

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Ulises González

2025

© 2025 Ulises González. Todos los derechos reservados.

Primera edición: 2025

Índice general

1. Anatomía del Gate

1

Capítulo 1

Anatomía del Gate

Tu organización tiene comites. Tiene instancias de revisión. Tiene procesos documentados que describen como se evalúan las iniciativas antes de aprobar recursos. Cuando alguien pregunta si existe gobernanza sobre decisiones estratégicas, la respuesta es afirmativa y viene acompañada de organigramas, términos de referencia y actas de reunión.

Lo que no tiene es la capacidad de producir un NO que se sostenga.

El patrón es reconocible. Una iniciativa llega al comité de revisión. Se presenta con optimismo calibrado, proyecciones que justifican la inversión, riesgos identificados con sus mitigaciones correspondientes. Los miembros del comité hacen preguntas. Algunos expresan preocupaciones. Se registran observaciones. Y al final, la iniciativa avanza. Avanza con condiciones que nadie verificara. Avanza con ajustes que el sponsor incorporara a su criterio. Avanza porque el mecanismo no está diseñado para detener; está diseñado para documentar que hubo revisión.

Meses después, cuando la iniciativa ha consumido recursos sin entregar valor, nadie puede señalar el momento donde se tomó la decisión de proceder. Hubo reuniones. Hubo presentaciones. Hubo aprobaciones presupuestarias. Pero no hubo un veredicto explícito que dijera: esta iniciativa cumple los criterios para ejecutarse. Hubo ausencia de rechazo, que es cosa distinta.

El capítulo anterior describió las ocho capacidades que constituyen un sistema de gerencia funcional. Este capítulo aborda una pregunta más concreta: cuando existe un gate que funciona, como se ve. No como principio sino como objeto organizacional. No como aspiración sino como artefacto con partes identificables que pueden diseñarse, implementarse y evaluarse. Los comites que no producen veredictos vinculantes no fallan por incompetencia de sus miembros ni por falta de voluntad de quienes los operan. Fallan porque su diseño no incluye los componentes que permiten producir un NO que sobreviva a la presión política que inevitablemente sigue.

Un comite convencional tiene miembros con expertise. Tiene agenda. Tiene proceso de convocatoria. Lo que típicamente no tiene es autoridad formal para detener, protección para quienes votan en contra, mecanismo de registro que impida revisión de historia, ni consecuencias predefinidas para cada tipo de veredicto. Sin estos componentes, el comite puede opinar pero no puede decidir. Puede documentar preocupaciones pero no puede bloquear recursos.

La diferencia entre un comite de revisión y un gate funcional no es de grado sino de naturaleza. El comite asesora; el gate decide. El comite genera observaciones; el gate produce estatus institucional. El comite puede ignorarse con suficiente presión; el gate solo puede anularse mediante override explícito que deja rastro. Confundir uno con otro es la causa más común de fracaso en intentos de implementar gobernanza sobre iniciativas estratégicas.

El diseño de un gate no es cuestión de mejores prácticas ni de madurez organizacional. Es cuestión de arquitectura institucional que reconoce explícitamente los incentivos que operan sobre cada participante y crea estructuras que hacen viable producir veredictos negativos cuando corresponde. Un gate que funciona tiene componentes específicos que operan como sistema. Modificar uno afecta a los demás. Omitir alguno compromete el funcionamiento del conjunto. Lo que sigue no es una lista de recomendaciones sino una descripción de la arquitectura mínima que permite producir un NO sostenible.

