



Project
Management
Institute
República Dominicana

KIT DE SUPERVIVENCIA DEL PM EN AMÉRICA LATINA · HERRAMIENTA 1 DE 3

Separa el beneficio del entregable

Guía técnica para escribir, medir y proteger el beneficio de tu proyecto — y no confundirlo con lo que entregas.

Heydi Pazmiño · Fernando Lorefice

Guía de supervivencia para un PM en América Latina · Del PMBOK® a
Macondo

XVI Congreso Internacional de
Dirección de Proyectos · PMIRD
2026

Puedes entregar el 100 % y aun así fracasar

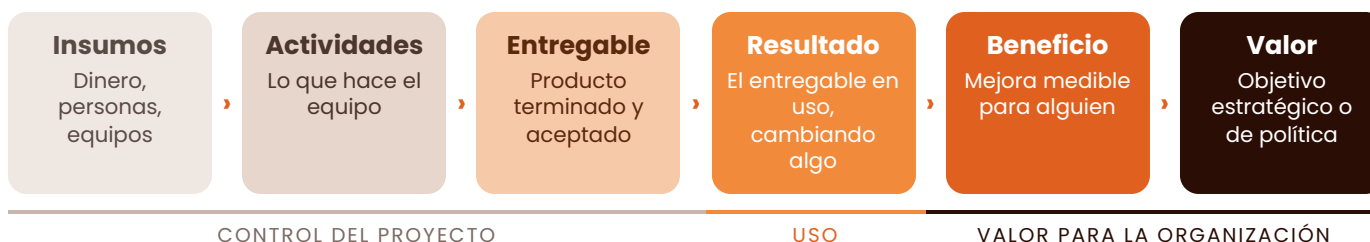
Un proyecto puede cumplir alcance, tiempo y costo, y no resolver el problema por el que existe. Pasa cuando el equipo, el patrocinador y el contrato miden el **entregable** —lo que el proyecto produce— en lugar del **beneficio** —el cambio que justifica la inversión.

En entornos predecibles esa distancia es pequeña. En América Latina, con urgencias políticas, contratación de emergencia y cambios de autoridad, la distancia se vuelve enorme. Se celebra la firma del contrato, se inaugura la obra o se "sale en vivo" con el sistema, y nadie verifica si la gente efectivamente tiene luz, llega más rápido o hace el trámite en menos tiempo.

El entregable es lo que el proyecto hace. El beneficio es lo que cambia en el mundo gracias a él.

La cadena de valor de un proyecto

Todos los marcos serios —PMI, MSP, el Marco Lógico que usan los sistemas de inversión pública de la región y la cadena de resultados del BID y el Banco Mundial— describen la misma secuencia con nombres distintos:



Definiciones operativas

Término	Qué es	Pregunta que lo identifica
Entregable (output)	Producto, servicio o resultado único y verificable que el proyecto produce. Se acepta contra especificaciones.	¿Qué voy a entregar y cómo se acepta?
Resultado (outcome)	El cambio que ocurre cuando los usuarios u operadores usan el entregable: una nueva capacidad funcionando.	¿Qué empieza a pasar cuando se usa?
Beneficio (benefit)	Mejora medible, percibida como positiva por un interesado concreto, atribuible al resultado.	¿Quién está mejor, en cuánto y cómo lo sé?
Des-beneficio	Consecuencia medible percibida como negativa por algún interesado (más costo operativo, desplazamiento, ruido).	¿Quién está peor por culpa del proyecto?
Valor	El balance entre beneficios, des-beneficios, costos y riesgos, a juicio de quien invierte.	¿Valió la pena?

Las definiciones se alinean con PMI (Benefits Realization Management: A Practice Guide, 2019), Managing Successful Programmes (MSP) y la Metodología de Marco Lógico de CEPAL/ILPES (2005). Redacción adaptada por los autores.

