

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Ulises González

© 2025 Ulises González. Todos los derechos reservados.

Primera edición: 2025

Índice general

1. Casos donde decir NO fue éxito	1
--	----------

Capítulo 1

Casos donde decir NO fue éxito

Hay iniciativas que nunca aparecen en los reportes de éxito porque nunca llegaron a ejecutarse. Nadie las menciona en las presentaciones anuales al directorio ni las celebra en los townhalls. No tienen dashboard de resultados porque no hay resultados que mostrar. No tienen equipo de proyecto que reciba reconocimiento porque el equipo nunca se formó. No tienen lecciones aprendidas documentadas porque no hubo ejecución de la cual extraerlas. Estas iniciativas existen en el silencio institucional, en decisiones que se tomaron y se archivaron, en propuestas que pasaron por un proceso formal y recibieron un veredicto que las detuvo antes de que consumieran recursos significativos.

Los casos que siguen tienen un estatus epistemológico diferente a los fracasos documentados en capítulos anteriores. Boeing, OGX, Interbolsa son públicos: hay reportes, investigaciones, cobertura de prensa, demandas judiciales. Cualquiera puede verificar los hechos. Los éxitos del límite externo no tienen esa documentación porque no hay nada que documentar públicamente. La iniciativa que no se ejecuto no tiene post-mortem. El valor que se preservó al no destruirlo no aparece en ningún reporte anual. Las organizaciones no emiten comunicados celebrando lo que decidieron no hacer.

Lo que sigue proviene de tres fuentes: experiencia directa del autor en roles de consultoría y gobernanza donde estos veredictos ocurrieron, testimonios de ejecu-

tivos que participaron en decisiones similares en sus organizaciones, y reconstrucciones basadas en patrones observados donde los detalles específicos han sido modificados por confidencialidad. No son casos de Harvard con metodología de investigación documentada. Son instancias del patron que el libro describe, verificables solo por quienes participaron en ellas.

El lector debe evaluar estos casos por su plausibilidad estructural, no por su verificabilidad externa. La pregunta no es puedo confirmar que esto ocurrió exactamente así, sino reconozco este patron en mi propia experiencia. Si la respuesta es no, estos casos no convenceran. Si la respuesta es si, los casos ilustran lo que el lector ya sabe pero quizás no había articulado. La asimetría documental entre fracasos públicos y éxitos silenciosos no es defecto del libro. Es evidencia de la tesis: el éxito del límite externo es invisible precisamente porque funciona.

La literatura sobre fracasos organizacionales sufre de un sesgo de supervivencia inverso: solo documentamos lo que salió mal. Los éxitos de la no-ejecución son estructuralmente invisibles porque no generan eventos observables. Esta asimetría documental no es defecto de la investigación sino evidencia de la tesis: los límites que funcionan no producen titulares (Denrell, 2003).

Conoces el patrón. Una propuesta de transformación tecnológica que prometía automatizar procesos críticos y reducir costos operativos en porcentajes de dos dígitos. El business case era sólido en apariencia, el sponsor era senior, el vendor tenía referencias impresionantes. Pero cuando la propuesta pasó por una evaluación rigurosa de readiness, emergieron preguntas sin respuesta satisfactoria. Los supuestos de adopción no habían sido validados con los usuarios reales que tendrían que cambiar su forma de trabajar. Las dependencias técnicas con sistemas legacy no estaban mapeadas con precisión suficiente. El plan de contingencia para escenarios adversos era genérico e inoperante. La propuesta recibió un veredicto negativo y no avanzó a ejecución.

O quizás fue una expansión geográfica ambiciosa que habría desplegado operaciones en mercados nuevos donde la competencia parecía débil y la oportunidad obvia. Los números proyectados eran atractivos. El timing parecía perfecto porque la competencia local estaba fragmentada. Pero una evaluación de los supuestos reveló que la debilidad de los competidores locales no era oportunidad sino señal:

el mercado tenía características estructurales que dificultaban la rentabilidad para cualquier operador, incluyendo los que ya estaban ahí. La expansión fue detenida antes de comprometer recursos irrecuperables.