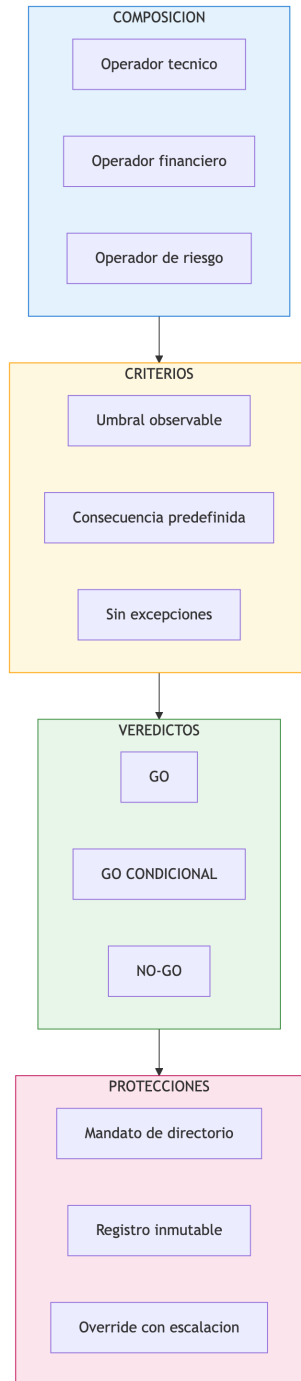


Figura 1.1: Componentes estructurales del gate

La composición del gate determina su capacidad de operar con independencia. El número típico es entre tres y cinco personas. Menos de tres no permite deliberación genuina ni absorción de presión distribuida. Mas de cinco diluye responsabilidad y complica coordinación. El número impar evita empates que requerirían mecanismos de desempate adicionales.

Los perfiles de los operadores deben balancear dos capacidades que frecuentemente están en tensión: conocimiento suficiente para evaluar la viabilidad de las iniciativas, e independencia suficiente para sostener veredictos negativos contra sponsors poderosos. El conocimiento puro sin independencia produce captura técnica: el experto que siempre encuentra razones para aprobar porque entiende demasiado bien por que el sponsor quiere proceder. La independencia pura sin conocimiento produce irrelevancia: el observador externo cuyas objeciones pueden descartarse por falta de comprensión del negocio.

La configuración que funciona incluye al menos un miembro con profundidad en el dominio de las iniciativas evaluadas, al menos un miembro con perspectiva financiera o de riesgo que no depende del éxito de iniciativas específicas, y al menos un miembro cuya posición en la organización no depende de ninguno de los sponsors que presentan iniciativas. Los perfiles que están estructuralmente prohibidos son aquellos que tienen interes directo en el resultado: el sponsor de la iniciativa, el jefe del sponsor, cualquier persona cuya compensación o evaluación depende del avance de las iniciativas que el gate evalua.

El nombramiento de los operadores es quizá la decisión de diseño más determinante. Si los nombra el CEO, el gate depende del CEO y producira veredictos consistentes con lo que el CEO quiere. Si los nombra la junta, el gate tiene fuente de autoridad independiente del sponsor de mayor jerarquía en la operación. Si los nombra un comite del directorio especificamente constituido para este propósito, la independencia es más robusta aun. La regla es simple: quien nombra determina a quien responde el operador. Un gate que responde al mismo ejecutivo que impulsa las iniciativas más grandes es un gate capturado desde su diseño.

El mandato tiene dos dimensiones: duración y renovación. Un mandato demasiado corto, menos de dos años, no permite desarrollar criterio calibrado ni sostener posiciones impopulares sin temor a no ser renovado. Un mandato demasiado lar-

go, más de cinco años, genera riesgo de captura relacional: el operador desarrolla lazos con los sponsors que evalúa y pierde la distancia necesaria para objetar. La configuración típica es mandato de tres años, renovable por un periodo adicional, con rotación escalonada que asegura que nunca todos los miembros sean nuevos simultáneamente.

Las protecciones formales de los operadores no son beneficio personal sino condición de funcionamiento. Un operador que puede ser removido sin causa, cuya compensación puede ajustarse según los veredictos que produce, o cuya evaluación de desempeño depende de los sponsors que evalúa, racionalmente evitara producir veredictos negativos. Las protecciones mínimas incluyen: cláusula de remoción solo por causa justificada y con aprobación de junta, compensación fija desvinculada del resultado de iniciativas específicas, evaluación de desempeño realizada por la instancia que nombra al operador y no por los evaluados, e indemnidad frente a consecuencias legales de veredictos emitidos de buena fe. Sin estas protecciones, el operador está expuesto. Y un operador expuesto aprende rápidamente a no exponerse.

