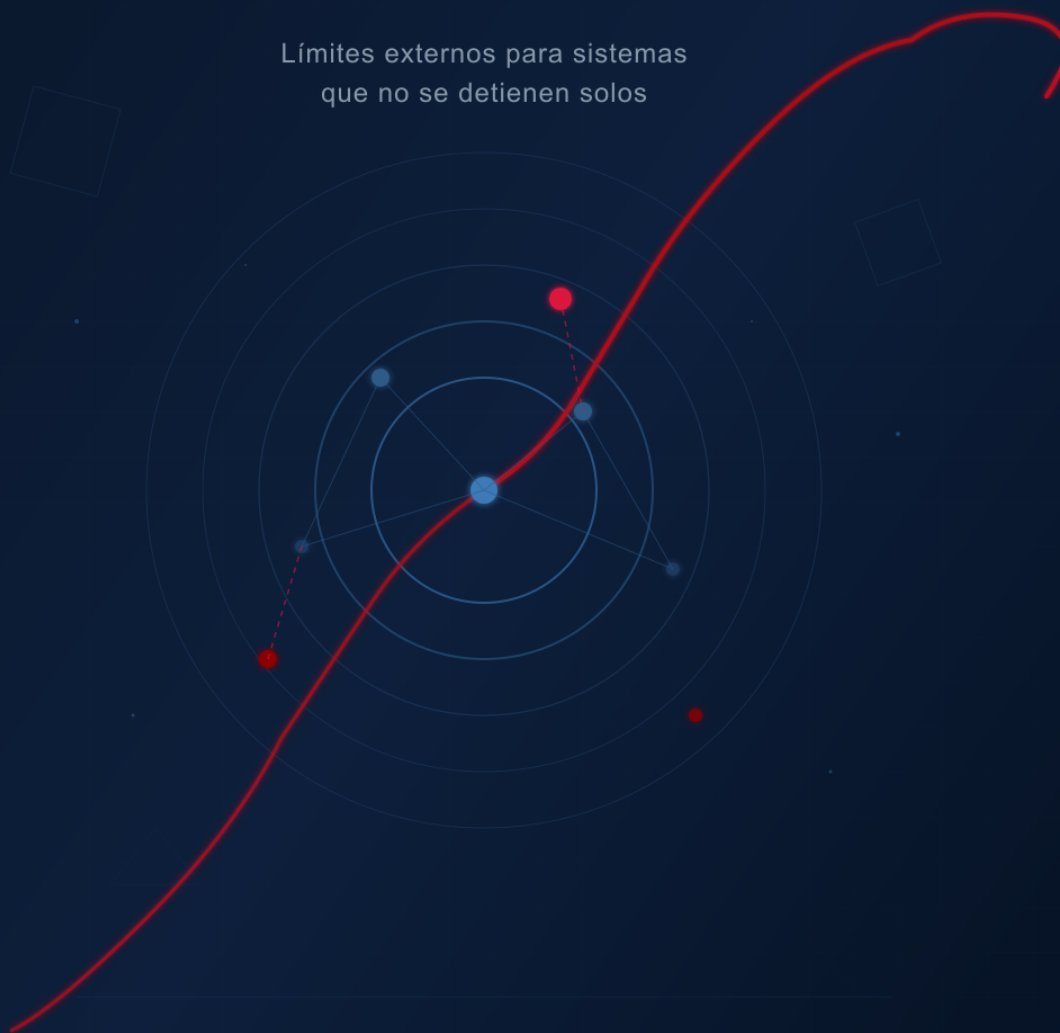


MÁS CONTROL, MÁS CAOS

Límites externos para sistemas
que no se detienen solos



ULISES GONZÁLEZ

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Autor: Ulises González

Editorial: Rizo.ma

Primera edición, 2025-01-15

Versión: 1.0

© 2025 Ulises González - Rizo.ma. Todos los derechos reservados.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso previo por escrito del autor.

Categorías:

- Gestión empresarial
- Sistemas organizacionales
- Toma de decisiones
- Gobernanza corporativa
- Dinámica de sistemas

Contacto: ulises@rizo.ma

Web: <https://ulises-gonzalez-site.vercel.app>

Diseñado y diagramado con Pandoc y \LaTeX

Índice general

1. Anatomía del Gate

1

Índice de figuras

1.1. Componentes estructurales del gate	3
---	---

Capítulo 1

Anatomía del Gate

“Las buenas cercas hacen buenos vecinos.”