O fue una plataforma de datos e inteligencia artificial que prometía revolucionar la toma de decisiones ejecutivas con insights automatizados y predicciones en tiempo real. La propuesta tenía momentum político porque el CEO la había mencionado favorablemente en un evento público. Pero cuando se examinaron los criterios de readiness, quedó claro que la calidad de los datos disponibles no soportaba los casos de uso prometidos, que las proyecciones de adopción asumían cambios de comportamiento que la organización nunca había logrado antes, y que el retorno dependía de condiciones que nadie controlaba. El veredicto fue negativo a pesar del respaldo político visible.

O fue el banco regional que evaluó expandir agresivamente su cartera de crédito de consumo digital, aprovechando una ventana competitiva donde los incumbentes locales todavía no habían desarrollado capacidad equivalente. Los números proyectados eran atractivos, la tecnología estaba disponible, el talento podía contratarse. Pero la evaluación de readiness reveló que la capacidad de cobranza no escalaba al mismo ritmo que la originación, que los modelos de scoring no habían sido validados en ciclos de estrés económico, y que las proyecciones de mora asumían condiciones macroeconómicas que históricamente duraban menos de lo que el plan requería. La propuesta fue detenida. Dieciocho meses después, competidores que habían ejecutado estrategias similares enfrentaban deterioro de cartera que consumió años de utilidades.

Los casos no son hipotéticos. Existen organizaciones reales que operan con esta disciplina, aunque rara vez la publican porque el éxito de no ejecutar no genera titulares.

Copa Airlines, la aerolínea panameña, ofrece el ejemplo más documentado de disciplina institucional que dice NO sistemáticamente. Durante veintisiete años bajo la dirección de Pedro Heilbron (1997-2024), Copa rechazó consistentemente lo que otras aerolíneas latinoamericanas persiguieron: diversificación de flota, expansión a rutas de largo alcance, adquisiciones de competidores en dificultades. La estrategia explícita era “evitar complejidad innecesaria”. En 2019, Copa tomó la decisión de

acelerar la salida de su flota Embraer 190 para operar exclusivamente con Boeing 737 y 737 MAX, asumiendo una pérdida contable de \$90 millones para simplificar operaciones. En 2023, Copa reportó margen operativo de 22-24 % (Copa Holdings, 2023; Flight Global, 2024), entre los más altos de la industria global, mientras competidores que habían diversificado enfrentaban costos de mantenimiento multiplicados y complejidad operativa que erosionaba márgenes. El NO que Copa dijo repetidamente a la diversificación fue invisible como decisión pero visible como resultado sostenido.

Grupo Bimbo, la panificadora mexicana, opera con disciplina financiera que prioriza la integración completa antes de buscar la siguiente oportunidad de adquisición. Bajo el liderazgo de Daniel Servitje (1997-2024), la empresa rechazó múltiples oportunidades de adquisición que habrían acelerado crecimiento pero que no cumplían umbrales de integración que Bimbo había codificado internamente. Como declaró Servitje en su transición a presidente ejecutivo: “Hemos realizado 93 adquisiciones en este período. Somos la compañía panificadora más grande del mundo, con 227 panaderías, más de 151 mil asociados en los 35 países donde operamos” (Grupo Bimbo, 2024). El resultado: expansión sostenida con ventas récord de 399.9 mil millones de pesos en 2023 (aproximadamente \$23.4 mil millones de dólares), sin las crisis de integración que destruyeron a competidores que crecieron más rápido pero con menos criterio.

Interbolsa en Colombia 2012 ilustra el contrafactual: qué pasa cuando no existe criterio codificado que diga NO. El mayor corredor de bolsa del país, con aproximadamente 27 % del volumen de mercado, colapsó cuando un esquema de manipulación bursátil con acciones de Fabricato quedó expuesto (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012). La acción de Fabricato pasó de COP 26 (noviembre 2010) a COP 91 (noviembre 2012)—una apreciación del 87 % anual—mientras la empresa registraba pérdidas operativas de COP 33 mil millones. Más de 492 víctimas reclamaron COP 254 mil millones, recuperando apenas COP 65 mil millones (Macías & Farfán-Liévano, 2025). El Superintendente Financiero fue destituido e inhabilitado por 12 años por no haber detectado las señales. Lo relevante para este libro: los controles internos de Interbolsa existían en papel pero no operaban con veredicto vinculante. Nadie tenía autoridad real para decir NO cuando los números

parecían funcionar.

