

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. Cuando el límite falla

1

Capítulo 1

Cuando el límite falla

El mecanismo que este libro propone no tiene casos de implementación documentados. No es un framework de mercado ni una práctica certificable. No existe asociación profesional que lo respalde ni consultora que lo venda como servicio estandarizado. Lo que sigue no son post-mortems de gates que fallaron, porque no existen gates implementados según estas especificaciones que estudiar.

Lo que si existe es lógica estructural y analogía. Si un límite externo tiene ciertas características, fallara de maneras predecibles. Si mecanismos analogos han fallado de ciertas maneras, un gate mal diseñado fallara de maneras similares. La historia de los controles corporativos está llena de intentos de crear límites externos que terminaron capturados, ceremonializados o evadidos. Estudiar esos fracasos no es pesimismo. Es especificación técnica de las condiciones que deben cumplirse para que el mecanismo funcione.

Este capítulo anticipa los modos de falla antes de que ocurran. Si después de leer el libro alguien implementa algo que llama gate y ese gate falla, este capítulo habrá documentado por que. No como advertencia retorica sino como diagnostico anticipado. Los modos de falla son predecibles porque emergen de la misma dinámica que el gate pretende contener: la asimetría de costos políticos entre aprobar y rechazar—un sesgo hacia el status quo documentado extensamente en la literatura de toma de decisiones (Samuelson & Zeckhauser, 1988), la presión de los sponsors poderosos

sobre cualquier mecanismo que los obstaculice, la tendencia de las organizaciones a reducir fricción hasta eliminar función.

La mayoría de los steering committees en organizaciones grandes son mecanismos de legitimación retrospectiva, no de decisión prospectiva. Las organizaciones adoptan estructuras formales no por su eficacia operativa sino para señalar conformidad institucional (Meyer & Rowan, 1977). Este isomorfismo—coercitivo, mimético y normativo—produce estructuras desacopladas de las operaciones reales (DiMaggio & Powell, 1983). Los comités revisan lo que ya fue decidido, opinan sobre lo que ya fue aprobado informalmente, documentan lo que ya está en ejecución. Existen para que el registro muestre que hubo revisión, no para que la revisión produzca veredictos vinculantes. Confundir un comité de legitimación con un gate funcional es el error más común, y el más costoso. Los mecanismos de control que se convierten en ceremonias no fallan porque las personas que los operan sean incompetentes o deshonestas. Fallan porque su diseño no contempla las fuerzas que actuarán sobre ellos. Un comité de revisión cuyos miembros son nombrados por el CEO producirá veredictos compatibles con lo que el CEO quiere, no porque los miembros sean cobardes sino porque la estructura de incentivos hace que cualquier otra conducta sea irracional. Un gate cuyos operadores pueden ser removidos a discreción del sponsor de mayor jerarquía dejará de producir veredictos negativos para ese sponsor, no porque los operadores hayan sido corrompidos sino porque fueron puestos en posición imposible.

La culpa no es de las personas. La culpa es del diseño que ignora como las personas responden a incentivos. Y la culpa es de quien implementa el diseño sin asegurar que las condiciones de funcionamiento se cumplan.

Anticipar modos de falla no es argumento contra el mecanismo. Es especificación de las condiciones bajo las cuales funciona. Un puente tiene modos de falla documentados: carga excesiva, fatiga de materiales, resonancia armónica. Eso no es argumento contra construir puentes. Es información necesaria para construirlos correctamente. El gate tiene modos de falla documentados. Conocerlos es condición para evitarlos. Los patrones de falla de los límites externos no son aleatorios. Emergen de mecanismos causales identificables que operan con regularidad suficiente como para predecirlos.

El primer patron es la captura política. La teoría económica de la regulación estableció hace décadas que los reguladores tienden a ser capturados por los regulados (Stigler, 1971). Laffont y Tirole (1991) formalizaron las condiciones estructurales que producen esta captura. El mecanismo es simple: los operadores del gate dependen jerárquica o políticamente de quienes evalúan. La dependencia puede ser directa, cuando el operador reporta al sponsor, o indirecta, cuando la carrera del operador depende de mantener buenas relaciones con sponsors que controlan recursos o decisiones de promoción. La manifestación es que el gate produce veredictos que coinciden sistematicamente con las preferencias del sponsor más poderoso. No porque alguien ordene producir esos veredictos sino porque los operadores internalizan lo que es conveniente antes de que nadie tenga que decirlo.