— Robert Frost, *Mending Wall* (1914)

Tu organización tiene comités. Tiene instancias de revisión. Tiene procesos documentados que describen cómo 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.

Antes de continuar, responde estas tres preguntas sobre lo que tienes hoy.

Primera pregunta: cuando una iniciativa importante llega a tu comité de revisión, ¿puede el comité producir un veredicto de rechazo que detenga la asignación de recursos? No una observación, no una recomendación, no una condición que nadie verificará: un veredicto vinculante que bloquee la ejecución hasta que las condiciones cambien. Si la respuesta es no, lo que tienes es un comité de legitimación, no un mecanismo de decisión.

Segunda pregunta: cuando el sponsor de mayor jerarquía presenta una iniciativa, ¿recibe el mismo escrutinio que las iniciativas de sponsors menos poderosos? Si el patrón histórico muestra que las iniciativas del CEO o del fundador siempre pasan mientras otras enfrentan cuestionamiento, lo que tienes no evalúa mérito; calibra poder.

Tercera pregunta: si mañana alguien quisiera reconstruir cómo se aprobó una iniciativa que fracasó hace dos años, ¿encontraría registro de quién votó qué, con qué argumentos, bajo qué información? Si el registro no existe o puede modificarse,

no hay trazabilidad. Sin trazabilidad no hay accountability. Sin accountability, la gobernanza es teatro.

El patrón que estas preguntas revelan 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 verificará. Avanza con ajustes que el sponsor incorporará a su criterio. Avanza porque el mecanismo no está diseñado para detener; está diseñado para documentar que hubo revisión.

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, cómo 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 comités que no producen veredictos vinculantes no fallan por incompetencia de sus miembros ni por falta de voluntad de quienes los operan. Fallan porque fueron diseñados sin los componentes que permiten que un rechazo sobreviva a la presión política que inevitablemente sigue.

Un comité 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 comité puede opinar pero no puede decidir. Puede documentar preocupaciones pero no puede bloquear recursos.

La diferencia entre ambos se ilustra con una conversación que ocurre en miles de organizaciones:

—El comité tuvo reservas sobre el proyecto. —¿Y qué pasó? —Se registraron las observaciones. —¿Y el proyecto? —Avanzó. —Entonces el comité no tuvo reservas. Tuvo opiniones que nadie estaba obligado a considerar.

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

iniciativas estratégicas. 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 es la secuencia de decisiones de diseño que debes tomar, en el orden en que debes tomarlas.