La Superintendencia de Bancos de Panamá opera como límite externo genuino para el sistema bancario del país. Sus criterios de adecuación de capital y exposición crediticia son codificados, no negociables por sponsors individuales, y tienen consecuencias automáticas cuando se violan. Los bancos que operan en Panamá no celebran a la Superintendencia como facilitador de crecimiento. Pero el sistema bancario panameño sobrevivió crisis regionales que devastaron sistemas en países con regulación más flexible. El límite externo funcionó precisamente porque no dependía de la voluntad de los regulados.

En ninguno de estos casos hubo celebración posterior por haber detenido la iniciativa. No hubo comunicado interno anunciando el éxito de no haber ejecutado. No hubo reconocimiento formal para quienes produjeron el veredicto negativo ni para quienes lo respetaron.

Pero hubo consecuencias tangibles. El capital político del sponsor de la transformación tecnológica quedó intacto y fue invertido dieciocho meses después en una iniciativa diferente que sí cumplía criterios de readiness, que sí produjo valor, y que consolidó su posición ejecutiva en lugar de erosionarla. El presupuesto que habría consumido la expansión geográfica fue reasignado a fortalecer operaciones en mercados donde la organización ya era competitiva, generando retorno medible en lugar de pérdidas acumuladas. El equipo técnico que habría sido asignado a la plataforma de IA trabajó en proyectos de modernización incremental que entregaron valor cada trimestre en lugar de prometer revolución que nunca llegaría. El banco que detuvo la expansión de crédito digital usó ese capital para absorber oportunidades de adquisición cuando competidores sobreapalancados entraron en estrés.

La organización simplemente continuó operando. Pero “simplemente continuar” significó tener recursos disponibles cuando surgieron oportunidades reales, tener credibilidad ejecutiva intacta cuando se necesitó apoyo para iniciativas posteriores, tener talento productivo en lugar de talento atrapado en proyectos que nunca producirían valor.

Nadie mencionó estos casos como éxitos porque nadie los registró como éxitos. Las organizaciones celebran lo que ejecutan y entregan, no lo que deciden no eje-

cutar. Esta asimetría en el reconocimiento es estructural y tiene consecuencias que van más allá de la justicia distributiva de los incentivos.

La psicología del juicio documenta este patrón como “sesgo de acción”: la tendencia a favorecer la acción sobre la inacción incluso cuando no hay evidencia de que actuar produzca mejor resultado (Patt & Zeckhauser, 2000). El fenómeno es tan robusto que arqueros de fútbol profesional saltan a izquierda o derecha en más del 90 % de los penales, aunque estadísticamente les iría mejor quedándose quietos en el centro (Bar-Eli et al., 2007). Las organizaciones replican este patrón: premian sistemáticamente a quienes ejecutan visiblemente y penalizan o ignoran a quienes evitan ejecuciones que habrían sido destructivas.

Decir no a una iniciativa con momentum político no fue cobardía ni conservadurismo ni falta de visión estratégica. No fue el resultado de un comité temeroso que prefirió la seguridad de lo conocido al riesgo de lo nuevo. No fue una decisión tomada por ejecutivos aversivos al cambio o incapaces de entender las oportunidades que el mercado ofrecía. No fue incompetencia disfrazada de prudencia.

Fue el resultado de un mecanismo institucional que operó exactamente según su diseño: evaluó la iniciativa contra criterios predefinidos de readiness, identificó brechas sustantivas entre lo prometido y lo demostrable, y produjo un veredicto vinculante que cambió el estatus de la propuesta antes de que entrara en ejecución. El mecanismo no evaluó si la iniciativa era buena o mala en abstracto. Evaluó si estaba lista para exponerse al riesgo de ejecución en ese momento específico con esa configuración particular.

La despersonalización de la decisión es crítica para entender por qué funcionó. Cuando el veredicto negativo proviene de un mecanismo institucional con criterios explícitos, el sponsor de la iniciativa no es derrotado políticamente por un rival interno. No hay ganador visible ni perdedor visible. No hay humillación pública. No hay capital político transferido de un ejecutivo a otro. Lo que hay es un proceso que produjo un resultado basado en criterios que todos conocían antes de que la evaluación comenzara.

El sponsor de la iniciativa detenida no perdió credibilidad frente a sus pares por haber propuesto algo que no pasó el gate. La propuesta existía, los números eran

plausibles, la oportunidad era real en algún sentido. Lo que faltaba era la validación de supuestos que habrían determinado si la ejecución produciría valor o destrucción. Identificar esa brecha antes de comprometer recursos no fue insulto al sponsor. Fue protección institucional que benefició a todos, incluyendo al sponsor que habría sido asociado con el fracaso si la iniciativa hubiera avanzado y colapsado después.

