



Project
Management
Institute
República Dominicana

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

Define cuándo detenerte

Criterios de parada, decisiones de continuar, ajustar, pausar o detener, y cómo cerrar bien un proyecto que no debe seguir.

03

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

EL CASO QUE LO EXPLICA TODO

República Dominicana, 16 de febrero de 2020: seis horas sin una regla de parada

Las elecciones municipales se suspendieron a las 11:11 a.m. por fallas del voto automatizado. La auditoría de la OEA consideró correcta la suspensión. El problema no fue la decisión de parar: fue que nadie había definido antes **cuándo** parar.

Momento	Qué pasó
Octubre de 2019	En las primarias simultáneas con voto automatizado ya se registraron problemas. Es el antecedente que el taller analiza en la votación 6.
Enero de 2020	Dos revisiones externas avalaron el sistema. Una de ellas, de IFES, informó el 24 de enero que no identificó deficiencias que causaran preocupación.
16 de febrero, madrugada	Se detecta que en las máquinas de voto automatizado no se habían cargado correctamente las boletas: no aparecían todos los candidatos. Desde las 5:00 a.m. se intenta revisar y corregir la oferta electoral en todo el país.
16 de febrero, 11:11 a.m.	El pleno de la Junta Central Electoral suspende las elecciones en todo el territorio nacional.
15 de marzo de 2020	Se celebran las elecciones municipales extraordinarias sin voto automatizado y se eligen 3.849 autoridades municipales.
Informe de la OEA	Identificó 21 hallazgos y concluyó que lo ocurrido fue producto de la mala gestión del área informática de la JCE, sin evidencia de ataques externos, sabotaje ni intento de fraude. No se hizo una prueba adecuada del software ni control de calidad previo.

La frase de la OEA que todo PM debería tener presente

La auditoría calificó de **error estratégico** haber estimado que, desde las 5:00 a.m. del domingo, se podía revisar la oferta electoral del voto automatizado en todo el país y corregir las que estuvieran mal. Al mismo tiempo, consideró que, dadas las circunstancias de esa mañana, era imposible continuar y que la suspensión fue correcta.

La lección

Si antes de la jornada hubiera existido una regla del tipo "*si a las 6:00 a.m. menos del 98 % de los equipos tiene la oferta electoral verificada, se vota en forma manual en todos los recintos*", la decisión se habría tomado en minutos, sin presión política y antes de que votara una sola persona. Decidir detenerse bajo presión, en vivo y con el país mirando, es la forma más cara de decidir.

Fuentes: OEA, Informe final de la auditoría del voto automatizado, elecciones municipales 2020; Diario Libre, Acento, El Día y El Caribe (2020). Referencias completas al final.

Por qué casi nunca detenemos a tiempo

Los proyectos malos no sobreviven por razones técnicas. Sobreviven por razones humanas y de gobernanza que están bien documentadas.

Mecanismo	Qué es	Fuente
Escalada del compromiso	Quien tomó una decisión que va mal tiende a invertir más en ella para justificarla, en lugar de cortar las pérdidas.	Barry Staw, "Knee-deep in the big muddy" (1976)
Costo hundido	Lo ya gastado pesa en la decisión, aunque no se pueda recuperar. "Ya invertimos tanto, no podemos parar ahora."	Economía de la decisión; Annie Duke, <i>Quit</i> (2022)
Creencia colectiva	El equipo y el patrocinador creen con fervor en el éxito y filtran las señales en contra.	Isabelle Royer, "Why Bad Projects Are So Hard to Kill", HBR (2003)
Falacia de la planificación	Estimamos desde adentro, con optimismo, ignorando cómo les fue a proyectos parecidos.	Lovaglio y Kahneman, "Delusions of Success", HBR (2003)
Costo político de parar	En la región, detener se vive como fracaso personal, pérdida de una inauguración o munición para la oposición.	Observación de los autores

Cómo un proyecto se convierte en un agujero negro

Mark Keil y Magnus Mähring estudiaron proyectos que absorben recursos sin producir valor y describieron tres fases. Reconocer en cuál estás es el primer paso para salir:

1. Deriva

El proyecto se aparta poco a poco de su plan y su justificación. Nadie lo nota porque cada desvío parece pequeño.