La captura ocurre porque la independencia nominal no sobrevive a la dependencia real. Un operador nombrado formalmente como independiente pero cuya evaluación de desempeño depende del CEO no es independiente del CEO. Un operador cuya compensación incluye variable ligado al éxito de iniciativas no es independiente de los sponsors de esas iniciativas. Las señales tempranas de captura incluyen que las iniciativas de ciertos sponsors siempre pasan mientras otras enfrentan escrutinio riguroso, que los operadores consultan informalmente con sponsors antes de deliberar formalmente, que los veredictos se anticipan antes de que ocurra la deliberación. El costo acumulado es que el gate legitima en lugar de filtrar. Las iniciativas problemáticas ahora tienen aprobación formal que citar cuando fracasan.

El segundo patron es la ceremonialización. El gate existe formalmente pero no produce veredictos negativos. La tasa de aprobación supera el noventa y cinco por ciento de manera sostenida. Todos los veredictos son variantes de aprobado: GO inmediato, GO con observaciones, GO condicional. Las observaciones no se verifican antes de que la ejecución comience. Las condiciones se declaran cumplidas sin escrutinio real.

La ceremonialización ocurre porque el costo político de rechazar sigue siendo mayor que el de aprobar, y el gate no cambia esa asimetría. El gate agrega proceso sin agregar poder. Los operadores pueden opinar pero no pueden detener. Pueden registrar preocupaciones pero no pueden bloquear recursos. Las señales tempranas incluyen que los sponsors preparan para el gate solo después de haber aprobado

internamente su iniciativa, que las observaciones del gate no afectan el cronograma de ejecución, que nadie pregunta si las condiciones del veredicto condicional se cumplieron. El costo acumulado es una falsa sensación de gobernanza. El registro muestra aprobaciones que después, cuando las iniciativas fracasan, nadie puede explicar.

El tercer patron es la parálisis por fricción excesiva. Los criterios del gate son tan estrictos que nada pasa, y el negocio desarrolla bypass informal para sobrevivir. La tasa de rechazo supera el cuarenta o cincuenta por ciento. Las iniciativas legítimas se reformulan creativamente para evadir el gate. Canales paralelos emergen para decisiones urgentes.

La parálisis ocurre porque el gate fue diseñado para demostrar rigor en lugar de filtrar con precisión. Criterios maximalistas que ningún proyecto puede cumplir en su forma pura generan sistema binario: o el proyecto miente sobre su estado para pasar, o el proyecto se fragmenta artificialmente para mantenerse bajo los umbrales de materialidad. Las señales tempranas incluyen proliferación de iniciativas piloto que nunca terminan de ser piloto, sponsors que presentan la misma iniciativa tres veces con pequeñas variaciones hasta que alguna versión pasa, ejecutivos senior que aprueban recursos por canales presupuestarios que no pasan por el gate. El costo acumulado es que el gate se vuelve irrelevante. El flujo real de decisiones ocurre fuera de él. El gate controla lo que nadie quiere y lo que todos quieren encuentra forma de evitarlo.

El cuarto patron es la volatilidad de criterios. Los criterios se reinterpretan cada ciclo según la composición del comité o la presión del momento. Iniciativas similares reciben veredictos opuestos en momentos diferentes. No hay precedente que invocar ni consistencia que defender.

La volatilidad ocurre porque el criterio no estaba codificado con suficiente precisión. Los umbrales admitían interpretación. Lo que cuenta como validación suficiente quedaba a juicio del comité. Las señales tempranas incluyen que los sponsors aprenden a esperar al comité correcto, que los operadores no pueden explicar por qué una iniciativa similar fue rechazada el mes anterior, que cada nuevo miembro del gate produce cambio de patron en los veredictos. El costo acumulado es pérdida de legitimidad. El gate se percibe como arbitrario. Los sponsors lo ven como lotería,

no como filtro. La resistencia a acatar veredictos negativos aumenta porque parece injusto.

