes relacionados a la categorización de proyectos, el más significativo es la OBS business school, primera escuela de negocios 100% online creada en el 2006, la cual sugiere la categorización de proyectos desde tres enfoques, 1) desde campos de estudios específicos y 2) desde modelos de financiación y 3) desde área de influencia.

Para el primer enfoque se realizó una tabla (Ver Tabla 2) de clasificación y definición de categorización de proyectos desde campos de estudios específicos, a partir de la fuente consultada.

Tabla 2. Categorización de Proyectos desde campos de estudio.

Clasificación	Definición
Proyectos de desarrollo social	Proporcionan soluciones a necesidades de carácter social. Los beneficios se miden en términos de bienestar o en la mejora de calidad de vida.
Proyectos comunitarios	A diferencia de los proyectos de desarrollo social, en estos proyectos los principales beneficiarios son quienes se encargan de la ejecución del proyecto, la clave es la participación.
Proyectos de Investigación	Estos proyectos nacen de hipótesis, tienen un marco teórico que delimita el alcance y se caracterizan por ser proyectos de larga duración.

Proyectos Educativos	Generalmente se ubican proyectos para la construcción de instituciones educativas, también se pueden ver proyectos que ayudan a mejorar la calidad del sistema educativo o la implementación de nuevos métodos de aprendizaje. Los beneficios se pueden ver en los indicadores de educación de una población o en la calidad de aprendizaje.
Proyectos de Construcción	Estos proyectos se realizan con el fin de hacer obras que prestan una utilidad específica, para estos proyectos. Su principal indicador es la funcionalidad de la obra.
Proyectos Industriales	Estos proyectos tienen como objetivo la construcción de maquinaria y equipos para los diferentes tipos de industria.
Proyectos de Banca o Finanzas	Estos proyectos tienen como objetivo generar un desempeño eficiente en las organizaciones, se busca obtener una mayor rentabilidad y los beneficios se pueden ver cuándo se encuentran en escenarios favorables, esto se puede ver en las acciones de la compañía.
Proyectos Medioambientales.	Su principal objetivo es la conservación del medio ambiente
Proyectos de Minería.	Estos proyectos principalmente buscan disminuir el impacto ambiental en las actividades mineras.

Elaboración propia a partir de fuentes consultadas. OBS. Tipos de proyectos

Para el segundo enfoque se realizó una tabla de clasificación y definición de categorización de proyectos desde modelos de financiación, a partir de la fuente consultada (ver Tabla 3).

Tabla 3. Categorización de Proyectos desde modelos de financiación.

Clasificación	Definición
Proyectos Privados.	Son proyectos que se realizan con capital privado, tales como instituciones u organizaciones. Sus beneficios son principalmente económicos, pero en ocasiones persiguen beneficios para el bienestar de las personas.
Proyectos Públicos.	Son proyectos que se realizan con fondos de entidades, instituciones u organizaciones públicas.
Proyectos de Capital mixto.	Los proyectos de Capital mixto obtienen capital tanto del sector público como el privado, son proyectos que necesitan una sinergia de ambas partes para tener mejor coordinación y alineación de recursos y conceptos.

Elaboración propia a partir de fuentes consultadas. OBS. Tipos de proyectos.

Para el tercer enfoque se realizó una tabla de clasificación y definición de categorización de proyectos desde área de influencia, a partir de la fuente consultada (ver Tabla 4).

Tabla 4. Categorización de Proyectos desde área de influencia

Clasificación	Definición
Proyectos Internacionales	Se desarrollan en ambientes donde intervienen dos o más países, por lo general son proyectos de importación o exportación. El éxito de estos proyectos está en la correcta gestión de las diferentes culturas y leyes comerciales vigentes. Los beneficios de estos proyectos se deben ver reflejados en los países involucrados.
Proyectos regionales	Estos proyectos son igualmente internacionales, pero con un menor alcance, es decir, aunque participan dos o más países, estos pertenecen a

	un mismo continente. Los beneficios que se obtienen de estos proyectos se verán reflejados en todos los países involucrados.
Proyectos nacionales	Los beneficios de estos proyectos se verán reflejados en un solo país, tienen una menor coordinación puesto que solo se rigen a las normas de un país.
Proyectos locales	Son proyectos más pequeños que los nacionales, se acotan a un departamento o un lugar en concreto donde. Un buen ejemplo de estos proyectos son los comunitarios, donde los beneficiarios son las mismas personas de la comunidad donde se realiza el proyecto.
Proyectos supranacionales	Estos proyectos comparten las mismas características que un proyecto internacional, la gran diferencia es que el impacto es mucho mayor, son proyectos manejados por grandes multinacionales.

Elaboración propia a partir de fuentes consultadas. OBS. Tipos de proyectos.

Todos los enfoques definen unos parámetros claros para categorizar proyectos, sirviendo de base para la presente investigación, ya que se necesita conocer todas las variables para la identificación, ejecución y monitoreo de los beneficios.

2.3 Generalidades e importancia de la Medición de Impacto

Para el análisis de evaluación de impacto se tomarán en cuenta 2 trabajos realizados; “Pauta metodológica de evaluación ex - ante y ex – post de programas sociales de lucha contra la pobreza” (Navarro, Hugo; King Katiuska; Ortegón, edgar; Pacheco, 2006) y “Evaluación de programas y proyectos sociales” (Martínez, 2005).

Cabe aclarar que si bien hay otros estudios que hablan del tema, son pocas las fuentes de consulta, motivo por el cual se escogieron estos trabajos como referentes de conceptos claves trabajados en la presente investigación.

En estos trabajos, se muestra una metodología para realizar análisis previos a la elección de un proyecto, se planea que para el análisis ex – ante se debe tener unos objetivos claros, un diagnóstico, una línea base para el o los programas, análisis de oferta y demanda, análisis de costos, un estimado de impactos o simulación de la situación después de finalizado el proyecto, y un momento cero con el cual se pueda comparar luego de haber realizado el o los proyectos.