2. Tratar síntomas

Aparecen problemas y se atacan con parches: más gente, más plazo, otro proveedor. Nadie cuestiona si el proyecto sigue teniendo sentido.

3. Racionalizar la continuación

Se buscan argumentos para seguir: lo invertido, la reputación, "ya falta poco". El proyecto se vuelve imposible de detener desde adentro.

Keil, M. y Mähring, M. (2010). "Is Your Project Turning into a Black Hole?". *California Management Review*, 53(1).

Cuando sientes que es hora de parar, normalmente ya es tarde. Por eso los criterios se escriben antes de empezar, en frío.

Idea desarrollada por Annie Duke en *Quit: The Power of Knowing When to Walk Away* (2022).

DIAGNÓSTICO

Doce señales de que tu proyecto se está escalando

Si reconoces cuatro o más, pide una revisión independiente. Si reconoces siete o más, el proyecto probablemente ya está en la fase de racionalizar la continuación. La plantilla Excel trae este diagnóstico con puntaje.

#	Señal	Fase
1	La línea base se ha rehecho dos o más veces y cada nueva versión se presenta como la definitiva.	Deriva
2	El informe de avance está en verde, pero nadie puede mostrar el beneficio esperado.	Deriva
3	Se recorta alcance o calidad en silencio para cumplir una fecha.	Deriva
4	Los supuestos del caso de negocio ya no son ciertos, pero el caso no se ha actualizado.	Deriva
5	Cada problema se resuelve agregando gente, plazo o presupuesto, sin revisar el plan.	Tratar síntomas
6	Se cambió de proveedor o de líder técnico y los problemas siguen iguales.	Tratar síntomas
7	Las malas noticias llegan tarde o suavizadas al patrocinador.	Tratar síntomas
8	Se usan reservas para cubrir problemas que no estaban en el registro de riesgos.	Tratar síntomas
9	El principal argumento para seguir es lo que ya se gastó.	Racionalizar
10	"Ya falta poco" se ha dicho en más de dos reuniones de comité.	Racionalizar
11	Detener el proyecto se considera un fracaso personal de alguien con poder.	Racionalizar
12	Hay una fecha política (inauguración, elección, informe anual) que pesa más que la evidencia técnica.	Racionalizar

Ojo con la señal 12. En América Latina es la más frecuente y la más peligrosa: convierte una decisión técnica en una decisión política. Si existe una fecha así, tus criterios de parada deben estar escritos y firmados mucho antes de que esa fecha se acerque.

El Contrato de Parada

Un documento de una página que se firma al iniciar el proyecto, o en la próxima revisión de fase si ya está en marcha. Define en frío qué evidencia te haría detener, quién decide y qué se hace después.

Cómo se escribe un criterio de parada

Si para [fecha o hito] no hemos logrado [estado medible], [detenemos / pasamos al plan B]. Lo verifica [fuente de evidencia] y lo decide [persona].

Annie Duke propone que los criterios combinen un **estado** y una **fecha**. Un criterio sin fecha nunca se cumple, porque siempre se puede esperar un poco más. Agrégale un **umbral de alerta** previo al de parada: así tienes una señal para ajustar antes de tener que detener.

Siete tipos de criterio y un ejemplo de cada uno

Tipo	Ejemplo
Beneficio	Si a 6 meses de la salida en vivo el tiempo de trámite no bajó al menos 30 %, se revisa el caso de negocio y se suspende la fase 2.
Costo	Si la estimación al cierre supera en más de 25 % el presupuesto aprobado, el proyecto pasa a revisión del directorio antes de comprometer más gasto.
Plazo	Si la planta no sincroniza antes del 30 de septiembre —inicio del estiaje—, se activa el contrato de energía de respaldo y se reprograma el proyecto.
Técnico o calidad	Si el simulacro nacional 30 días antes falla en más del 1 % de los equipos, no se usa la tecnología en la jornada real.
Proveedor	Si el proveedor no demuestra en sitio el 50 % de la capacidad contratada a la fecha del hito 2, se ejecuta la garantía y se activa el segundo oferente.
Contexto	Si cambia la norma que justifica el proyecto, o el patrocinador deja su cargo, se convoca una revisión de continuidad en 15 días.
Riesgo	Si un riesgo crítico pasa a ser problema y su contingencia falla, se detienen los trabajos en el frente afectado hasta nueva evaluación.