EL CASO QUE LO EXPLICA TODO

Ecuador 2024: se pagó el entregable, no llegó el beneficio

Durante la crisis eléctrica de 2024, con cortes de luz de hasta 14 horas diarias, el Estado contrató generación térmica de emergencia. Los primeros tres contratos sumaban **241 MW**.

Lo que se contrató

- Progen Industries: centrales Quevedo III (50 MW) y Salitral (100 MW), dos contratos por unos USD 138 millones.
- Austral Technical Management: Esmeraldas III (91 MW), por USD 89 millones.
- En esa primera ronda, se comprometía pagar entre el 65 % y el 70 % del contrato contra el *packing list* y la inspección en fábrica, es decir, con los equipos todavía fuera del país.

Lo que pasó

- CELEC terminó de forma unilateral los contratos con Progen por retrasos.
- A fines de julio de 2025, de los 241 MW solo habían entrado 15 MW de Austral; faltaban 226 MW, a menos de dos meses del siguiente estiaje.
- La Contraloría General del Estado confirmó la importación de generadores usados y estimó un perjuicio de alrededor de USD 140 millones.

Fuentes: Primicias (2024–2025) y Diario Expreso (2025). Ver referencias completas al final de la guía. Cifras según la prensa a la fecha indicada.

Leámoslo en la cadena de valor

Eslabón	En el caso	¿Dónde estaba atado el dinero?
Entregable	Contratos firmados; equipos fabricados, inspeccionados y embarcados.	Aquí: hasta el 70 % del pago.
Resultado	MW firmes, sincronizados al Sistema Nacional Interconectado y despachables antes del pico del estiaje.	Nada relevante dependía de esto.
Beneficio	Menos horas de corte para hogares e industria; menos energía no suministrada.	Nadie lo tenía como condición de pago.

La lección para el PM

El encargo era "meter 200 MW". El objetivo era "que el sistema aguante el estiaje". Cuando el contrato, los hitos de pago y los informes de avance miden el encargo, el proyecto puede verse en verde mientras el país sigue a oscuras. Si el pago mayor hubiera estado atado a la **prueba de capacidad en sitio** —MW entregados al sistema, medidos y sostenidos—, el riesgo del proveedor que no cumple habría quedado del lado del proveedor.

Pregunta de control: si entrego todo y nadie lo usa, ¿se cumplió el objetivo?

Mismo concepto, distintos idiomas

El PM latinoamericano suele trabajar entre dos mundos: el vocabulario de PMI de su certificación y el del ministerio de planificación, el banco multilateral o la contraloría. Esta tabla sirve para traducir sin perder el concepto.

Marco	Entregable	Resultado	Beneficio / impacto
PMI · PMBOK® Guide 7. ^a ed. (2021)	Entregable (deliverable)	Resultado (outcome)	Beneficio y valor, dentro del sistema de entrega de valor
PMI · Benefits Realization Management (2019)	Salidas de los proyectos	Capacidades y resultados	Beneficios, con registro de beneficios y plan de realización
MSP (AXELOS/PeopleCert)	Outputs	Capabilities → outcomes	Benefits y dis-benefits; mapa y perfil de beneficio
Marco Lógico · CEPAL/ILPES	Componentes	Propósito	Fin
Cadena de resultados · BID y Banco Mundial	Productos	Resultados intermedios	Resultados finales / impacto
HM Treasury · modelo de cinco casos	Entregables del caso de gestión	Objetivos SMART del caso estratégico	Beneficios valorados en el caso económico

¿Y el PMBOK® 8?

La octava edición, publicada en noviembre de 2025, organiza la guía en seis principios, siete dominios de desempeño (Gobernanza, Alcance, Cronograma, Finanzas, Interesados, Recursos y Riesgo), cinco áreas de enfoque y cuarenta procesos. Conserva el enfoque en resultados de la séptima edición, así que la distinción entregable–resultado–beneficio sigue siendo central. Revisa tu edición para ubicar dónde aterriza cada artefacto de beneficios en tu organización.