Para el análisis de impacto ex – post, ubicado en la ejecución del proyecto o al finalizar la operación del programa o proyecto, se determina si hubo cambios en el bienestar de la población objetivo. Proponen realizar los siguientes pasos con el fin de lograr un correcto seguimiento al cumplimiento de los beneficios propuestos inicialmente; análisis de objetivos del programa, construcción de la teoría del programa, preguntas de evaluación, selección de indicadores, estimación del impacto y estimación de la eficacia y eficiencia.

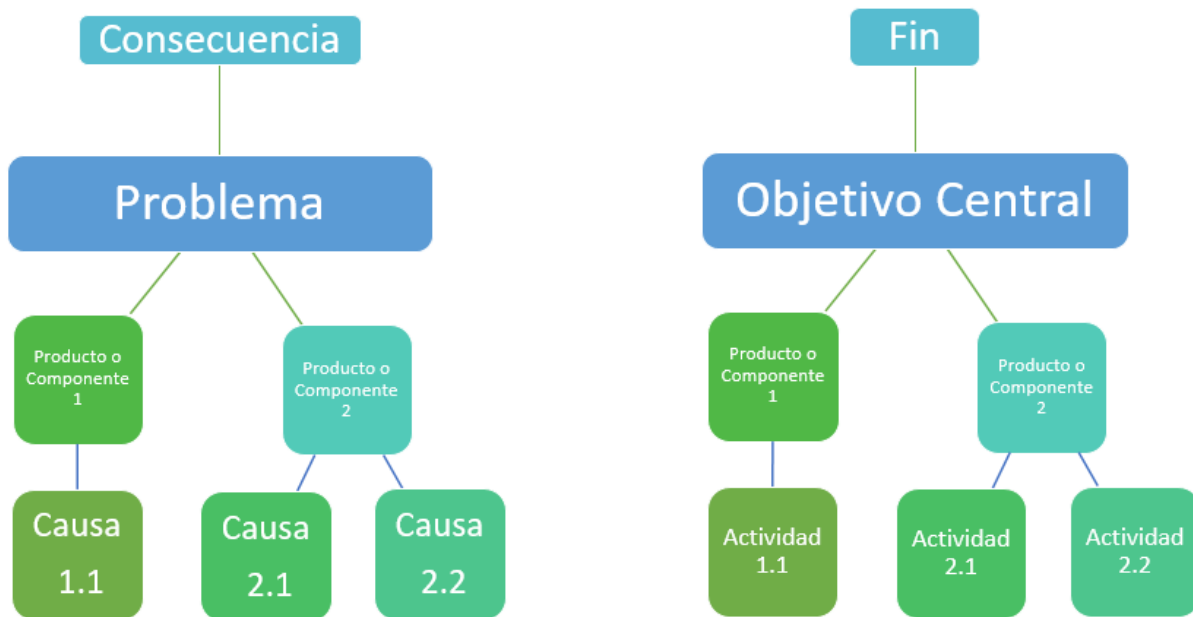
Por otro lado, para la identificación, ejecución y sostenimiento de beneficios, la metodología del marco lógico, es una herramienta enfocada a la orientación por objetivos, orientación a grupo de beneficiarios y a facilitar la comunicación y

participación entre las partes interesadas, esta herramienta facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Pacheco, Prieto, & Ortegón, 2005).

La herramienta del marco lógico fue creada con el fin de abordar tres problemáticas que se presentan en los proyectos: 1) La planeación de proyectos con objetivos que no presentan una clara relación con las actividades de éste, 2) proyectos que no se ejecutan correctamente debido a no tener un claro alcance de la responsabilidad del gerente y 3) proyectos que no tienen una visualización clara del éxito del mismo una vez terminado, generando dudas en cuanto a la expectativa y realidad del proyecto en su planeación.

Esta metodología propone realizar una estructura analítica del proyecto por medio de un árbol de problemas, donde se plantea el problema con sus causas, componentes y consecuencias. Posteriormente, se propone modificar el árbol, añadiendo un objetivo central, seguido de unas actividades y componentes que hacen que se dé la solución, como consecuencia se diagrama el escenario al que se espera llegar. La ilustración 1 presenta el árbol del problema y su respectiva modificación según el marco lógico.

Ilustración 1. Estructura analítica del proyecto



Elaboración propia a partir de fuentes consultadas.

Después de tener el esquema analítico del proyecto, se procede a la elaboración de la estructura de la matriz del marco lógico.

Ilustración 2. Estructura de la matriz del marco lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Esta matriz contiene el resumen narrativo de los objetivos, tiene en cuenta un **fin** el cual será el beneficio del proyecto, un **propósito** que describe por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios, unos **componentes** que plantean los entregables del proyecto y unas **actividades** sobre qué se hará para lograr el objetivo central y los beneficios.

Para complementar a lo anterior, es importante resaltar que la matriz del marco lógico se debe leer de manera vertical desde abajo hacia arriba, dado que, si las actividades se realizan, se logran los componentes, donde una vez terminados, se habrá culminado el propósito, asimismo se habrán logrado los beneficios del proyecto.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto de investigación, se utilizó una metodología de enfoque cualitativo que, según el libro “Metodología de la Investigación” en su sexta edición, tiene en cuenta como proceso un razonamiento inductivo, una recurrencia y un análisis de múltiples realidades, obteniendo como bondades la profundidad de significados, amplitud hacia un tema, riqueza interpretativa y contextualización del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) .

Este enfoque cualitativo de investigación se llevó a cabo bajo cuatro fases (ver Ilustración 3):

FASE DE ANÁLISIS: Comprende tres actividades que tienen como objetivo brindar una base sólida conceptual para el proyecto, teniendo en cuenta para esto los antecedentes relacionados al problema de investigación.

FASE DE DISEÑO: Comprende tres actividades que convergen en la interpretación de la fase de análisis para la propuesta de un modelo para la gestión de beneficios.

FASE DE CONSTRUCCIÓN: comprende cinco actividades que buscan validar la propuesta de la fase de diseño.

FASE DE SÍNTESIS: Compendio de información del proyecto evidenciado en unas conclusiones.