El veredicto negativo fue una forma de respeto institucional, no de castigo. Respeto por la complejidad real de lo que se proponía ejecutar. Respeto por los recursos que habrían sido consumidos irreversiblemente. Respeto por el capital político del sponsor, que quedó intacto para ser usado en iniciativas que sí estuvieran listas. Respeto por la capacidad organizacional de intentar de nuevo después, con la información que faltaba, con los supuestos validados, con las condiciones necesarias en su lugar. La razón estructural por la cual decir no a tiempo fue el resultado correcto no reside en las características específicas de las iniciativas que fueron detenidas. Reside en la asimetría fundamental entre el costo de detener antes de ejecutar y el costo de detener después de haber comenzado.

Una iniciativa que es detenida en el gate de readiness consume recursos mínimos comparados con lo que habría consumido en ejecución. Hay horas de preparación del business case, tiempo ejecutivo en presentaciones y evaluaciones, quizás algunos estudios preliminares o pruebas de concepto acotadas. Estos costos son reales pero recuperables: las personas que trabajaron en la preparación vuelven a sus roles normales, el presupuesto que habría sido asignado se redirige a otras prioridades, las expectativas que se habían creado se disipan sin trauma organizacional significativo porque nunca llegaron a la escala que hace que las expectativas incumplidas generen cinismo.

Una iniciativa que es detenida después de haber entrado en ejecución genera costos de una naturaleza completamente diferente. Hay equipos que fueron formados y dedicados exclusivamente al proyecto durante meses o años. Hay infraestructura que fue construida o adquirida específicamente para soportar la iniciativa. Hay contratos firmados con proveedores y partners que tienen cláusulas de terminación costosas. Hay comunicaciones que fueron enviadas a clientes, empleados y stakeholders externos creando expectativas que ahora deben ser retractadas públicamente. Hay el costo reputacional de admitir que algo que se anunció con fanfarria no funcionó

según lo prometido.

Esta asimetría tiene fundamento en décadas de investigación sobre “escalation of commitment” (Staw, 1976) y la psicología del costo hundido (Arkes & Blumer, 1985). Prospect Theory demostró que las pérdidas duelen aproximadamente el doble que ganancias equivalentes (Kahneman & Tversky, 1979). Cuando los ejecutivos contemplan abandonar un proyecto en ejecución, enmarcan la decisión como aceptar una pérdida cierta—y prefieren continuar invirtiendo, manteniendo la esperanza de eventual recuperación.

Pero el costo más significativo de detener tarde no es financiero ni operativo. Es el costo en capital político organizacional y en capacidad colectiva de confiar en las próximas iniciativas. Cada iniciativa que se lanza con ceremonia y se cancela después deja una marca en la memoria institucional. Los empleados que participaron aprenden a desconfiar de las siguientes iniciativas estratégicas que se anuncien. Los ejecutivos que las sponsorearon pierden credibilidad para proponer cosas nuevas en el futuro. El comité ejecutivo que las aprobó queda expuesto ante el directorio como incapaz de distinguir entre iniciativas viables y no viables. La organización entera desarrolla anticuerpos contra la innovación, no porque sea conservadora por naturaleza sino porque ha sido herida demasiadas veces por innovación mal ejecutada.

Amy Edmondson distingue entre “fracasos inteligentes”—resultados de experimentos bien diseñados en territorio nuevo—y fracasos prevenibles que resultan de ignorar información disponible (Edmondson, 2023). Las organizaciones que confunden ambos tipos desarrollan culturas donde nadie quiere ser asociado con ningún tipo de fracaso. El gate de readiness que detiene iniciativas antes de ejecución produce un tercer tipo: el NO documentado que evita el fracaso sin generar el estigma de haber fracasado.

Estos NO no ocurrieron en abstracto. Ocurrieron en organizaciones con nombres, bajo gobiernos ejecutivos concretos, frente a comités con miembros identificables que firmaron veredictos y asumieron la responsabilidad de producirlos. La protección que generaron no fue sistémica en sentido impersonal. Fue protección para personas reales que habrían quedado expuestas si el veredicto hubiera sido diferente.