Tres ideas que comparten todos los marcos

1. El beneficio tiene dueño

Casi nunca es el PM. Es quien opera o recibe el resultado y responde por él después del cierre.

2. El beneficio se mide

Indicador, línea base, meta y fecha. Sin línea base no hay forma de demostrar el cambio.

3. El beneficio llega tarde

La mayoría se realiza después del cierre. Por eso hay que planificar quién lo mide y cuándo.

La Metodología de Marco Lógico (Ortegón, Pacheco y Prieto, CEPAL/ILPES, Serie Manuales n.º 42, 2005) es la base de la formulación de proyectos en varios sistemas nacionales de inversión pública de la región. Si trabajas con gobierno, conocer la equivalencia Componente–Propósito–Fin te ahorra discusiones.

El mapa de dependencias de beneficios

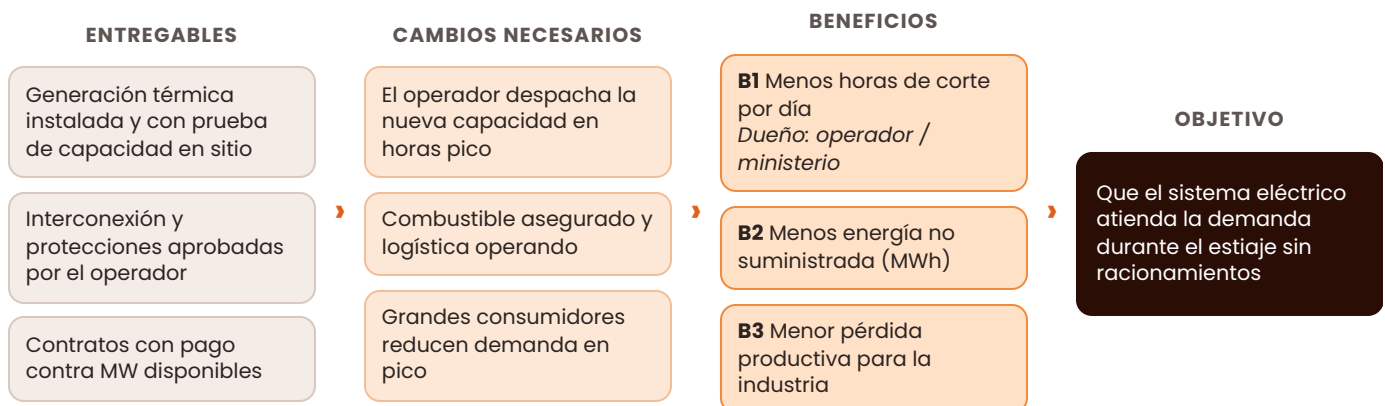
Se construye **de derecha a izquierda**: primero el objetivo, después los beneficios, luego los cambios que deben ocurrir en la operación y, al final, los entregables que el proyecto debe producir. Si empiezas por los entregables, terminas justificando lo que ya querías comprar.

Se basa en la Benefits Dependency Network de John Ward y Elizabeth Daniel (Cranfield School of Management), usada en gestión de beneficios de inversiones en tecnología y en programas.

Cómo se construye, en seis pasos

- 1 Objetivo.** Escribe en una frase qué debe cambiar en el mundo, en el lenguaje del usuario o ciudadano. No menciones ningún entregable.
- 2 Beneficios.** Lista de dos a cinco mejoras medibles que, juntas, logran el objetivo. A cada una ponle dueño.
- 3 Cambios necesarios.** ¿Qué tiene que hacer distinto la operación, el usuario o el regulador para que el beneficio ocurra? Aquí suele estar lo que nadie presupuestó.
- 4 Entregables.** Recién ahora: ¿qué debe producir o comprar el proyecto para habilitar esos cambios?
- 5 Flechas.** Une cada entregable con los cambios y beneficios que habilita. Un entregable sin flecha es alcance que sobra; un beneficio sin flechas es un deseo sin plan.
- 6 Supuestos.** Debajo de cada flecha anota qué tiene que ser cierto para que funcione. Esos supuestos son tus primeros riesgos.