El quinto patron es el divorcio entre veredicto y consecuencia. El gate produce veredictos RECHAZO pero las iniciativas avanzan por canal paralelo. El registro muestra rechazos. La realidad muestra ejecución.

El divorcio ocurre porque el gate no tiene enforcement. El veredicto es recomendación, no decisión vinculante. Los recursos pueden asignarse por otros mecanismos. El sponsor puede obtener aprobación de instancia que no respeta el veredicto del gate. Las señales tempranas incluyen que los overrides son informales y no quedan registrados, que nadie pregunta que paso con iniciativas rechazadas, que los sponsors mencionan el rechazo como obstaculo superado en lugar de como decisión final. El costo acumulado es el peor escenario posible: registro de diligencia sin protección real. Cuando la iniciativa fracasa, el registro muestra que hubo evaluación. Pero la evaluación no impidio nada.

El sexto patron es la atrofia por éxito. El gate funciona bien durante años. La organización olvida por qué existe. Se relajan las condiciones que permitian su funcionamiento.

La atrofia es particularmente insidiosa porque ocurre durante periodos de aparente normalidad. El gate detuvo iniciativas problematicas en años anteriores. Esas iniciativas nunca ejecutaron, por lo que nunca demostraron el dano que habrian causado. Lo que queda en la memoria institucional es que hubo fricción, hubo conflicto, hubo demora. Lo que no queda es el beneficio de lo que no ocurrio. La narrativa que emerge es que el gate es caro y el beneficio es dudoso.

La atrofia ocurre porque el éxito del gate es invisible y el costo es visible. Geoffrey Rose denominó este fenómeno la “paradoja de la prevención”: las medidas preventivas que funcionan no demuestran el daño evitado—su éxito es contrafactual (Rose, 1981). Aplicado a controles organizacionales: solo los falsos negativos (fallas del control) y los falsos positivos (costos del control) son observables; los verdaderos positivos son invisibles (Hunt & Emslie, 2001). Las iniciativas que el gate detuvo nunca demostraron el dano que habrian causado. Las iniciativas que pasaron y funcionaron son evidencia de que el gate aprueba buenas iniciativas, no de que

filtro malas. Mientras tanto, el costo del gate es obvio: tiempo ejecutivo consumido, fricción en cada iniciativa, resistencia de sponsors que lo ven como obstáculo. Las señales tempranas incluyen propuestas de agilizar el proceso, fusión del gate con otros comites para reducir carga, reducción de la dedicación de los operadores, eliminación de criterios que se consideran redundantes. El costo acumulado es que el gate pierde capacidad justo cuando más se necesita. Cuando las condiciones cambian y llegan iniciativas de alto riesgo, el gate ya no tiene la musculatura para detenerlas.

Estos seis patrones no son excluyentes. Una organización puede experimentar múltiples patrones simultáneamente. Un gate capturado puede también ser ceremonial. Un gate con volatilidad de criterios puede también sufrir divorcio entre veredicto y consecuencia. La acumulación de patrones acelera la degradación del mecanismo. La historia de los controles corporativos ofrece ejemplos de límites externos que fallaron de las maneras descritas. No son ejemplos de gates que fallaron porque el gate como este libro lo describe no ha sido implementado. Son ejemplos de mecanismos analógicos, intentos de crear límites externos que terminaron capturados o ceremonializados.

El caso de la FAA y Boeing ilustra la captura por dependencia. Durante décadas, la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos opero como límite externo que certificaba la seguridad de las aeronaves antes de autorizar su operación comercial. El límite funciono mientras la FAA mantenía capacidad técnica independiente para evaluar lo que los fabricantes presentaban. Con el tiempo, la complejidad de las aeronaves creció más rápido que la capacidad técnica del regulador. Boeing y otros fabricantes tenían miles de ingenieros; la FAA tenía cientos. La solución fue el programa de Autorización de Organización Designada, donde el regulador delegaba parte de la certificación al fabricante mismo. Boeing certificaba aspectos de sus propios aviones.