Ilustración 3. Fases de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

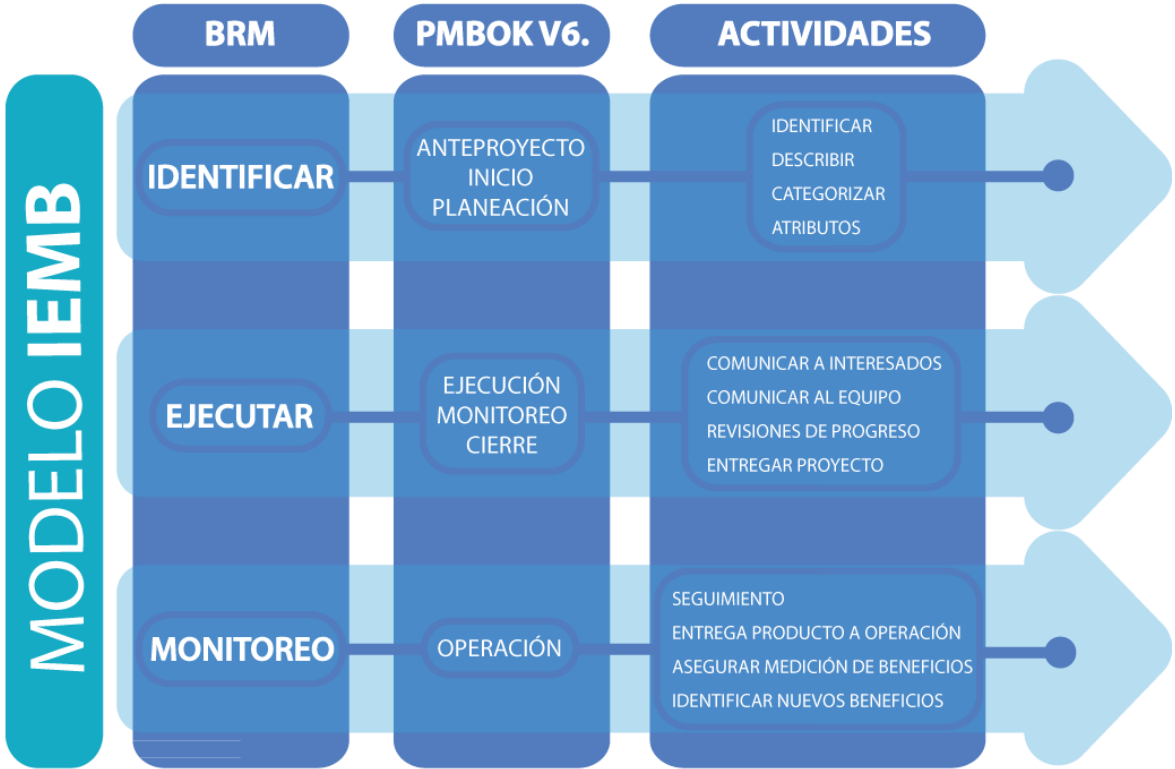
Las actividades de las fases 1 y 2 contribuyen a la realización de los objetivos específicos 1 y 2, la fase 3 por su lado pretende dar respuesta a lo planteado en el objetivo específico 3, por último, la fase de síntesis da cuenta el objetivo general a partir de lo recopilado en las fases anteriores.

4. MODELO PROPUESTO

Como se expuso al inicio del documento, el problema de investigación consiste en que: **en algunas organizaciones, la gestión de beneficios no se está realizando ni monitoreando adecuadamente, esto hace que el proyecto no produzca el impacto esperado**, motivo por el cual, en este punto del proyecto, se

desarrolla una propuesta de modelo para la gestión de beneficios, éste modelo le permite al gerente de proyectos realizar un seguimiento a los beneficios desde el inicio de un proyecto hasta la operación (después del proceso de cierre) bajo los estándares del PMI como se muestra en la Ilustración 4. Adicionalmente, permite reconocer a tiempo los riesgos que podrían comprometer el alcance del proyecto.

Ilustración 4. Modelo IEMB (Identificación, Ejecución y Monitoreo de Beneficios)



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Descripción general de la herramienta:

La propuesta de modelo IEMB, consiste en la unión del ciclo de vida planteado en el BRM y el PMBOK V6, esto seguido de unas actividades propuestas con el fin de ayudar a la ejecución del plan de gestión de beneficios. Para ampliar esta información, a continuación, en la tabla 4, se explican los 5 procesos del PMBOK V6, con el fin de conocer qué contiene cada proceso y así mismo tener en cuenta qué se debería tener a consideración para la gestión de beneficios.

Tabla 2. Cinco procesos del PMBOK V6

Proceso	Definición
Anteproyecto	Los documentos clave en esta fase son la evaluación de necesidades, junto con el caso de negocio y el plan de gestión de Beneficios
Inicio	En esta fase debe ser aprobada el acta de Constitución del Proyecto
Planificación	Fase donde se realiza la planeación del proyecto y se definen las actividades que serán incluidas para la gestión de beneficios.
Ejecución	En este proceso se realiza la Ejecución de las actividades planeadas para el proyecto.
Seguimiento y control	Se realizan procesos de Calidad con el fin de asegurar que el proyecto pueda ser entregado con éxito.
Cierre	Entrega del proyecto

Elaboración propia a partir de fuentes consultadas.

4.1.1 Identificar

El modelo IEMB propone que mientras el proyecto pasa sus fases de Anteproyecto, Inicio y Planeación (según los procesos del PMBOK V6), se ejecute el proceso de **identificación** de los beneficios, realizando así el plan de gestión de beneficios por medio de las siguientes Actividades:

1. Identificar los beneficios y enumerarlos.
2. Describir los beneficios contestando las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
 - ¿Qué beneficios se obtienen al cumplirse los objetivos del proyecto?
 - ¿Cómo se encuentra el escenario actual?

Tabla 3. Herramienta. Identificación y Definición de Beneficios

Id	Beneficio	Objetivos del proyecto de donde se deriva el beneficio	No. Objetivos del Proyecto	Descripción Beneficio
1	Beneficio 1	Objetivo 1, Objetivo 2	2	El beneficio 1 consiste en mejorar ...
2	Beneficio 2	Objetivo 1	1	El beneficio 2 consiste en disminuir ...
3	Beneficio 3	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3	3	El beneficio 3 consiste en Incrementar...
4	Beneficio 4	Objetivo 1, Objetivo 2	2	El beneficio 3 consiste en
5	Beneficio 5	Objetivo 2	1	El beneficio 3 consiste en
6	Beneficio 6	Objetivo 1, Objetivo 3	2	El beneficio 3 consiste en
7	Beneficio 7	Objetivo 2, Objetivo 3	2	El beneficio 3 consiste en

Elaboración propia.