Ejemplo: cómo se vería el caso Ecuador bien planteado



Fíjate en la columna del medio. La gestión de la demanda —que en Ecuador llegó después, con la autogeneración obligatoria de grandes consumidores— aparece de forma natural cuando construyes el mapa desde el objetivo. Cuando empiezas por el entregable "200 MW", esa alternativa ni siquiera se ve.

La ficha de beneficio: 15 campos

Una ficha por beneficio. Es la versión práctica del perfil de beneficio de MSP y del registro de beneficios de PMI, compatible con la fila de indicadores del Marco Lógico. La plantilla Excel de este kit ya trae estos campos y calcula el avance.

#	Campo	Qué escribir	Error típico
1	Nombre del beneficio	Redactado como cambio: "Reducir X de A a B".	Escribir un entregable: "Implementar el ERP".
2	Tipo	Financiero, eficiencia, cumplimiento, servicio/social o riesgo evitado. Tangible o intangible.	Ponerlo todo como financiero.
3	Objetivo al que contribuye	Objetivo estratégico o de política (el Fin del Marco Lógico).	Dejarlo vacío.
4	Dueño del beneficio	Persona con nombre y cargo que recibe el beneficio y responde por él.	Poner al PM, que se va al cierre.
5	Efecto observable	Qué se verá distinto en la operación o en la vida del usuario.	Frases genéricas: "mejor servicio".
6	Indicador y fórmula	KPI con fórmula exacta y unidad.	Indicadores que no se pueden calcular.
7	Línea base	Valor actual, fecha y fuente.	No tenerla, o tenerla "estimada".
8	Meta y fecha	Valor objetivo y cuándo se espera, idealmente con una curva por período.	Meta sin fecha.
9	Medio de verificación	Quién mide, con qué sistema o fuente y con qué frecuencia.	Depender de un informe que nadie produce.
10	Entregables de los que depende	Enlace al mapa de dependencias.	No relacionar beneficios con alcance.
11	Cambios de negocio requeridos	Lo que debe cambiar en la operación y quién lo financia.	Asumir que "el usuario lo adoptará".
12	Supuestos y riesgos	Qué tiene que ser cierto. Pásalos al registro de riesgos.	No conectarlos con riesgos.
13	Atribución	Qué porcentaje del cambio se debe al proyecto y qué factores externos influyen.	Atribuirse cambios del mercado o del clima.
14	Des-beneficios	Quién sale perdiendo y cuánto.	Ocultarlos hasta que estallan.
15	Traspaso y revisión posterior	Quién sostiene el beneficio tras el cierre y cuándo se evalúa.	Medir solo el día del cierre.

Cómo redactar un beneficio que se pueda defender

La fórmula

[Aumentar / Reducir] el [indicador] de [línea base] a [meta] para [fecha], medido con [fuente], en beneficio de [quién]. Dueño: [persona].

Seis ejemplos, de mal a bien

Sector	Mal (es un entregable)	Bien (es un beneficio)
Energía	Instalar 200 MW de generación de emergencia.	Reducir los cortes programados de 14 h/día a 0 h/día durante el estiaje, medido con el reporte diario del operador. Dueño: operador nacional.
Tecnología	Implementar el ERP en todas las sedes.	Reducir el cierre contable mensual de 12 a 4 días hábiles para diciembre, medido en el calendario de cierre. Dueño: gerente de Finanzas.
Salud	Construir y equipar el nuevo hospital.	Reducir la espera para cirugía programada de 180 a 60 días en el primer año de operación, medido con el sistema de turnos. Dueño: dirección médica.
Vialidad	Rehabilitar 40 km de vía.	Reducir el tiempo de viaje entre A y B de 90 a 55 minutos y los accidentes graves en 30 %, en los 12 meses posteriores a la apertura. Dueño: ente vial.
Gobierno	Lanzar la plataforma de trámites en línea.	Reducir de 15 a 3 días hábiles el tiempo de emisión de licencias y llevar al 70 % los trámites hechos en línea, en seis meses. Dueño: dirección de atención ciudadana.
Solar FV	Instalar una planta fotovoltaica de 1 MWp en la fábrica.	Reducir en 25 % el costo anual de energía de la planta y en X tCO ₂ e las emisiones de alcance 2, medido con la facturación y el medidor bidireccional. Dueño: gerente de Operaciones.