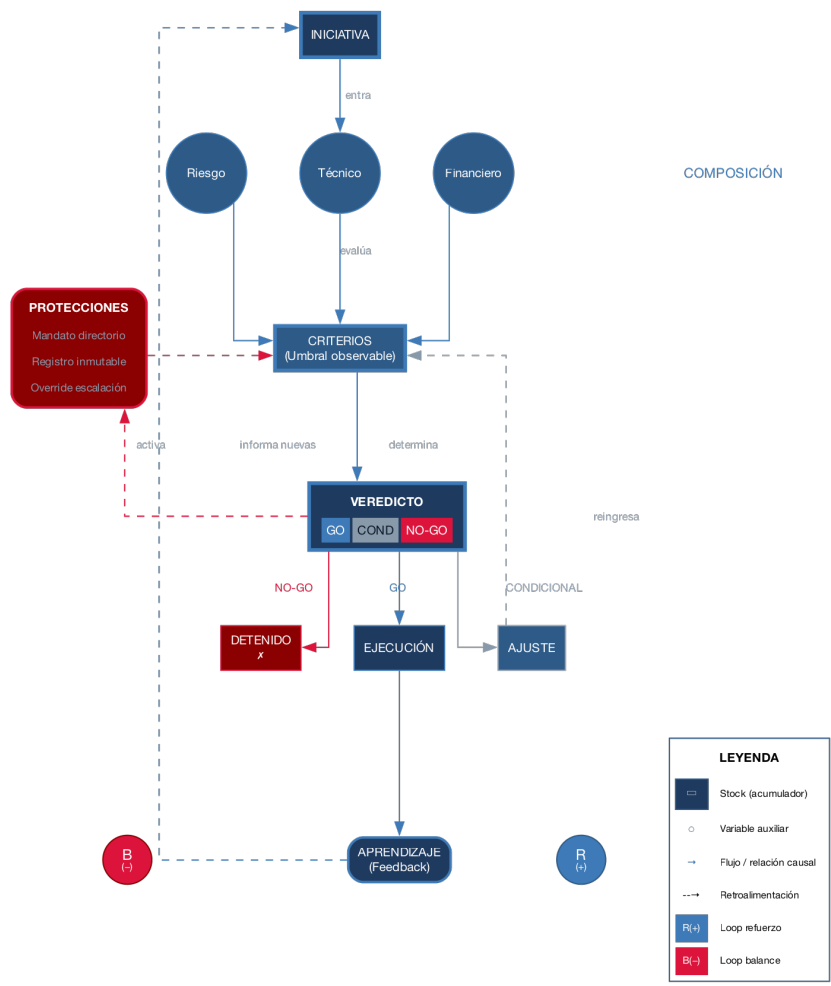


Figura 1.1: Componentes estructurales del gate

Primera decisión: quién nombra a los operadores.

Esta decisión determina todo lo demás. La regla es simple: quien nombra determina a quién responde el operador.

Quien nombra	A quién responde el gate	Consecuencia práctica
El CEO	Al CEO	Veredictos consistentes con lo que el CEO quiere
La junta directiva	A la junta	Autoridad independiente del ejecutivo principal
Comité del directorio	Al directorio	Independencia más robusta

Un gate que responde al mismo ejecutivo que impulsa las iniciativas más grandes es un gate capturado desde su diseño. Si no puedes resolver esta decisión de manera que los operadores no dependan de quienes evalúan, las decisiones siguientes son irrelevantes.

Segunda decisión: cuántas personas y con qué perfiles.

El número típico es entre tres y cinco. Menos de tres no permite deliberación genuina ni absorción de presión distribuida. Más de cinco diluye responsabilidad y complica coordinación. El número impar evita empates.

Los perfiles deben balancear dos capacidades en tensión: conocimiento suficiente para evaluar viabilidad, e independencia suficiente para sostener rechazos contra sponsors poderosos. El conocimiento sin independencia produce el experto que siempre encuentra razones para aprobar. La independencia sin conocimiento produce el observador cuyas objeciones se descartan por falta de comprensión del negocio.

La configuración mínima:

Perfil	Función	Riesgo si falta
Experto en el dominio	Evaluar viabilidad técnica	Rechazos por incomprensión
Perspectiva financiera/riesgo	Evaluar exposición	Aprobaciones sin calcular costo real
Independiente de sponsors	Sostener rechazos	Captura política

Los perfiles prohibidos son aquellos con interés directo en el resultado: el sponsor, el jefe del sponsor, cualquier persona cuya compensación dependa del avance de las iniciativas evaluadas. El subordinado del sponsor que debe votar sobre la iniciativa de su jefe votará a favor independientemente del mérito. Invitarlo a votar no es incluirlo; es comprometerlo.

Tercera decisión: cómo se protege a los operadores.

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 evitará producir rechazos. Las protecciones no son beneficio personal sino condición de funcionamiento.

Protecciones mínimas:

Protección	Mecanismo	Sin ella...
Estabilidad	Remoción solo por causa justificada, con aprobación de junta	El operador teme por su puesto cada vez que rechaza
Compensación	Fija, desvinculada del resultado de iniciativas	El operador tiene incentivo a aprobar para no afectar su variable
Evaluación	Realizada por quien nombró, no por los evaluados	El operador calibra sus veredictos según quien lo evalúa
Indemnidad	Frente a consecuencias legales de veredictos de buena fe	El operador teme demandas o represalias formales

El mandato típico es de tres años, renovable por un periodo adicional, con rotación escalonada que asegura continuidad. Un mandato demasiado corto no permite desarrollar criterio calibrado. Un mandato demasiado largo genera riesgo de captura relacional: el operador desarrolla lazos con los sponsors y pierde distancia.

Cuarta decisión: con qué frecuencia y en qué plazos opera el gate.

La frecuencia depende del volumen de iniciativas. Un calendario fijo, por ejemplo mensual, funciona cuando hay flujo predecible. 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 se convierte en cuello de botella que incentiva 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 instancia superior. Lo que no puede ocurrir es que la ausencia de veredicto se interprete como aprobación implícita.

Quinta decisión: qué información debe presentar el sponsor.