La frecuencia y el ritmo del gate dependen del volumen de iniciativas. Un calendario fijo, por ejemplo mensual, funciona cuando hay flujo predecible de casos. Convocatoria por demanda funciona cuando el volumen es bajo o errático. Lo que no funciona es un gate que puede convocarse o no según conveniencia del sponsor. Si el sponsor puede evitar el gate esperando, postergando o fragmentando su iniciativa, el gate pierde autoridad.

El plazo para producir veredicto es restricción necesaria. Un gate que puede tomar tiempo indefinido para decidir se convierte en cuello de botella que incentiva la evasión. El plazo típico es entre dos y cuatro semanas desde que la documentación completa está disponible. Si el gate no produce veredicto en el plazo, la consecuencia debe estar predefinida: algunas organizaciones asignan RECHAZO por defecto; otras escalan a una instancia superior. Lo que no puede ocurrir es que la ausencia de veredicto se interprete como aprobación implícita.

La mecánica de deliberación determina cómo se procesa la información y cómo se llega al veredicto. Hay dos modelos principales, cada uno con trade-offs claros. La deliberación abierta permite que los miembros discutan el caso, intercambien pers-

pectivas, cuestionen supuestos y lleguen a consenso o mayoría informada. El riesgo es el pensamiento de grupo: los miembros con menor jerarquía o con posiciones minoritarias callan para evitar conflicto. La votación secreta protege la independencia de cada voto pero impide la deliberación que puede mejorar la calidad de la decisión. La configuración híbrida que funciona en la práctica es deliberación abierta seguida de votación registrada pero no anónima: cada miembro debe sostener públicamente su voto, lo que desincentiva votos irresponsables, pero la deliberación previa permite que argumentos cambien posiciones.

El umbral de decisión tiene implicaciones profundas. Unanimidad maximiza el poder de veto individual: cualquier miembro puede bloquear. Esto protege contra falsos positivos pero genera riesgo de parálisis o de presión sobre el miembro discordante. Mayoría simple facilita la decisión pero permite que una minoría significativa sea ignorada. La configuración típica es mayoría calificada de dos tercios para GO, con registro obligatorio de la posición de cada miembro y de los argumentos de quienes votaron diferente. El RECHAZO, en cambio, puede producirse con mayoría simple: es más fácil detener que aprobar.

El disenso documentado es componente crítico. Cuando un miembro vota diferente a la mayoría, su posición y sus argumentos quedan en el registro permanente. Esto no es para señalar culpables después sino para tres propósitos operativos: primero, permite que la organización aprenda de casos donde la minoría tenía razón; segundo, protege al miembro discordante de responsabilidad por consecuencias de una decisión que no apoyó; tercero, genera señal de alerta que puede activar escrutinio adicional de instancias superiores.

El formato de entrada al gate no es formalidad administrativa sino mecanismo de filtro. Una plantilla obligatoria que requiere información específica obliga al sponsor a articular supuestos, identificar dependencias y cuantificar exposición antes de solicitar revisión. Sin plantilla, cada sponsor presenta lo que considera conveniente, típicamente lo que favorece su caso. La plantilla mínima incluye: descripción de que cambiara en la organización si la iniciativa se ejecuta, supuestos críticos que deben ser verdaderos para que funcione, como se validaron esos supuestos, recursos requeridos y fuente de esos recursos, que otras iniciativas se afectan si está procediendo, criterios por los cuales se evaluará éxito o fracaso, y que ocurre si se detecta fracaso

a mitad de ejecución.

La verificación de completitud es función separada de la evaluación de fondo. Una secretaria técnica o equivalente revisa que la documentación cumpla los requisitos formales antes de agendar el caso. El gate puede rechazar por documentación incompleta sin pronunciarse sobre el merito. Esto no es burocracia sino protección: evita que el gate sea capturado por urgencia, donde el sponsor presiona decisión rápida argumentando que no hay tiempo para completar la documentación.