Las cifras de los ejemplos son ilustrativas, salvo el caso de energía, basado en los cortes reportados en Ecuador en 2024.

Test de calidad: 8 preguntas antes de aprobar un beneficio

- ☐ ¿Está redactado como un cambio y no como algo que se construye, compra o implementa?
- ☐ ¿Tiene un dueño con nombre, fuera del equipo del proyecto?
- ☐ ¿Tiene línea base medida hoy, con fecha y fuente?
- ☐ ¿Tiene meta y fecha, aunque la fecha sea posterior al cierre?
- ☐ ¿Sabemos quién lo medirá, con qué fuente y cada cuánto?
- ☐ ¿Está claro qué cambio en la operación hace falta para que ocurra, y quién lo financia?
- ☐ ¿El pago, el bono o la aceptación de algún hito dependen de él o de su resultado previo?
- ☐ Si mañana cambia la solución técnica, ¿el beneficio sigue siendo válido? Si la respuesta es no, probablemente escribiste un entregable.

Ata el dinero al resultado, no a la promesa

En la región, buena parte del riesgo de beneficio se decide en el contrato. Si el pago grande ocurre contra documentos, el proyecto asume todo el riesgo de que el proveedor no cumpla. Algunas prácticas que conviene proponer, siempre dentro de lo que permita tu marco legal de compras:

Práctica	Cómo funciona	En el caso Ecuador
Hitos contra prueba de desempeño	El pago principal se libera tras una prueba de aceptación en sitio con criterios medibles, no tras la entrega documental.	Pago contra MW probados y sostenidos en el sistema, no contra el <i>packing list</i> .
Pagos escalonados	Porcentajes chicos por avance físico verificado y el mayor tramo al final.	Tramos por equipo instalado, sincronizado y en operación comercial.
Retención y garantía de cumplimiento	Retener una parte hasta superar un período de operación estable; garantías ejecutables y verificadas.	Retención hasta superar el estiaje.
Penalizaciones por indisponibilidad	Descuentos por cada MW, hora o servicio no disponible.	Multas por MW-día comprometido y no entregado.
Inspección independiente	Verificación por un tercero en origen y en destino.	Habría detectado equipos usados antes del pago.

Cuando no puedes cambiar el contrato

A veces el PM hereda un contrato mal planteado. Aun así puedes proteger el beneficio:

1. Escribe la ficha de beneficio y hazla firmar por el patrocinador. Deja por escrito que el éxito se mide por el resultado.
2. Reporta en dos semáforos: avance del entregable y avance del beneficio. Que nadie pueda presentar el proyecto en verde mientras el beneficio está en rojo.
3. Convierte los supuestos del mapa en riesgos con disparador, dueño, contingencia y autoridad. Esa es la herramienta 2 de este kit.
4. Define desde ya qué evidencia te haría proponer detener o reorientar. Esa es la herramienta 3.