El límite externo seguía existiendo formalmente. Los aviones seguían requiriendo aprobación de la FAA. Pero el contenido de esa aprobación había cambiado. El regulador dependía del regulado para la información técnica que permitía evaluar. La presión por acelerar certificaciones era real: cada mes de demora en aprobar un avión representaba miles de millones de dólares en ventas perdidas o diferidas. Los

ingenieros de la FAA que cuestionaban demasiado enfrentaban presión institucional para facilitar, no para obstruir.

Cuando Boeing desarrollo el 737 MAX con el sistema MCAS que dependia de un único sensor de angulo de ataque, la FAA no detecto el riesgo. Según la auditoría del DOT Inspector General, las organizaciones designadas por Boeing bajo el programa ODA aprobaron el 94 % de las actividades de certificación del 737 MAX en 2018 (DOT OIG, 2021). No tenía capacidad técnica independiente para evaluar la arquitectura del sistema de control de vuelo. No tenía incentivo institucional para demorar la certificación. Los documentos internos de Boeing mostraban conocimiento del riesgo, pero esos documentos no llegaron a la FAA porque la FAA había delegado la supervisión. El Comité de Transporte de la Cámara concluyó que “la FAA falló en su misión fundamental de proteger al público” (House Transportation Committee, 2020). El resultado fue Lion Air 610 en octubre de 2018 y Ethiopian Airlines 302 en marzo de 2019. Trescientos cuarenta y seis muertos. El mayor recall en la historia de la aviación comercial. El registro muestra que el avion fue certificado. La certificación no protegio a nadie.

El caso de los comites de auditoría pre-Enron ilustra la captura por nombramiento. Antes del colapso de Enron en 2001, los comites de auditoría existian formalmente en todas las empresas públicas de Estados Unidos. Chief Executive magazine calificó al directorio de Enron entre los 5 mejores del país en el año 2000—meses antes del colapso. Tenian mandato de supervisar la integridad financiera. Pero los miembros eran nominados por el mismo management que supuestamente supervisaban (Senate PSI, 2002). La compensación de los auditores externos dependia de mantener al cliente. El auditor que cuestionaba demasiado perdía el contrato. El miembro del comite que cuestionaba demasiado no era renominado.

El límite externo existia formalmente. Las empresas tenian comites de auditoría. Los auditores externos firmaban los estados financieros. Pero el límite había sido neutralizado por la estructura de incentivos. Gordon (2003) identificó dos fallas críticas: disclosure opaco y compensación sensible al precio de la acción. Enron manipulo sus cuentas durante años mientras los comites aprobaban y los auditores firmaban. WorldCom, Tyco, Adelphia siguieron el mismo patron. El resultado fue la ley Sarbanes-Oxley, que intento reconstruir las condiciones que permiten que los

límites funcionen: independencia real de los miembros del comite, rotación de auditores, prohibición de servicios de consultoria por parte del auditor. Condiciones que deberian haber existido desde el principio.

El caso de Interbolsa en Colombia ilustra la ceremonialización. En 2012, el mayor corredor de bolsa del país colapso, afectando a más de veinte mil inversionistas con perdidas cercanas a los quinientos millones de dolares. Interbolsa controlaba entre el 25 % y 27 % del mercado bursátil colombiano (Macías & Farfán-Liévano, 2025). Tenía controles internos documentados. La Superintendencia Financiera supervisaba. Todos los reportes regulatorios se presentaban en tiempo. La junta directiva se reunía con la frecuencia requerida. Los comites de riesgo existían y producían informes.