Los tipos de veredicto deben ser pocos y con significado operativo preciso. GO significa que la iniciativa puede ejecutarse con los recursos solicitados; la organización asume formalmente la exposición que implica. RECHAZO significa que la iniciativa no puede ejecutarse en su forma actual; los recursos permanecen bloqueados; el sponsor puede resubmitir con cambios sustantivos, no cosmeticos, después de un periodo de carencia que tipicamente es de noventa días. CONDICIONAL significa que la iniciativa puede ejecutarse si y solo si se cumplen condiciones específicas en un plazo especificado; debe designarse quien verifica cumplimiento y que ocurre si las condiciones no se cumplen en el plazo. El veredicto MAS INFORMACIÓN REQUERIDA es distinto de CONDICIONAL: significa que el gate no puede decidir con la información disponible y el sponsor debe completarla antes de una nueva revisión. Este último veredicto tiene límite de usos; una iniciativa que requiere información adicional más de dos veces genera presunción de que el sponsor no puede articular su propuesta, lo cual es señal de que la iniciativa no está lista.

El protocolo de override es la prueba de fuego del diseño. Un gate que no puede ser anulado por nadie es impracticable: habrá casos excepcionales donde la máxima autoridad de la organización debe poder proceder contra el veredicto del gate. Pero un gate que puede ser anulado facilmente no es gate sino sugerencia. La configuración que balancea estos extremos requiere que el override sea explicito, documentado, escalado y consecuente.

Explicito significa que no hay override implicito. La iniciativa no puede avanzar por inercia después de RECHAZO argumentando que las circunstancias cambiaron. Debe haber acto formal de override. Documentado significa que el registro incluye quien decidio el override, con que argumentos, con que información adicional respecto a la que tuvo el gate, y asumiendo que responsabilidad por las consecuencias.

Escalado significa que el override no puede hacerlo el sponsor ni el jefe del sponsor; debe hacerlo una instancia superior a la que nombro a los operadores del gate, típicamente el directorio completo o un comité específico del directorio. Consecuente significa que si la iniciativa que procedió por override fracasa, el registro de override se activa en la evaluación de lo que ocurrió. El ejecutivo que forzó el override no puede después argumentar que el fracaso era imprevisible si el gate había producido RECHAZO.

La evidencia empírica muestra que los overrides explícitos son raros precisamente porque son visibles. La mayoría de las iniciativas problemáticas no avanzan porque alguien las impulsa activamente contra veredicto negativo. Avanzan porque no hubo veredicto negativo en primer lugar. El protocolo de override no se diseña para usarse frecuentemente sino para cambiar el cálculo político de quienes podrían querer ignorar el gate. Cuando ignorar requiere override explícito con consecuencias documentadas, la mayoría de los sponsors prefieren ajustar su iniciativa a forzar el mecanismo.

La integración con gobernanza existente requiere clarificar que reemplaza el gate, que complementa y que deja intacto. El gate reemplaza la revisión de iniciativas estratégicas que antes hacía el comité ejecutivo sin criterios codificados ni veredictos vinculantes. No reemplaza las funciones del comité ejecutivo que no son evaluación de readiness: asignación de responsabilidades, coordinación operativa, seguimiento de ejecución. El gate complementa al directorio proveyendo filtro técnico y operativo que el directorio no tiene capacidad ni tiempo de realizar, pero no reemplaza la autoridad final del directorio sobre decisiones de gobernanza. Si existe PMO, el gate es instancia a la que la PMO presenta las iniciativas que cumplen los criterios de materialidad; la PMO sigue siendo responsable de gestión de portafolio, pero no de decisión sobre readiness. El directorio típicamente tiene visibilidad sobre estadísticas agregadas del gate, tasas de aprobación y rechazo, y sobre todos los overrides. No necesita visibilidad sobre cada veredicto individual a menos que implique exposición que amerite conocimiento a nivel de gobierno corporativo.