Contenido del contrato

- 1) Objetivo y beneficio esperado (viene de la herramienta 1).
- 2) De tres a cinco criterios de parada con umbral de alerta, umbral de parada, fecha y fuente de evidencia.
- 3) Quién decide, con suplente y plazo máximo para decidir.
- 4) Revisor independiente o "exit champion".
- 5) Plan B preaprobado.
- 6) Cómo se comunica la decisión.
- 7) Regla de no castigo a quien proponga detener.
- 8) Firmas del patrocinador, del PM y del revisor.

Cuatro decisiones posibles, no dos

Detener no es la única alternativa a seguir igual. Robert Cooper, creador del sistema stage-gate, propone que cada compuerta decida entre avanzar, matar, mantener en espera o reciclar. Esta es la versión práctica:

Continuar Ningún criterio de parada ni de alerta se cumple. El beneficio sigue vigente. Se fija la próxima revisión.	Ajustar Hay alertas, pero el beneficio sigue siendo alcanzable con cambios de alcance, plazo, recursos o enfoque. Acciones con dueño y fecha.	Pausar Falta información clave, el contexto cambió o hay señales fuertes de escalada. Detenerse cuesta poco y aclara mucho. Pausa con fecha de reevaluación.	Detener Se cumplió un criterio de parada o el beneficio ya no es alcanzable o no vale lo que cuesta. Se ejecuta el plan B y el cierre anticipado.
---	--	---	--

El test de las siete preguntas

Responde estas preguntas en cada revisión de fase. La plantilla calcula una recomendación automática con tus respuestas y el estado de los criterios.

#	Pregunta	Respuesta que preocupa
1	Prueba del día cero: si hoy no hubiéramos gastado nada, ¿aprobaríamos este proyecto con lo que ahora sabemos?	No
2	Vista externa: ¿a proyectos similares en esta situación les fue bien al continuar?	No o no sabemos
3	¿Se cumplió algún criterio de parada o de alerta?	Sí
4	¿El beneficio sigue siendo válido y alcanzable, aunque el entregable sí lo sea?	No
5	¿Quienes defienden continuar tienen incentivos personales o políticos para hacerlo?	Sí
6	Último momento: ¿corregir sobre la marcha reduce el riesgo frente a activar el plan B?	No
7	¿Existe una pausa barata que preserve el valor mientras se aclara la situación?	Sí (entonces conviene pausar)

Preguntas sintetizadas por los autores a partir de Duke (2022), Lovallo y Kahneman (2003), Staw (1976), Royer (2003) y Cooper (stage-gate). La pregunta 6 es la lección dominicana: corregir en vivo puede ser más riesgoso que el plan B.

Quién decide detener, y quién no debería

La regla central: **quien promovió el proyecto no debería ser el único que decide si se detiene**. No por mala fe, sino porque es quien más sufre la escalada del compromiso.

Rol	Qué hace en la decisión de parada
Patrocinador	Firma el Contrato de Parada, decide en las compuertas y responde por la decisión. Si él es también el promotor, necesita un contrapeso.
Director del proyecto	Mide los criterios, informa sin suavizar y recomienda. Su deber es que la decisión se tome con evidencia y a tiempo, no tomarla solo.
Exit champion o revisor independiente	Persona con credibilidad y sin compromiso emocional con el proyecto, encargada de preguntar en voz alta si conviene seguir. Isabelle Royer describe esta figura en su estudio de proyectos que no se detuvieron a tiempo.
Comité o directorio	Decide cuando se cumple un criterio de parada o cuando el patrocinador pide una excepción. Toda excepción queda por escrito.
Órgano de control (sector público)	No decide la parada, pero la revisará después. Por eso la decisión y su evidencia deben quedar documentadas desde el primer día.

Revisiones independientes en puntos de decisión

El Reino Unido somete sus grandes proyectos a revisiones independientes en puntos de decisión clave — desde la justificación estratégica hasta la revisión de beneficios en operación— y les asigna una evaluación de confianza de entrega en rojo, ámbar o verde. La idea que vale la pena copiar en la región: en cada fase, alguien que no es el promotor dice por escrito si el proyecto puede cumplir.

La regla de no castigo

Si proponer detener un proyecto le cuesta el puesto a quien lo propone, nadie lo va a proponer. Escríbelo en el contrato: *"Quien presente evidencia de que se cumple un criterio de parada no será sancionado por ello; la sanción corresponde a ocultarla."* Sin esta regla, el resto de la herramienta no funciona.