Pero el corredor estaba operando un esquema de repos apalancados sobre acciones de una empresa vinculada, Fabricato, que no tenía la liquidez que las posiciones requerían (Agudelo Rueda, 2013). La acción de Fabricato pasó de COP 26 en noviembre de 2010 a COP 91 en noviembre de 2012—una apreciación del 87 % anual—mientras la empresa registraba pérdidas operativas de COP 33 mil millones. El presidente de Interbolsa, Rodrigo Jaramillo, acumulaba posiciones apalancadas que multiplicaban por varios factores el patrimonio de la firma. El esquema operó durante años a la vista de todos los mecanismos de control. Los controles internos existían en papel; los indicadores formales mostraban normalidad; el regulador no detectó la manipulación hasta que el colapso fue inevitable; la junta no cuestionó las decisiones del presidente porque el presidente había generado retornos excepcionales durante años. El Superintendente Financiero fue destituido e inhabilitado por 12 años por incumplimiento de funciones regulatorias.

El límite externo era ceremonial en múltiples niveles. La Superintendencia verificaba cumplimiento formal sin challenge sustantivo. Miraba los números que el regulado quería mostrar. La junta directiva confiaba en el éxito pasado como validación de las decisiones presentes. Los comites de riesgo median lo que estaba definido medir, no lo que debería medirse. Nadie tenía capacidad ni incentivo para mirar lo que el regulado quería ocultar. El colapso fue instantáneo cuando se descubrió que las posiciones en Fabricato no podían liquidarse sin destruir el precio. Veinte mil inversionistas descubrieron que todos los controles que existían formal-

mente no habian protegido nada.

El cuarto patron es observable en cualquier organizaci3n con escala suficiente: el steering committee que no steering. Los comites directivos de proyectos e iniciativas existen en todas las empresas medianas y grandes. Se reunen con frecuencia establecida, reciben reportes de avance, escuchan presentaciones del equipo de proyecto, hacen preguntas, expresan opiniones. Lo que no hacen es producir veredictos vinculantes que cambien el estatus de las iniciativas.

El patron t3pico es que la iniciativa llega al steering committee con luz verde implicita antes de que la reunion ocurra. El sponsor ya aprobo informalmente. El presupuesto ya est3 comprometido. El equipo ya est3 formado. Lo que el comite hace es validar retrospectivamente una decisi3n que ya fue tomada. Si algun miembro expresa reservas, esas reservas se registran como observaciones que el equipo considerara. La iniciativa avanza igual. El comite no tiene autoridad real para detener porque nunca se le otorgo esa autoridad, o porque esa autoridad fue erosionada por la pr3ctica de presentar iniciativas ya aprobadas.

El resultado es que el steering committee se convierte en notaria, no en l3mite. Documenta que hubo revisi3n, no que hubo decisi3n. Cuando la iniciativa fracasa meses despu3s, el registro muestra que paso por el comite. Pero el comite no la evaluo; la proceso. Esta distinci3n importa porque genera ilusi3n de gobernanza donde no existe gobernanza real.

El patron que conecta estos cuatro casos es observable. El l3mite externo que depende del limitado para informaci3n detallada, el l3mite que es nombrado y compensado por quien limita, el l3mite que verifica compliance formal sin capacidad de challenge sustantivo, el l3mite que nunca tuvo autoridad real para detener: todos fallan. No hay excepci3n documentada. La FAA dependia de Boeing para la informaci3n t3cnica. Los comites de auditoria dependian del management para el nombramiento. Interbolsa dependia del presidente para los n3meros que reportaba. Los steering committees dependen del sponsor que ya aprobo la iniciativa que supuestamente evaluan. En todos los casos, la dependencia neutralizo la funci3n de l3mite.

Estos casos no son evidencia de que los l3mites externos no funcionan. Son evi-

dencia de que funcionan solo cuando cumplen condiciones específicas, y que fallan predeciblemente cuando esas condiciones no se cumplen. La FAA funciona mientras tuvo capacidad técnica independiente; fallo cuando perdió esa capacidad. Los comités de auditoría funcionan donde la independencia es real; fallaron donde la independencia era nominal. Los reguladores financieros funcionan cuando tienen autoridad y capacidad de *challenge* sustantivo; fallan cuando verifican *compliance* formal sin escrutinio de fondo.