Las métricas de operación del gate son escasas pero reveladoras. La tasa de rechazo es la más importante. Un gate con tasa de aprobación superior al noventa y cinco por ciento no está filtrando; está legitimando. Si virtualmente todas las inicia-

tivas que llegan al gate obtienen GO, el gate no está agregando valor; está agregando proceso. La tasa de rechazo saludable depende del contexto, pero rangos típicos indican que entre diez y treinta por ciento sugiere filtrado real sin parálisis. Tasas menores al cinco por ciento indican captura o criterios demasiado laxos. Tasas superiores al cuarenta por ciento indican criterios demasiado estrictos o desalineación fundamental entre lo que la organización propone y lo que es viable.

El tiempo promedio de evaluación mide eficiencia operativa. Tiempos consistentemente cortos, menos de una semana, sugieren que no hay escrutinio real. Tiempos consistentemente largos, más de seis semanas, sugieren cuello de botella que incentiva evasión.

La tasa de override es señal crítica. Overrides frecuentes, más del diez por ciento de los rechazos, indican que el gate no tiene autoridad real o que los criterios están desalineados con la estrategia. Overrides inexistentes durante periodos prolongados pueden indicar que el gate está evitando veredictos negativos para sponsors poderosos en lugar de producirlos y dejar que escalen.

La correlación entre veredicto y resultado es métrica de calibración. Iniciativas que recibieron GO y fallaron cuestionan los criterios o su aplicación. Si la mayoría de los fracasos ocurren en iniciativas que recibieron GO, el gate no está detectando los problemas relevantes. Esta métrica solo puede evaluarse retrospectivamente, típicamente a doce y veinticuatro meses. El análisis retrospectivo debe distinguir entre fallos por factores que eran detectables al momento de la evaluación y fallos por factores que emergieron después. Solo los primeros cuestionan la efectividad del gate; los segundos cuestionan los supuestos del entorno, no el mecanismo de evaluación.

La tasa de resubmisión mide que tan frecuentemente iniciativas rechazadas regresan con modificaciones sustantivas. Una tasa de resubmisión cercana a cero sugiere que el RECHAZO se percibe como definitivo aunque no lo sea formalmente, lo cual puede indicar cultura de rendición prematura o criterios que los sponsors consideren imposibles de satisfacer. Una tasa de resubmisión muy alta, donde la mayoría de los rechazos eventualmente se convierten en GO después de cambios menores, sugiere que el gate está siendo usado como mecanismo de negociación iterativa en lugar de evaluación de readiness.

La detección de captura requiere observar patrones más que eventos. Un sponsor que siempre recibe GO cuando otros reciben RECHAZO sugiere captura selectiva. Un periodo donde todos los veredictos son GO sugiere captura general. Miembros del gate que consistentemente votan alineados con el sponsor de mayor jerarquía sugieren captura relacional. La revisión del desempeño del gate, realizada por la instancia que nombro a los operadores, debe incluir análisis de estos patrones con periodicidad anual. Un gate mal diseñado no es neutral. Es peor que no tener gate, porque agrega costo sin agregar protección y genera ilusión de gobernanza donde no existe.

Un gate con operadores nombrados por el CEO y removibles a discreción del CEO producira veredictos consistentes con lo que el CEO quiere, conscientemente o no. Cuando la iniciativa que el CEO impulsa fracasa, no habrá registro de que el gate la cuestiono porque el gate no la habrá cuestionado. La organización habrá invertido en un mecanismo que legitimo la decisión sin evaluarla.

Un gate sin protecciones formales para sus operadores funcionara hasta el primer conflicto serio. Un sponsor poderoso cuya iniciativa recibe RECHAZO buscara consecuencias para quienes votaron en contra. Si puede encontrarlas, los siguientes operadores del gate internalizaran la lección. Producir veredictos negativos tiene costo personal; producir veredictos positivos no tiene costo. La conclusión racional es obvia.