3. Categorizar cada beneficio de acuerdo a las variables que lo conforman, a continuación, se nombran algunas variables basadas en el marco de referencia del BRM, que ayudan a dar una categoría a los beneficios:

- **Tangible:** es aquel que puede ser medido objetivamente; un ejemplo de este es la reducción de tiempo en algún proceso.
- **Intangible:** no puede ser medido de manera precisa u objetiva, por esta razón se debe acudir a la confianza y buena voluntad, un ejemplo puede ser la satisfacción al cliente o la facilidad de uso de algún producto o herramienta.
- **Planificado:** Es aquel beneficio que es identificado desde la constitución del anteproyecto y se espera que suceda, un ejemplo es la reducción de costos en algún proceso.
- **Emergente:** Estos beneficios se caracterizan por ser identificados en el transcurso del proyecto o al finalizar, generalmente surgen de la realización de otro beneficio, un ejemplo de este beneficio puede ser el haber mejorado la imagen de la organización en la sociedad.
- **Directo:** Esta categoría se da si el beneficio tiene beneficiarios directos, por ejemplo, reducir tiempos de respuesta a los clientes y aumentar la satisfacción al cliente.
- **Indirecto:** Los beneficios indirectos son aquellos que se producen a raíz de un beneficio directo, un ejemplo puede ser la satisfacción del equipo de trabajo al saber que han mejorado.

La Tabla 6, presenta como se relacionan los conceptos previamente descritos para una adecuada categorización del beneficio.

Tabla 4. Herramienta. Categorización de Beneficios

Id	Beneficio	Objetivos del proyecto de donde se deriva el beneficio	Categoría							
			Tangible	Intangible	Planeado	Emergente	Directo	Indirecto	Largo Plazo	Corto Plazo
1	Beneficio 1	Objetivo 1, Objetivo 2	X		X		X			X
2	Beneficio 2	Objetivo 1					X		X	
3	Beneficio 3	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3		X			X			X
4	Beneficio 4	Objetivo 1, Objetivo 2								
5	Beneficio 5	Objetivo 2								
6	Beneficio 6	Objetivo 1, Objetivo 3								
7	Beneficio 7	Objetivo 2, Objetivo 3								

Elaboración propia.

4. Asignar atributos a los beneficios contribuye a la realización de beneficios, de esta manera se puede hacer un adecuado seguimiento durante las etapas de ejecución y monitoreo, los atributos que se proponen basados en el marco de referencia del BRM son los siguientes:

- **Dueño del beneficio:** Puede ser el patrocinador, director de proyecto o la gerencia intermedia. El dueño del beneficio es la persona que se encarga de realizar la comunicación, seguimiento y plan del beneficio, teniendo en cuenta los entregables y actividades necesarias para que el beneficio genere el impacto esperado.
- **Beneficiarios:** Es la población que disfrutara del beneficio, durante la fase de ejecución y monitoreo es donde se debe tener constante comunicación con el fin de obtener el impacto esperado.

- **Medida:** Se define cómo será medido el indicador, se proponen 1) Crecimiento, 2) cumplimiento de un objetivo y 3) Por medio de encuestas en caso de ser un beneficio el cual no se tenga una medida precisa para medirlo.
- **Indicador:**
 - **Crecimiento:** $(\text{Final/Inicial}) - 1$, Fórmula de crecimiento. Debe ser un resultado positivo en caso de que el objetivo sea aumentar y un valor negativo si el objetivo es disminuir.
 - **Cumplimiento de Objetivo:** Real/Objetivo , Fórmula de cumplimiento, entre más cercana a 100% más se acerca a cumplir el objetivo.
 - **Encuesta:** Se propone realizar una encuesta con respuestas numéricas y un peso a cada pregunta según su nivel de importancia, de esta manera se puede tener un promedio ponderado. Entre más cercano a 100% se encuentra, mejor es el resultado.
- **Riesgos:** Se deben documentar los riesgos que pueden impedir la realización de los beneficios, éstos deben ser tratados junto con los riesgos del proyecto.

La Tabla 7, muestra una propuesta de asignación de atributos a los beneficios que conforman el tablero de control.

Tabla 5. Herramienta. Atributos de Beneficios.

Atributos							
Id	Beneficio	Objetivos del proyecto de donde se deriva el beneficio	Dueño Beneficio	Beneficiarios	Medida	Indicador	Riesgos
1	Beneficio 1	Objetivo 1, Objetivo 2	Patrocinador	Operación	Cumplimiento de Objetivo	Real/Objetivo	El equipo de trabajo puede ...
2	Beneficio 2	Objetivo 1	Director de Proyecto	Gerencia Intermedia	Crecimiento	Final/Inicial - 1	LA sociedad puede ...
3	Beneficio 3	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3	Gerencia Intermedia	Junta Directiva	Encuestas	Suma Producto	
4	Beneficio 4	Objetivo 1, Objetivo 2					
5	Beneficio 5	Objetivo 2					
6	Beneficio 6	Objetivo 1, Objetivo 3					
7	Beneficio 7	Objetivo 2, Objetivo 3					

Elaboración propia.

4.1.2 Proceso de Ejecución

En el modelo IEMB se propone que mientras un proyecto se encuentra en los procesos de Ejecución, Seguimiento - Control y Cierre, los beneficios deberían estar en su fase de **Ejecución**. En esta fase de los beneficios, es importante asegurar que las actividades planeadas sean realizadas, por esta razón se propone realizar las siguientes actividades de manera periódica durante esta fase:

1. **Comunicación a interesados**, una parte importante de la gestión de beneficios es la constante comunicación con los interesados, mediante esta actividad se pueden realizar correcciones a tiempo con el fin de que los proyectos tengan el impacto esperado.
2. **Comunicación con el equipo de trabajo**, el gerente intermedio debe realizar esta actividad, si el equipo de trabajo conoce cómo sus actividades

y entregables contribuyen a los beneficios, la probabilidad de generar el impacto esperado aumente debido a la conciencia que toma el equipo. Para esta actividad se propone un cuadro dentro de la herramienta que ayuda a generar una clara comunicación con el equipo.