Detener antes de ejecutar evita todo esto. Preserva el capital político del sponsor porque nunca hubo fracaso público. Preserva la confianza organizacional porque nunca hubo expectativas masivas incumplidas. Preserva la credibilidad del comité ejecutivo porque el gate funcionó según su diseño. Preserva la capacidad de intentar de nuevo porque nadie quedó quemado por el intento anterior.

El éxito de las iniciativas detenidas a tiempo no está en lo que lograron. Está en lo que evitaron destruir. Si las iniciativas que fueron detenidas en el gate hubieran avanzado a ejecución, el patrón de lo que habría ocurrido es predecible porque se repite sistemáticamente en organizaciones que carecen del mecanismo de filtro.

La transformación tecnológica habría avanzado según cronograma inicial durante los primeros meses, consumiendo presupuesto y generando reportes de progreso que mostraban hitos cumplidos. Los problemas de adopción que no fueron validados antes habrían emergido cuando el sistema estuviera en producción y los usuarios reales se resistieran a cambiar procesos que funcionaban razonablemente bien por procesos nuevos que prometían ser mejores pero que en la práctica generaban fricción y errores. Las dependencias técnicas no mapeadas habrían causado fallas en cascada cuando el nuevo sistema interactuara con legacy de maneras no previstas. El proyecto habría entrado en una espiral de extensiones de plazo, incrementos de presupuesto, y reducciones de alcance, hasta que eventualmente se habría cancelado después de haber consumido diez o veinte veces los recursos que consumió la evaluación que lo habría detenido antes.

La expansión geográfica habría desplegado operaciones en el mercado nuevo con inversión inicial significativa en infraestructura, contratación local, y marketing de lanzamiento. Los primeros meses habrían sido de aprendizaje acelerado mientras el equipo descubría las características estructurales del mercado que hacían difícil la rentabilidad para cualquier operador. Las proyecciones se habrían ajustado hacia abajo trimestre tras trimestre mientras la realidad reemplazaba los supuestos. El punto de equilibrio se habría alejado en el horizonte hasta hacerse inalcanzable con los recursos disponibles. La operación se habría cerrado eventualmente, pero no antes de haber consumido capital significativo, distraído atención ejecutiva de mercados donde la organización sí era competitiva, y dejado una marca reputacional por haber entrado y salido de un mercado sin lograr resultados.

La plataforma de datos habría consumido presupuesto sustancial en licencias, infraestructura y consultores especializados antes de que quedara claro que los datos disponibles no soportaban los casos de uso prometidos. Los intentos de enriquecer y limpiar los datos habrían generado proyectos paralelos que consumirían más recursos sin resolver el problema fundamental. Las proyecciones de adopción no se habrían materializado porque los ejecutivos que supuestamente usarían los insights automatizados habrían encontrado que esos insights no eran accionables ni confiables. El patrocinio político del CEO se habría convertido en un problema en lugar de una ventaja, porque el proyecto no podría ser cancelado abiertamente sin costo reputacional para quien lo había respaldado públicamente.

En todos estos escenarios contrafactuales, los aprendizajes que eventualmente habrían emergido ya estaban disponibles antes de la ejecución. No hacía falta ejecutar para descubrir que los supuestos no estaban validados. No hacía falta quemar recursos para aprender que las condiciones de éxito no existían. El gate de readiness habría revelado exactamente las mismas brechas que la ejecución reveló después, pero a una fracción del costo y sin el daño colateral que la ejecución fallida causó a personas, equipos y capacidad organizacional.

El riesgo que el gate mitiga no es el riesgo de tomar malas decisiones. Ese riesgo es inevitable y ningún mecanismo lo elimina completamente. El riesgo que mitiga es el de descubrir tarde lo que podría haberse descubierto temprano, pagando con recursos irreversibles lo que podría haberse pagado con evaluación reversible. El Decisión Readiness Gate existe precisamente para producir los veredictos negativos que ninguna otra instancia organizacional puede producir de manera consistente y protegida. Un steering committee puede expresar reservas, pero raramente tiene autoridad vinculante para detener algo con momentum político. Un sponsor ejecutivo puede tener dudas, pero su capital político está invertido en el éxito de lo que patrocina. Un analista puede identificar brechas, pero su posición jerárquica no le otorga capacidad de cambiar el estatus de una iniciativa. El DRG es el mecanismo diseñado específicamente para convertir evaluaciones en veredictos con consecuencias operativas reales.