Un gate con protocolo de override informal permite que los veredictos negativos se reviertan sin dejar rastro. El sponsor que recibe RECHAZO habla con el CEO. El CEO habla con los operadores del gate. El gate convoca nueva sesión con información adicional que no cambia nada sustantivo. El veredicto cambia a GO. Doce meses después, cuando la iniciativa ha fracasado, el registro muestra veredicto positivo. Nadie recuerda la sesión anterior.

Un gate sin métricas de operación no puede distinguir entre funcionamiento y teatro. La organización invierte recursos en un mecanismo cuya efectividad nadie mide. Los operadores no saben si están agregando valor. Los sponsors lo perciben como tramite a superar, no como evaluación a tomar en serio.

Un gate con criterios demasiado rigidos rechaza iniciativas viables y genera per-

cepción de obstrucción que erosiona su legitimidad. Los sponsors buscan formas de evitarlo: fragmentar iniciativas para mantenerse bajo el umbral de materialidad, presentarlas como extensiones de algo existente, obtener recursos por canales informales. El gate se convierte en obstaculo a evadir, no en instancia que agrega valor.

Un gate con criterios demasiado laxos aprueba todo y se convierte en sello de goma. Los sponsors lo tratan como formalidad a cumplir, no como filtro que podría detenerlos. La organización no obtiene la protección que el gate debería proveer pero si incurre en el costo de operarlo.

Un gate sin plantilla obligatoria de entrada recibe información asimétrica. Los sponsors sofisticados presentan casos completos que facilitan aprobación; los sponsors menos experimentados presentan casos incompletos que generan RECHAZO o solicitudes de información adicional. El resultado es sesgo sistemático que favorece a quienes saben navegar el proceso, no a quienes tienen las mejores iniciativas.

Un gate cuya composición incluye a personas que dependen del sponsor produce conflicto de interés estructural. El subordinado del sponsor que debe votar sobre la iniciativa de su jefe votara a favor independientemente del mérito. Invitarlo a votar no es incluirlo; es comprometerlo. El resultado no es decisión colegiada sino legitimación de decisión preexistente.

El riesgo agregado de estos patrones de falla es que la organización concluya que los mecanismos de gobernanza no funcionan. Pero lo que no funciona no fue el concepto de gate sino su implementación defectuosa. La consecuencia es que la próxima vez que alguien proponga establecer gobernanza sobre decisiones estratégicas, encontrara resistencia basada en evidencia de que ya se intentó y fracasó. El mal diseño del gate no solo no protege; inculca a la organización contra intentos futuros de protegerse. Un gate correctamente diseñado provee múltiples capas de protección que benefician a diferentes actores de maneras distintas.

Para el operador del gate, la protección es directa: su posición no depende de producir veredictos que agraden a los poderosos. Puede evaluar con independencia porque las consecuencias de su evaluación no recaen sobre él personalmente. El nombramiento por junta, el mandato fijo, la compensación desvinculada, la indemnidad formal y la evaluación por instancia independiente crean un perímetro que

absorbe la presión política que de otro modo recaería sobre el individuo.

Para el sponsor de una iniciativa, la protección es menos obvia pero igualmente real. Un sponsor que recibe GO tiene cobertura documentada: la iniciativa fue evaluada por instancia independiente contra criterios codificados y cumplimiento. Si después fracasa por razones que no estaban disponibles al momento de la evaluación, el sponsor no es responsable de haberla impulsado irresponsablemente. Un sponsor que recibe RECHAZO tiene protección de sí mismo: la iniciativa que el sponsor quería impulsar fue detenida antes de consumir recursos y credibilidad. El rechazo se comunica como resultado de proceso institucional, no como fracaso personal del sponsor. Y si el sponsor creía genuinamente en la iniciativa, tiene opción de escalar a override asumiendo responsabilidad explícita, o de reformular y resubmitir.