Tabla 6. Herramienta Comunicación equipo de trabajo

Gerente Intermedio	Equipo de Trabajo	Actividades Operación	¿A qué Beneficio Contribuye?	¿De qué manera contribuye?
Gerente 1	Equipo operación	Programar	Aumentar productividad en ...	Por medio de la programación...
		Realizar Informes	Reducir tiempos de ...	Con los datos precisos de los informes se puede ...
		Atención al Cliente	Mejorar satisfacción al cliente	Cuando se conoce mejor al cliente ...

Fuente: Elaboración propia.

3. **Revisiones de Progreso**, en esta actividad se propone realizar seguimiento

a:

- los riesgos encontrados en la fase de identificación, esto con el fin de potenciar los riesgos positivos y evitar o mitigar si presenta una amenaza al beneficio.
- Identificar nuevos beneficios, los beneficios emergentes son aquellos que no se tuvieron en cuenta durante la fase de identificación, pero se reconocen durante la ejecución.

4. **Entrega del proyecto a la operación**, esta actividad es sumamente importante, pues es la operación la encargada finalmente de hacer uso del

proyecto y generar los beneficios. Para esta actividad se proponen diferentes maneras de realizar la entrega, entre ellas están:

- Capacitaciones.
- Realizar un manual.
- Manual más capacitación.
- Enviar un correo explicativo.

La tabla 9, muestra como se debe hacer seguimiento a la ejecución de los beneficios mediante el cumplimiento de las actividades propuestas.

Tabla 7. Herramienta Entrega del proyecto a la operación.

Id	Beneficio	Dueño Beneficio	Comunicación Equipo de Trabajo	Comunicación Interesados	Riesgos	Seguimiento Riesgos	Beneficios Emergentes	Entrega Proyecto a Operación
1	Beneficio 1	Patrocinador	Si	SI	Riesgo 1	Comentarios respecto al riesgo	¿Qué beneficios se han encontrado resultantes	Capacitación
2	Beneficio 2	Director de Proyecto	No	SI	Riesgo 2			Correo
3	Beneficio 3	Gerencia Intermedia	Si	NO	Riesgo 3		de los beneficios identificados inicialmente?	Manual
4	Beneficio 4	Analista de Negocio	Si	SI	Riesgo 4			Manual + Capacitación
5	Beneficio 5	Director de Proyecto	Si	SI	Riesgo 5			Capacitación
6	Beneficio 6	Patrocinador	No	NO	Riesgo 6			Manual
7	Beneficio 7	Gerente Intermedio	Si	SI	Riesgo 7			Manual

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de ejecución, principalmente se realizan actividades de seguimiento con el fin de tener alineadas las actividades con los objetivos del proyecto y los beneficios identificados.

4.1.3 Proceso de Monitoreo

El proceso final del modelo IEMB: “monitoreo de beneficios” se realiza cuando el proyecto está en su fase de operación. Para este proceso, se debe tener en cuenta quién será el responsable de la realización del beneficio, pues en este punto ya el director del proyecto ha terminado su gestión.

La herramienta para esta fase realiza una combinación entre el modelo del marco lógico (Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas) y la evaluación Ex – Post (Navarro, Hugo; King Katuska; Ortegón, edgar; Pacheco, 2006), donde ordena la información según los objetivos del proyecto, alineando cada beneficio a un objetivo estratégico, para esta fase se proponen las siguientes actividades:

1. **Seguimiento**, se asigna un responsable de realizar el seguimiento con el fin de alinear cada objetivo del proyecto con la realización de beneficios, se propone asignar a cada objetivo un beneficio, es posible que un objetivo obtenga más de un beneficio.

Tabla 8. Herramienta Seguimiento.

Objetivo del proyecto	ID Beneficio	Beneficio	Dueño Beneficio
Objetivo 1	1	Beneficio 1	Patrocinador
Objetivo 1	2	Beneficio 2	Director de Proyecto
Objetivo 1	3	Beneficio 3	Gerencia Intermedia
Objetivo 2	4	Beneficio 4	Analista de Negocio

Fuente: Elaboración propia.

2. **Entrega de proyecto a la operación**, esta actividad consiste en mencionar las actividades realizadas para la ejecución del proyecto y la realización de beneficios, qué fue entregado como proyecto para el uso de la operación (Entregable).

La Tabla 11, presenta una propuesta de las variables a tener en cuenta para la entrega del proyecto a la operación.

Tabla 9. Herramienta Entrega de proyecto a la operación.

Objetivo del proyecto	ID Beneficio	Beneficio	Dueño Beneficio	Actividades (¿Cómo se realizó?)	Entregable
Objetivo 1	1	Beneficio 1	Patrocinador		Entregable principal del proyecto u objetivo
Objetivo 1	2	Beneficio 2	Director de Proyecto		
Objetivo 1	3	Beneficio 3	Gerencia Intermedia		

Elaboración propia.

3. **Asegurar medición de beneficios**, En esta actividad se identifica quién debe medir el indicador de cumplimiento del objetivo, cómo será medido con el fin de conocer el impacto, e identificar el encargado de dar seguimiento al indicador del beneficio periódicamente.

Tabla 10. Herramienta Asegurar medición de beneficios.

Objetivo del proyecto	ID Beneficio	Beneficio	Dueño Beneficio	Indicador Solución al problema	Impacto	Indicadores
Objetivo 1	1	Beneficio 1	Patrocinador			

Objetivo 1	2	Beneficio 2	Director de Proyecto	¿Con qué indicador se mide el cumplimiento del objetivo?	¿Qué se logra con la realización del Beneficio?	Encargado de realizar la medición
Objetivo 1	3	Beneficio 3	Gerencia Intermedia			

Elaboración propia.

4. **Identificar nuevos beneficios**, con esta actividad se pueden conocer beneficios emergentes o indirectos que han resultado de la finalización de un proyecto, también es posible conocer nuevos beneficios para realizar la apertura a nuevos proyectos.