Siete trampas y cómo evitarlas

Trampa	Antídoto
1. El entregable disfrazado de beneficio	Aplica la pregunta de control: si cambia la solución, ¿el beneficio sigue en pie?
2. Beneficio sin dueño o con el PM como dueño	El dueño es quien opera o recibe el resultado. Su firma va en la ficha.
3. No hay línea base	Mídela antes de aprobar el proyecto. Si medirla es caro, es una señal de que el beneficio no está bien definido.
4. Beneficios inflados para aprobar el proyecto	Compara con proyectos similares reales y pide revisión independiente. El optimismo y el sesgo estratégico en las estimaciones están documentados por Bent Flyvbjerg en grandes proyectos.
5. Medir solo al cierre	Define una curva de realización y una revisión posterior, 6 a 12 meses después.
6. Contar dos veces el mismo beneficio	Lleva un registro a nivel de portafolio o programa y asigna cada beneficio a un solo proyecto.
7. Ignorar los supuestos	Cada flecha del mapa tiene un supuesto. Cada supuesto crítico va al registro de riesgos.

Tu ejercicio para el lunes · 45 minutos

1. **10 min.** Escribe el objetivo de tu proyecto en una frase, sin mencionar ningún entregable. Si no puedes, ahí está el primer hallazgo.
2. **15 min.** Escribe dos o tres beneficios con la fórmula y pásalos por el test de 8 preguntas.
3. **10 min.** Para el beneficio más importante, identifica al dueño y agenda 20 minutos con él para validar la línea base.
4. **10 min.** Abre la plantilla Excel del kit y llena la ficha. Al final de la semana, comparte el semáforo de beneficio con tu patrocinador.

Si tu patrocinador no puede explicar el beneficio sin mencionar el entregable, todavía no tienes un proyecto: tienes una compra.

PARA PROFUNDIZAR

Lecturas recomendadas

Seleccionadas por su utilidad práctica. Las marcadas como **Gratis** pueden descargarse sin costo.

Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL/ILPES, Serie Manuales n.º 42. **Gratis** cepal.org/es/publicaciones/5607

Project Management Institute (2019). *Benefits Realization Management: A Practice Guide*. PMI. Disponible en [pmi.org](https://www.pmi.org); gratuita para miembros.

Project Management Institute (2025). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Eighth Edition*. PMI. Disponible en [pmi.org](https://www.pmi.org).

AXELOS (2020). *Managing Successful Programmes (MSP®)*, 5.ª edición. TSO/AXELOS (hoy PeopleCert). Capítulos de beneficios y perfiles de beneficio.

Ward, J. y Daniel, E. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*, 2.ª ed. Wiley. Origen de la red de dependencias de beneficios.

Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. y Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*, 2.ª ed. Banco Mundial y BID. Cadena de resultados y medición de impacto. **Gratis** en el repositorio del Banco Mundial.

HM Treasury (2022). *The Green Book* y guía del modelo de cinco casos para casos de negocio. Gobierno del Reino Unido, [gov.uk](https://www.gov.uk). **Gratis**

Flyvbjerg, B. y Gardner, D. (2023). *How Big Things Get Done*. Currency. Por qué los grandes proyectos sobreestiman beneficios y subestiman costos.

Fuentes del caso Ecuador

Primicias. "Electricidad: Ecuador contrata 341 megavatios nuevos para evitar cortes de luz en el estiaje". [primicias.ec](https://www.primicias.ec), 2024.

Primicias. "Primeros contratos para atender la crisis eléctrica eran 'leoninos para el Estado'". [primicias.ec](https://www.primicias.ec), 2024.

Primicias. "Las claves para entender los retrasos en la compra de generación eléctrica para Ecuador". [primicias.ec](https://www.primicias.ec), 2024.

Diario Expreso. "Progen y Austral: falencias en sus contratos elevan el riesgo de apagones en Ecuador". [expreso.ec](https://www.expreso.ec), 2025.

Diario Expreso. "Austral y Progen importaron generadores usados, confirma la Contraloría". [expreso.ec](https://www.expreso.ec), 2025.

Sobre este material. Preparado por Heydi Pazmiño y Fernando Lorefice para el taller "Guía de supervivencia para un PM en América Latina — Del PMBOK® a Macondo", XVI Congreso Internacional de Dirección de Proyectos, PMI República Dominicana, octubre de 2026. Puedes usarlo y compartirlo citando la fuente. PMBOK® es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.