Una plantilla obligatoria 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:

Elemento	Pregunta que responde
Descripción del cambio	¿Qué será diferente si esto se ejecuta?
Supuestos críticos	¿Qué debe ser verdad para que funcione?
Validación de supuestos	¿Cómo sabemos que los supuestos son válidos?
Recursos requeridos	¿Cuánto cuesta y de dónde sale?
Iniciativas afectadas	¿Qué más se ve impactado si esto procede?
Criterios de éxito/fracaso	¿Cómo sabremos si funcionó?
Plan de salida	¿Qué hacemos si detectamos fracaso a mitad de ejecución?

Una secretaría técnica verifica completitud antes de agendar el caso. El gate puede rechazar por documentación incompleta sin pronunciarse sobre el mérito. 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.

Sexta decisión: cómo delibera el gate y qué umbral requiere.

Hay dos modelos principales. La deliberación abierta permite intercambio de perspectivas pero genera riesgo de pensamiento de grupo: los miembros con menor

jerarquía callan para evitar conflicto. La votación secreta protege independencia pero impide deliberación que mejora la calidad de la decisión.

La configuración híbrida que funciona: deliberación abierta seguida de votación registrada pero no anónima. Cada miembro debe sostener públicamente su voto, pero la deliberación previa permite que argumentos cambien posiciones.

El umbral típico es mayoría calificada de dos tercios para GO, con registro obligatorio de la posición de cada miembro. El RECHAZO 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 argumentos quedan en el registro permanente. Esto sirve 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.

Séptima decisión: qué significan los veredictos.

Los tipos de veredicto deben ser pocos y con significado operativo preciso:

Veredicto	Significado	Consecuencia
GO	La iniciativa puede ejecutarse	Recursos liberados, organización asume la exposición
RECHAZO	No puede ejecutarse en su forma actual	Recursos bloqueados, resubmisión posible en 90 días con cambios sustantivos
CONDICIONAL	Puede ejecutarse si se cumplen condiciones específicas	Debe designarse verificador y plazo
MÁS INFORMACIÓN	El gate no puede decidir con lo disponible	Sponsor debe completar antes de nueva revisión (máximo 2 veces)

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.

Octava decisión: cómo se maneja el override.

Un gate que no puede ser anulado por nadie es impracticable. Pero un gate que puede anularse fácilmente no es gate sino sugerencia. El override debe ser explícito, documentado, escalado y consecuente.

Lo que significa cada requisito:

Requisito	Definición	Ejemplo de violación
Explícito	No hay override implícito	La iniciativa avanza “porque las circunstancias cambiaron” sin acto formal
Documentado	Registro de quién, por qué, asumiendo qué	Override verbal sin rastro escrito
Escalado	Solo puede hacerlo instancia superior al gate	El sponsor o su jefe revierten el veredicto
Consecuente	Si falla, el registro se activa	El ejecutivo que forzó override argumenta que el fracaso era imprevisible

Lo que ocurre cuando el override es informal:

El sponsor 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. Nadie es responsable.

La evidencia muestra que los overrides explícitos son raros precisamente porque son visibles. Cuando ignorar el gate requiere override formal con consecuencias documentadas, la mayoría de los sponsors prefieren ajustar su iniciativa a forzar el mecanismo.

Novena decisión: cómo integrar el gate con la gobernanza existente.

Función	El gate...	Sigue siendo responsabilidad de.
Evaluación de readiness	La asume	—
Asignación de responsabilidades	No la toca	Comité ejecutivo
Coordinación operativa	No la toca	Comité ejecutivo
Seguimiento de ejecución	No la toca	Comité ejecutivo / PMO
Gestión de portafolio	No la toca	PMO
Decisiones de gobernanza corporativa	No las reemplaza	Directorio

El directorio tiene visibilidad sobre estadísticas agregadas del gate 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.

Décima decisión: qué métricas usar para saber si funciona.

Métrica	Rango saludable	Señal de alarma
Tasa de rechazo	10-30 %	<5 % (no filtra) o >40 % (paraliza)
Tiempo de evaluación	2-4 semanas	<1 semana (no hay escrutinio) o >6 semanas (cuello de botella)
Tasa de override	<10 % de rechazos	>10 % (gate sin autoridad real) o 0 % prolongado (evita rechazar a poderosos)
Tasa de resubmisión	Variable	~0 % (rechazo percibido como definitivo) o muy alta (negociación iterativa)

La tasa de resubmisión merece atención especial. Una tasa cercana a cero sugiere que el RECHAZO se percibe como definitivo aunque no lo sea formalmente, lo cual puede indicar criterios que los sponsors consideran imposibles de satisfacer. Una tasa 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 correlación entre veredicto y resultado solo puede evaluarse retrospectivamente, a doce y veinticuatro meses. Iniciativas que recibieron GO y fallaron cues-

tionan los criterios o su aplicación. 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.