Tabla 11. Herramienta Identificar futuros beneficios.

Objetivo del proyecto	ID Beneficio	Beneficio	Dueño Beneficio	Impacto	Futuros Beneficios
Objetivo 1	1	Beneficio 1	Patrocinador	¿Qué se logra con la realización del Beneficio?	
Objetivo 1	2	Beneficio 2	Director de Proyecto		
Objetivo 1	3	Beneficio 3	Gerencia Intermedia		

Elaboración propia.

5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Con el fin de validar la propuesta de modelo IEMB y el tablero de control como herramienta de cumplimiento del modelo, se escogió como población, diferentes actores con roles significativos en dos tipos de proyectos. Estos actores evalúan la propuesta mediante la descripción de la misma por parte del autor, tal apreciación se ve evidenciada en una encuesta de carácter cuantitativo.

PROYECTO 1: “Transferencia de valor entre actores del sector salud y la industria farmacéutica”

ACTORES:

- EXPERTO 1: Director de proyecto
- EXPERTO 2: Patrocinador
- EXPERTO 3: Analista de negocio

PROYECTO 2: “Planeación estratégica para realización de informes de valor”

ACTORES:

- EXPERTO 1: Director de proyecto
- EXPERTO 2: Patrocinador
- EXPERTO 3: Analista de negocio

5.1 PANEL DE EXPERTOS

Con el fin de tener una base de datos de las personas encuestadas, se realizó un panel de carácter descriptivo donde se registra la información básica y necesaria de cada uno de los actores involucrados en los proyectos.

Tabla 12. Panel de Expertos.

Nombre del encuestado	Años de Experiencia	Proyecto	Cargo
-----------------------	---------------------	----------	-------

Elaboración propia.

5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener la apreciación que tiene la propuesta de modelo IEMB por parte de los actores, se establecen cuatro criterios de evaluación que se medirán por medio de una serie de afirmaciones, cada criterio apunta a la factibilidad del modelo en la gestión de beneficios en las organizaciones.

Tabla 13. Criterios de Evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
CRITERIO	DEFINICIÓN
IMPACTO	Efectos logrados en el proyecto
MANEJO	Facilidad de uso
VIABILIDAD	Pertinencia y aplicabilidad al proyecto
INNOVACIÓN	Ventaja competitiva frente a las herramientas actuales

Elaboración propia.

5.3 ESCALA DE EVALUACIÓN

La escala de evaluación sirve para asignar a cada valor numérico, un nivel de importancia a las afirmaciones realizadas.

Tabla 14. Escala de Evaluación.

ESCALA DE EVALUACIÓN				
5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Elaboración propia.

5.4 ENCUESTA

Una vez definido el panel de expertos, los criterios y la escala de evaluación, se realiza la encuesta, la cual asigna para cada criterio definido, unos ítems de pertinencia del modelo IEMB el cual el encuestado evaluará según sus conocimientos y experiencia.

Tabla 15. Encuesta de Validación.

VALIDACIÓN MODELO IEMB						
CRITERIO	PERTINENCIA	EVALUACIÓN				
		5	4	3	2	1
Impacto	El modelo IEMB produce un impacto positivo durante el manejo del proyecto					
	El tablero de control sirve para lograr de manera sistematizada el cumplimiento del modelo IEMB					

	Es importante considerar la gestión de beneficios durante la ejecución de los proyectos					
Manejo	El modelo IEMB tiene una fácil interpretación desde sus tres acciones: IDENTIFICAR, EJECUTAR, MONITOREAR					
	El tablero de control facilita desde sus comandos, llevar de manera sistematizada la gestión de beneficios en los proyectos					
	El modelo IEMB y el tablero de control aplican a todo tipo de proyectos					
Viabilidad	Es viable incorporar el modelo IEMB para la gestión de beneficios en los proyectos					
	Las organizaciones pueden acceder al modelo IEMB sin afectar o alterar las metodologías previas aplicadas para la gestión de proyectos					
	El personal que participa en los proyectos cuenta con los conocimientos básicos para el manejo del modelo IEMB y el tablero de control					
Innovación	El modelo IEMB posee un alto grado de innovación frente a					

	herramientas actuales para la gestión de beneficios en los proyectos					
	La aplicación del modelo IEMB en las organizaciones, garantiza una metodología de gestión de proyectos innovadora					
	El tablero de control es una herramienta que consigna la información del modelo IEMB de una manera innovadora					

Elaboración propia.

6. RESULTADOS OBTENIDOS

Para evidenciar las bondades de la propuesta del modelo IEMB obtenidas a partir de la apreciación de los actores, a continuación, se relaciona el panel de expertos diligenciado y los resultados obtenidos de la encuesta, esto según las respuestas de las personas entrevistadas de los dos proyectos escogidos como unidad de análisis.

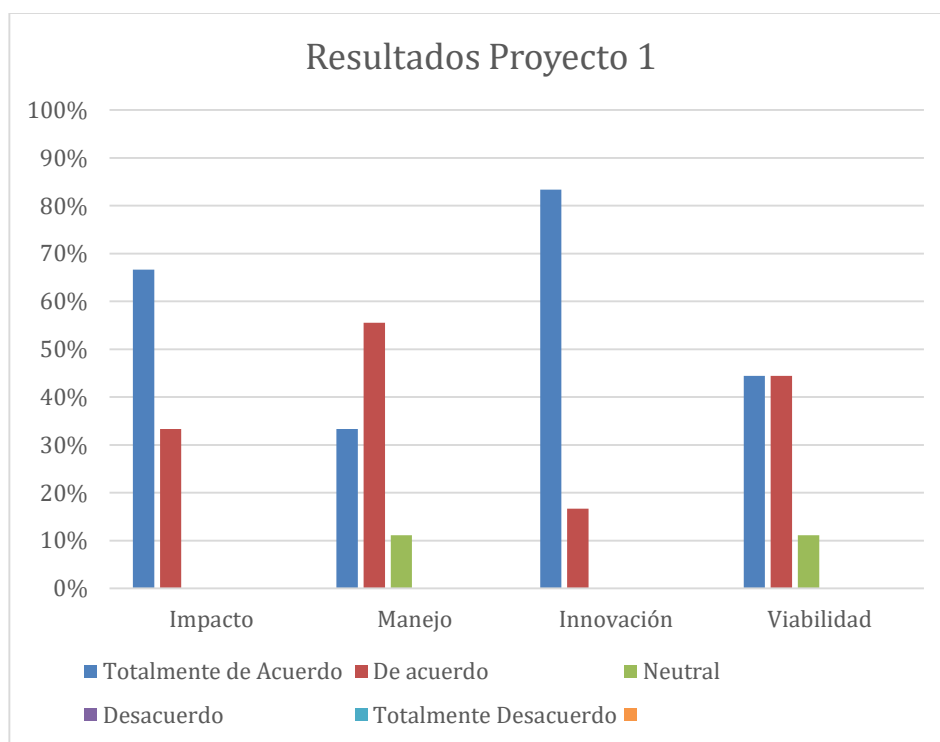
PROYECTO 1: “Transferencia de valor entre actores del sector salud y la industria farmacéutica”