El veredicto RECHAZO del DRG no es fracaso de la iniciativa ni castigo para el sponsor. Es protección institucional documentada. Cuando el gate produce un

veredicto negativo, ese veredicto existe en el registro formal de la organización. Si alguien cuestiona después por qué la iniciativa no avanzó, existe documentación de los criterios que no cumplía y de las brechas identificadas en la evaluación. Si el sponsor quiere intentar de nuevo con la iniciativa mejorada, tiene un mapa claro de lo que necesita resolver antes de volver al gate. Si el comité ejecutivo es cuestionado por el directorio sobre por qué se detuvo algo que parecía prometedor, tiene evidencia de que el mecanismo institucional funcionó según su diseño.

El NO documentado es un activo organizacional, no un pasivo. Las organizaciones que no documentan formalmente por qué detuvieron iniciativas están expuestas a revisiones retrospectivas donde nadie recuerda exactamente qué pasó y todos tienen versiones diferentes. Las organizaciones que tienen un gate con veredictos formales pueden reconstruir el proceso de decisión años después si es necesario. Esta capacidad de reconstrucción no es burocracia defensiva. Es cobertura ejecutiva real frente a la pregunta que inevitablemente llegará: cuando algo sale mal en otro lugar, alguien preguntará si los mecanismos de gobernanza funcionaron o fallaron.

El sistema que detuvo las iniciativas a tiempo no quedó traumatizado por haberlas detenido. No desarrolló aversión a propuestas similares en el futuro. No generó anticuerpos que bloquearían automáticamente la próxima transformación tecnológica o la próxima expansión geográfica o la próxima plataforma de datos. Quedó exactamente igual de disponible para evaluar nuevas propuestas con el mismo rigor y los mismos criterios. Los sponsors cuyas iniciativas fueron detenidas no quedaron marcados como personas cuyas propuestas son rechazadas. Quedaron libres de volver a proponer cuando las condiciones estuvieran listas, con la credibilidad intacta que habrían perdido si sus iniciativas hubieran avanzado a ejecución y colapsado después.

La mayoría de las organizaciones celebran sus éxitos de ejecución visibles y documentan extensivamente las lecciones de sus fracasos de ejecución igualmente visibles. Casi ninguna organización celebra ni documenta sus éxitos de no ejecución: las iniciativas que fueron detenidas a tiempo y evitaron consumir recursos, destruir capital político, quemar talento y erosionar la confianza organizacional. Esta ceguera selectiva tiene consecuencias. Distorsiona la percepción colectiva de lo que significa tener éxito. Premia sistemáticamente a quienes ejecutan visiblemente y penaliza o

ignora a quienes evitan ejecuciones que habrían sido destructivas. Crea incentivos para aprobar y avanzar incluso cuando los indicadores sugieren pausa.

El ejecutivo que entiende que evitar ejecución puede ser el mayor retorno sobre inversión posible opera con una ventaja que sus pares no tienen. No está presionado a demostrar actividad visible como proxy de valor. No confunde momentum con progreso. No asume que la ausencia de fracasos visibles significa presencia de éxitos invisibles. Sabe que el valor real incluye el daño evitado, el capital preservado, la capacidad protegida para intentar cosas que sí merecen intentarse.

El loop de amplificación organizacional que este libro describe se corta temprano o se corta tarde. Cortarlo temprano, antes de que la inercia de ejecución haga que detener sea más costoso que continuar, preserva todo: recursos, reputación, confianza, capacidad. Cortarlo tarde, cuando el fracaso es visible y los costos ya fueron incurridos, deja cicatrices que toman años en sanar y que afectan la disposición organizacional a intentar cosas nuevas en el futuro.

El DRG es el mecanismo que permite cortar temprano de manera consistente, protegida y documentada. Su valor no está en las iniciativas que aprueba, aunque esas aprobaciones otorgan cobertura ejecutiva real a quienes las reciben. Su valor está en los veredictos negativos que produce antes de que sea demasiado tarde. Decir NO no fue un acto prudente ni una buena práctica gerencial. Fue asumir una responsabilidad que otros prefirieron postergar, y documentarla con nombre y criterio visible. Esa es la diferencia entre gobernanza real y la ilusión de gobernanza.