La detección de captura requiere observar patrones más que eventos:

Patrón observado	Tipo de captura	Acción
Un sponsor siempre recibe GO cuando otros reciben RECHAZO	Selectiva	Revisar independencia de operadores respecto a ese sponsor
Periodo donde todos los veredictos son GO	General	Revisar si hubo presión o cambio de incentivos
Miembros votan consistentemente alineados con sponsor de mayor jerarquía	Relacional	Evaluar rotación o refuerzo de protecciones

La revisión del desempeño del gate, realizada por la instancia que nombró 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.

El riesgo más común es implementar la forma sin la sustancia: un comité que se llama gate pero que no tiene ninguna de las decisiones de diseño resueltas correctamente. Operadores nombrados por el CEO producirán veredictos consistentes con lo que el CEO quiere, conscientemente o no. Operadores sin protecciones funcionarán hasta el primer conflicto serio, después del cual internalizarán que rechazar tiene costo personal y aprobar no tiene costo.

El segundo riesgo es la calibración incorrecta. Criterios demasiado rígidos rechazan iniciativas viables y generan percepción de obstrucción que erosiona legitimidad. Los sponsors aprenden a evadir: fragmentan iniciativas para mantenerse bajo el umbral de materialidad, las presentan como extensiones de algo existente,

obtienen recursos por canales informales. Criterios demasiado laxos aprueban todo y convierten el gate en sello de goma.

El tercer riesgo es el sesgo de entrada. Sin plantilla obligatoria, los sponsors sofisticados presentan casos completos que facilitan aprobación; los menos experimentados presentan casos incompletos que generan rechazo. El resultado es sesgo sistemático que favorece a quienes saben navegar el proceso, no a quienes tienen las mejores iniciativas.

El riesgo agregado es que la organización concluya que los mecanismos de gobernanza no funcionan. Pero lo que no funcionó no fue el concepto de gate sino su implementación defectuosa. La consecuencia es resistencia futura basada en evidencia de que “ya se intentó y fracasó”. El mal diseño no solo no protege; inculca a la organización contra intentos futuros de protegerse. Un gate correctamente diseñado provee protección a cada actor involucrado, aunque de maneras distintas.

Para el operador del gate, la protección es directa: su posición no depende de producir veredictos que agraden a los poderosos. 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 contra criterios codificados y cumplió; 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 fue detenida antes de consumir recursos y credibilidad; el rechazo se comunica como resultado de proceso institucional, no como fracaso personal.

Para el CEO o comité ejecutivo, la protección es de cobertura hacia el directorio. Cuando el directorio pregunta qué gobernanza existe sobre iniciativas estratégicas, la respuesta 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, o que se forzó override con responsabilidad asumida, o que evadió el gate por diseño defectuoso que ahora puede corregirse.

Para el directorio, la protección es de visibilidad sin sobrecarga. El directorio no tiene tiempo ni capacidad técnica para evaluar cada iniciativa 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 puede supervisar.

El diseño óptimo del gate depende del contexto organizacional:

Contexto	Modelo recomendado	Trade-off
Junta genuinamente independiente	Núcleo interno protegido: operadores nombrados por directorio, operando dentro de la organización	Más integrado, menos fricción; vulnerable a erosión gradual
Alta concentración patrimonial (controlador = CEO)	Híbrido: operadores internos + observador externo cuyo disenso queda registrado	No impide que el controlador actúe, pero documenta cuando lo hace contra opinión experta
Concentración de poder extrema	Externalizado: firma independiente con mandato contractual	Más costoso, más lento; inmune a presión política interna

La elección no es cuestión de mejor práctica universal sino de diagnóstico honesto sobre qué puede sostenerse en el contexto específico. Un modelo sofisticado que no puede implementarse es inferior a un modelo simple que sí 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 calculó. Entre una organización que se gobierna y una que es gobernada por su propia inercia.

Lo que este capítulo describió es la anatomía del mecanismo. Pero describir la anatomía 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: cómo reconocerlos antes de que el daño se acumule.