Tabla 16. Panel de Expertos Proyecto 1.

Nombre del encuestado	Años de Experiencia	Proyecto	Cargo
Experto 1	5	Transferencia de valor entre actores del sector salud y la industria farmacéutica	Director de Proyecto
Experto 2	15	Transferencia de valor entre actores del sector salud y la industria farmacéutica	Patrocinador
Experto 3	3	Transferencia de valor entre actores del sector salud y la industria farmacéutica	Analista de Negocio

Elaboración propia.

Gráfico 1. Resultado de criterios Proyecto 1.



Elaboración propia.

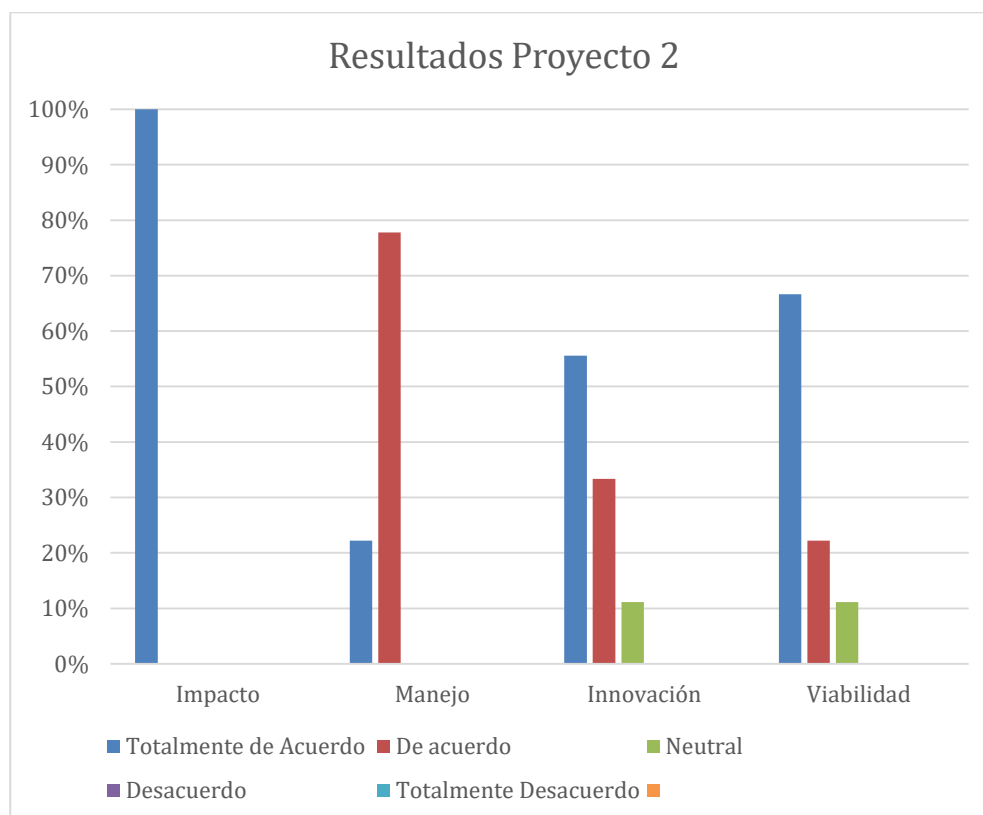
PROYECTO 2: “Planeación estratégica para realización de informes de valor”

Tabla 17. Panel de Expertos Proyecto 2.

Nombre del encuestado	Años de Experiencia	Proyecto	Cargo
Experto 1	2	Planeación estratégica para realización de informes de Valor	Director de Proyecto
Experto 2	10	Planeación estratégica para realización de informes de Valor	Patrocinador
Experto 3	3	Planeación estratégica para realización de informes de Valor	Analista de Negocio

Elaboración propia.

Gráfico 2. Resultado de criterios Proyecto 2.



Elaboración propia.

6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se pudo observar en las gráficas de apreciación del modelo IEMB, existe un alto grado de satisfacción de las personas encuestadas y vinculadas a diferentes proyectos, esto en relación a un modelo que ayude a la identificación, ejecución y monitoreo de beneficios en los proyectos.

Para el criterio de impacto, se observa que la mayoría de personas están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en los efectos positivos que puede lograr el modelo en los proyectos, sin embargo, para los criterios: manejo, innovación y viabilidad, se llega a encontrar una evaluación de neutralidad, que evidencia la necesidad de trabajar en la herramienta diseñada (tablero de control) para que sea más amigable para el usuario en cuanto a su interfaz y modo de uso.

7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

En cuanto a los objetivos planteados, se puede concluir que en la recolección de información sobre proyectos que no tienden a tener los beneficios esperados, se encuentran estrategias de realización de beneficios que si bien pueden dar resultado, no tienen en cuenta todas las variables del proyecto en su gestión, logrando una desarticulación que se ve reflejada en un seguimiento no periódico de los beneficios, muchas veces, al punto que no logran entrar en contraste con los objetivos estratégicos del proyecto.