El patrón común es que el límite externo que depende del limitado para información, nombramiento, compensación o continuidad será capturado o ceremonializado (Carpenter & Moss, 2014). No hay excepción conocida. La fuerza de los incentivos supera la buena intención de los operadores. La única forma de que el límite funcione es diseñar la estructura de manera que los incentivos favorezcan el funcionamiento, no depender de que las personas resistan incentivos que empujan en otra dirección.

Este patrón tiene una implicación práctica inmediata. Quien evalúa si el límite que existe en su organización funciona o es ceremonial debe mirar la estructura de incentivos, no las declaraciones de propósito. El documento que establece el comité puede decir independencia. La pregunta es quien nombra, quien remueve, quien compensa, quien evalúa a quienes operan. Si las respuestas apuntan al mismo ejecutivo cuyas iniciativas el comité supuestamente evalúa, el comité no es independiente. Es dependiente con apariencia de independencia, que es peor porque genera confianza injustificada. Los modos de falla descritos no son teóricos. Son patrones observables en organizaciones que intentaron crear límites externos sin cumplir las condiciones necesarias. La diferencia entre un mecanismo que funciona y uno que se convierte en ceremonia no es de intención ni de recursos. Es de arquitectura. Y la arquitectura puede verificarse observando como opera el mecanismo en la práctica, no como se describe en los documentos que lo establecen.

Conocer los modos de falla permite detectarlos antes de que el dano se acumule. Las señales de alerta son observables en cualquier organización que tenga algún mecanismo de revisión de iniciativas, aunque ese mecanismo no sea el *gate* formal que este libro describe.

Una tasa de aprobación consistentemente superior al noventa y cinco por ciento sostenida por más de doce meses *sugiere* que el mecanismo no está filtrando—

aunque este umbral es una heurística diagnóstica, no una regla validada empíricamente. Si prácticamente todo lo que llega al comite recibe aprobación, el comite no está agregando valor como límite. Esta agregando proceso y documentación, pero no está produciendo veredictos negativos. La pregunta que corresponde es por qué. Si es porque todas las iniciativas que llegan son genuinamente solidas, entonces el filtro está ocurriendo antes del comite y el comite es redundante. Si es porque el comite no tiene la capacidad o el incentivo de rechazar, el comite es ceremonial.

Una tasa de rechazo superior al cuarenta por ciento sostenida indica desalineación o parálisis. Si el comite rechaza casi la mitad de lo que llega, o los criterios son demasiado estrictos para el contexto, o las iniciativas que llegan son sistemáticamente deficientes, o hay conflicto fundamental entre lo que la organización quiere hacer y lo que el comite considera viable. Cualquiera de las tres opciones requiere atención. La segunda y tercera sugieren problemas previos al comite. La primera sugiere que el comite se ha convertido en obstaculo más que en filtro.

Un tiempo promedio de evaluación menor a tres días *puede indicar* que no hay escrutinio real, dependiendo de la complejidad de las iniciativas revisadas. Un comite que produce veredictos en menos de tres días no está evaluando en profundidad; está ratificando rapidamente. Este criterio debe calibrarse contra la carga cognitiva real del gate—no existe un umbral universal validado. El número exacto depende del contexto, pero si el patron es deliberar y decidir el mismo dia en que la documentación llega, el patron es aprobación automática, no evaluación.

Iniciativas de cierto sponsor que siempre pasan mientras otras enfrentan escrutinio indica captura selectiva. Si las iniciativas del CEO o del fundador o del director más influyente consistentemente reciben aprobación mientras las de otros sponsors enfrentan cuestionamiento riguroso, el comite no está evaluando merito; está calibrando poder. Esta es la señal más clara de captura.

Observaciones que no se verifican antes de ejecución indica divorcio entre veredicto y consecuencia. Si el comite produce veredictos condicionales, alguien debe verificar que las condiciones se cumplan antes de que la ejecución proceda. Si nadie verifica, las condiciones son retorica, no requisito. El veredicto condicional es equivalente funcional a aprobación.