Para el CEO o comité ejecutivo, la protección es de cobertura hacia el directorio. Cuando el directorio pregunta que gobernanza existe sobre iniciativas estratégicas, la respuesta no es descripciones vagas de procesos de revisión. Es descripción de un mecanismo con operadores identificados, criterios codificados, veredictos vinculantes, overrides documentados y métricas de operación. Cuando una iniciativa fracasa, el CEO puede demostrar que pasó por evaluación rigurosa y cumplimiento criterios, o que se forzó override con responsabilidad asumida, o que evadió el gate por diseño defectuoso que ahora puede corregirse. En cualquier caso, hay registro que permite reconstruir que ocurrió y por qué.

Para el directorio, la protección es de visibilidad sin sobrecarga. El directorio no tiene tiempo ni capacidad técnica para evaluar cada iniciativa estratégica en detalle. Pero sí tiene responsabilidad fiduciaria de asegurar que existe gobernanza sobre decisiones que pueden destruir valor. El gate cumple esta función: provee filtro que el directorio no puede operar pero cuya operación el directorio puede supervisar. Las métricas agregadas, las estadísticas de veredictos, los overrides documentados dan al directorio la información que necesita para cumplir su rol sin ahogarlo en detalles operativos.

La protección del gate solo funciona si el gate funciona. Un gate capturado, ceremonial o eludible no provee ninguna de estas protecciones. Es costo sin beneficio. La diferencia entre un gate que funciona y uno que no funciona no está en los documentos que lo describen sino en la arquitectura que hace viable que produzca

veredictos negativos cuando corresponde y que esos veredictos se sostengan.

El diseño óptimo del gate depende del contexto organizacional. En una empresa con junta genuinamente independiente del controlador operativo, el modelo de nucleo interno protegido funciona: operadores nombrados por el directorio, con las protecciones formales descritas, operando dentro de la organización pero con autoridad derivada de fuera de la linea ejecutiva. En una empresa con alta concentración patrimonial donde el controlador es también el ejecutivo principal, el modelo hibrido introduce un observador externo cuyo disenso queda registrado aunque no tenga voto vinculante: no impide que el controlador haga lo que quiera, pero asegura que quede documentado cuando lo hace contra opinion experta externa. En situaciones donde la concentración de poder es tal que ningun mecanismo interno puede sostenerse, el modelo externalizado transfiere la operación completa del gate a una firma independiente con mandato contractual: más costoso, más friccionante, pero inmune a la presión política interna que neutralizaria cualquier mecanismo operado por empleados.

Cada modelo tiene trade-offs. El nucleo interno protegido es más integrado con la organización y genera menos fricción cultural, pero es vulnerable a captura gradual si las protecciones formales se erosionan. El modelo hibrido mantiene operación interna pero agrega costo de observador externo y puede generar tensión si el observador disiente frecuentemente. El modelo externalizado es más robusto contra captura pero más costoso, más lento, y puede generar resistencia cultural de quienes lo perciben como falta de confianza.

La elección entre modelos no es cuestion de mejor práctica universal sino de diagnostico honesto sobre que puede sostenerse en el contexto específico. Un modelo sofisticado que no puede implementarse es inferior a un modelo simple que si puede. Pero un modelo simple que no tiene los componentes mínimos descritos en este capítulo no es gate funcional aunque se llame así.

El gate no elimina el riesgo de que iniciativas fallen. No es herramienta de predicción ni garantía de éxito. Es mecanismo que asegura que las iniciativas que fallan fallaron después de evaluación rigurosa, no porque nadie tuvo la capacidad institucional de evaluarlas. Es la diferencia entre error informado y error por omisión. Entre riesgo asumido conscientemente y riesgo invisible que nadie calculo. Entre

una organización que se gobierna y una que es gobernada por su propia inercia.

Lo que este capítulo describio es la anatomia del mecanismo. Pero describir la anatomia no es garantizar el funcionamiento. Un gate puede tener todos los componentes formales y aun así fallar. Lo que sigue es la anticipación de esos modos de falla: como reconocerlos antes de que el dano se acumule.