Por otro lado, al hacer una revisión del marco teórico, se llega a la conclusión de que el BRM y el PMBOOK V6, contienen dentro de sus ciclos de vida, procesos de gestión que tienen el potencial de nutrirse entre si para lograr los objetivos estratégicos del proyecto y los beneficios esperados del mismo, a partir de esto, se pueden determinar elementos necesarios que son claves para el diseño de una herramienta que permita identificar, ejecutar y monitorear los beneficios.

Finalizando, a partir de la validación realizada a la propuesta de un tablero de control, se concluye que hay una necesidad de implementar herramientas que sirvan para la identificación, ejecución y monitoreo de los beneficios, esto con el fin de contrastar los objetivos estratégicos del proyecto con los resultados esperados, logrando así una coherencia con lo desea la organización al ejecutar un programa o proyecto.

Partiendo de lo anterior, como futuros trabajos a desarrollar a partir de la investigación realizada y la propuesta del modelo IEMB, está:

- Poner en marcha el modelo IEMB desde la etapa inicial de un proyecto o programa.
- Automatizar la herramienta de control con el fin de hacerla más amigable para el usuario

- Actualización del modelo según futuras versiones del marco referencial principal: PMBOK.
- Considerar otros métodos de monitoreo para la fase de ejecución de beneficios según tipo de proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

PMI. Pulse of the Profession. (2015). *El impacto estrategico de los proyectos. Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocio*. Newtown Square, EUA: Global Operations Center.

PMI. Pulse of the Profession. (2016). *Beyond the Project. Sustain Benefits to Optimize Business Value*. Newtown Square, EUA: Global Operations Center.

PMI. Pulse of the Profession. (2016). *Entrega de Valor. Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos*. Newtown Square, EUA: Global Operations Center.

PMI. Thought leadership. (2016). *Benefits Realization Management framework*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.

Martínez, R. (2005). *Evaluación de programas y proyectos sociales*. 1-56.

Navarro, Hugo; King Katuska; Ortegón, edgar; Pacheco, J. F. (2006). Pauta metodológica de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. En Manuales. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2000.tb00073.x>

OBS Business School. (2015). Gestión de beneficios de proyecto: cómo hacer un buen plan. Recuperado de Gestión de beneficios de proyecto: cómo hacer un buen plan website: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/gestion-de-beneficios-de-proyecto-como-hacer-un-buen-plan>

Pacheco, J. F., Prieto, A., & Ortegón, E. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PmBok), Sexta Edición.

The Economist Intelligence Unit (EIU). (2016). Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior.

Bass, A., Bair, C., Connell, J., Adedji, N., Wehrle, A. C., Gerlach, B., ... Kaltwasser, T. (2016). Benefits Thinking Movement. 3.

Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos. (s. f.). 16.

Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios. (s. f.). 12.

Figuerola, N. (s. f.). La Realización de Beneficios y su influencia en los Proyectos y Estrategia. 6.

Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior. (s. f.). 24.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Project Management Institute (Ed.). (2013). Organizational project management maturity model (OPM3) (Third edition). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

ANEXOS

Anexo 1. Resultado encuesta de Factibilidad Proyecto 1

VALIDACIÓN MODELO IEMB						
CRITERIO	PERTINENCIA	EVALUACIÓN				
		5	4	3	2	1
Impacto	El modelo IEMB produce un impacto positivo durante el manejo del proyecto	2	1			
	El tablero de control sirve para lograr de manera sistematizada el cumplimiento del modelo IEMB	3				
	Es importante considerar la gestión de beneficios durante la ejecución de los proyectos	1	2			
Manejo	El modelo IEMB tiene una fácil interpretación desde sus tres acciones: IDENTIFICAR, EJECUTAR, MONITOREAR		3			
	El tablero de control facilita desde sus comandos, llevar de manera sistematizada la gestión de beneficios en los proyectos	2	1			
	El modelo IEMB y el tablero de control aplican a todo tipo de proyectos	1	1	1		
Viabilidad	Es viable incorporar el modelo IEMB para la gestión de beneficios en los proyectos	3				
	Las organizaciones pueden acceder al modelo IEMB sin afectar o alterar las metodologías previas aplicadas para la gestión de proyectos	1	2			
	El personal que participa en los proyectos cuenta con los conocimientos básicos para el manejo del modelo IEMB y el tablero de control		2	1		
Innovación	El modelo IEMB posee un alto grado de innovación frente a herramientas actuales para la gestión de beneficios en los proyectos	3				
	La aplicación del modelo IEMB en las organizaciones, garantiza una metodología de gestión de proyectos innovadora	2	1			

	El tablero de control es una herramienta que consigna la información del modelo IEMB de una manera innovadora	1	1	1		
--	---	---	---	---	--	--

Elaboración propia.

Anexo 2. Resultado encuesta de Factibilidad Proyecto 2

VALIDACIÓN MODELO IEMB						
CRITERIO	PERTINENCIA	EVALUACIÓN				
		5	4	3	2	1
Impacto	El modelo IEMB produce un impacto positivo durante el manejo del proyecto	3				
	El tablero de control sirve para lograr de manera sistematizada el cumplimiento del modelo IEMB	3				
	Es importante considerar la gestión de beneficios durante la ejecución de los proyectos	3				
Manejo	El modelo IEMB tiene una fácil interpretación desde sus tres acciones: IDENTIFICAR, EJECUTAR, MONITOREAR	1	2			
	El tablero de control facilita desde sus comandos, llevar de manera sistematizada la gestión de beneficios en los proyectos		3			
	El modelo IEMB y el tablero de control aplican a todo tipo de proyectos	1	2			
Viabilidad	Es viable incorporar el modelo IEMB para la gestión de beneficios en los proyectos	3				
	Las organizaciones pueden acceder al modelo IEMB sin afectar o alterar las metodologías previas aplicadas para la gestión de proyectos	2	1			
	El personal que participa en los proyectos cuenta con los conocimientos básicos para el manejo del modelo IEMB y el tablero de control	1	1	1		

Innovación	El modelo IEMB posee un alto grado de innovación frente a herramientas actuales para la gestión de beneficios en los proyectos	3				
	La aplicación del modelo IEMB en las organizaciones, garantiza una metodología de gestión de proyectos innovadora	2	1			
	El tablero de control es una herramienta que consigna la información del modelo IEMB de una manera innovadora		2	1		

Elaboración propia.