Detener a tiempo es un logro de gobernanza, no un fracaso de gestión.

Cómo detener bien: lista de cierre anticipado

Detener mal también es un riesgo: contratos sin liquidar, activos abandonados, equipos desmotivados y un expediente que la contraloría no puede entender. PMI considera la terminación anticipada como parte del cierre del proyecto o de la fase; estas son las tareas que no pueden faltar.

Frente	Tareas
Decisión	Acta con los criterios cumplidos, la evidencia, quién decidió y por qué. Si hubo excepciones previas, también se registran.
Comunicación	Mensaje único, honesto y rápido para equipo, clientes, proveedores, comunidad y, si aplica, ciudadanía. Primero los afectados directos.
Contratos	Notificar la terminación según las cláusulas; liquidar trabajos ejecutados; ejecutar garantías si corresponde; cerrar órdenes abiertas.
Activos y trabajo hecho	Inventariar y rescatar lo reutilizable: equipos, licencias, diseños, datos, permisos. Lo construido puede servir a otro proyecto.
Personas	Reasignar al equipo sin estigma; reconocer el trabajo hecho; liberar recursos compartidos.
Plan B	Activar la alternativa preaprobada para que el objetivo, si sigue vigente, se cumpla por otra vía.
Lecciones aprendidas	Sesión sin culpables, enfocada en causas sistémicas: qué señal vimos tarde, qué criterio faltaba, qué haríamos distinto.
Expediente	En el sector público, dejar un expediente completo y ordenado para los órganos de control: decisión, evidencia, liquidaciones y estado de los activos.

Tu ejercicio para el lunes · 45 minutos

1. **10 min.** Haz el diagnóstico de las 12 señales para tu proyecto actual. Sé honesto.
2. **20 min.** Escribe tres criterios de parada con estado, fecha, umbral de alerta y umbral de parada.
3. **10 min.** Define quién decide y quién será tu revisor independiente.
4. **5 min.** Agenda la firma del Contrato de Parada con tu patrocinador en la próxima revisión.

Seguir adelante no siempre es perseverancia. A veces, detenerse a tiempo también es gestionar.

PARA PROFUNDIZAR

Lecturas recomendadas

Duke, A. (2022). *Quit: The Power of Knowing When to Walk Away*. Portfolio. Criterios de parada, costo hundido y cómo decidir abandonar.

Royer, I. (2003). "Why Bad Projects Are So Hard to Kill". *Harvard Business Review*, febrero de 2003. hbr.org.

Keil, M. y Mähring, M. (2010). "Is Your Project Turning into a Black Hole?". *California Management Review*, 53(1). cmr.berkeley.edu.

Staw, B. M. (1976). "Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.

Lovall, D. y Kahneman, D. (2003). "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions". *Harvard Business Review*, julio de 2003.

Klein, G. (2007). "Performing a Project Premortem". *Harvard Business Review*, septiembre de 2007.

Cooper, R. G. (1990). "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products". *Business Horizons*, 33(3), 44-54.

Infrastructure and Projects Authority (Reino Unido). Guías de revisión Gateway y evaluación de confianza de entrega. gov.uk. **Gratis**

Organización de los Estados Americanos (2020). *Informe final de la auditoría del voto automatizado en las elecciones municipales de República Dominicana del 16 de febrero de 2020*. **Gratis**

Fuentes del caso República Dominicana

Acento. "OEA: no se encontró evidencia de ataques externos, sabotaje o intento de fraude en elecciones de febrero". acento.com.do, 2020.

El Día. "Conclusiones íntegras del informe de la OEA sobre suspensión elecciones municipales". eldia.com.do, 2020.

Diario Libre. "JCE: Auditoría de la OEA fue profesional, imparcial y una verdad amarga". diariolibre.com, 2020.

Acento / EFE. "La JCE reestructurará su departamento de informática tras informe de la OEA". acento.com.do, 2020.

El Caribe. "Voto automatizado fracasó en RD con el aval de dos firmas auditorías extranjeras". elcaribe.com.do, 2020.

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. El criterio de parada propuesto para el caso dominicano es un ejemplo didáctico de los autores. PMBOK® es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.