Veredictos que se anticipan antes de deliberación formal indica captura o ceremonialización. Si los participantes saben cual será el resultado antes de que la reunion ocurra, la reunion no es deliberación; es teatro. El resultado fue determinado por canales informales previos. La reunion formaliza lo que ya se decidio.

El registro de veredictos que no se consulta indica que el comite no genera precedente. Si cada evaluación empieza de cero sin referencia a como se trataron casos similares, los criterios existen en la teoria pero no en la práctica. Cada comite reinterpreta los criterios según su composición y el momento.

Propuestas recurrentes de agilizar o simplificar indica presión de atrofia. Cada propuesta de reducir tiempo, eliminar pasos, fusionar comites, reducir documentación es presión contra la fricción. Algunas propuestas pueden ser legítimas si el mecanismo tiene exceso de proceso. Pero el patron recurrente, especialmente sin evidencia de que el mecanismo este fallando, indica que los sponsors están erosionando el límite que los incomoda.

Canales paralelos para iniciativas que no pueden esperar indica bypass activo. Si existe vía rápida, excepción permanente, canal de emergencia que permite saltarse el comite, el comite controla solo lo que nadie considera urgente. Las iniciativas que alguien quiere de verdad encuentran como evitarlo. El bypass suele comenzar con casos genuinamente excepcionales, oportunidades de mercado que no pueden esperar al calendario regular del comite. Con el tiempo, la excepción se normaliza. Lo que era canal de emergencia se convierte en canal preferido. El comite regular termina procesando solo lo que nadie quiere suficiente.

Operadores que consultan informalmente con sponsors antes de deliberar indica pre-negociación que neutraliza la deliberación formal. Si el operador habla con el sponsor para anticipar objeciones y ajustar antes de la reunion, la reunion no evalua; ratifica. El operador que pre-negocia no es necesariamente corrupto ni cobarde. Puede estar tratando de evitar conflicto inutil, de hacer el proceso más fluido, de ser constructivo en lugar de confrontacional. Pero el efecto es el mismo: la deliberación formal pierde contenido. Lo que podría haber sido veredicto negativo se convierte en aprobación con ajustes menores que el sponsor acepto de antemano.

Miembros del comite que nunca disienten indica captura o selección adversa.

Si los miembros votan siempre unanimemente, o no hay deliberación real, o los miembros disidentes fueron removidos o renunciaron, o fueron seleccionados precisamente porque no disienten. Un comité genuinamente diverso en perspectivas produciría desacuerdo en casos marginales. La ausencia total de desacuerdo es señal de que algo elimina la diversidad de perspectivas.

Estas señales son observables. Un ejecutivo puede verificar si aplican a su organización revisando las actas de los últimos doce meses, entrevistando a quienes operan el mecanismo, preguntando a quienes han pasado por la evaluación. Si las señales están presentes, el mecanismo no está funcionando aunque exista formalmente. Si las señales no están presentes, hay indicios de que el mecanismo está operando como límite real.

La protección que este capítulo ofrece no es contra el fracaso inevitable. Es contra el fracaso evitable. El gate no es solución mágica que funciona por existir. Es arquitectura que funciona cuando cumple condiciones específicas y falla predeciblemente cuando no las cumple. Conocer los modos de falla antes de que ocurran permite diseñar contra ellos. Detectar las señales de falla temprano permite corregir antes de que el daño se acumule. Documentar por qué los mecanismos análogos fallaron permite no repetir sus errores.

El objetivo no es crear un mecanismo perfecto que nunca falle. Eso no existe. El objetivo es crear un mecanismo cuyas fallas sean detectables y corregibles antes de que produzcan daño irreversible. Un gate que falla es problema. Un gate que falla sin que nadie lo detecte es catástrofe. La diferencia entre ambos escenarios es la presencia de señales observables y la voluntad de mirarlas.

La voluntad de mirar es lo más difícil de sostener. Los sponsors cuyas iniciativas pasan no tienen incentivo de cuestionar si el gate funciona. Los operadores cuyo trabajo sería cuestionado si se detecta que el gate es ceremonial tienen incentivo de no mirar demasiado cerca. La organización en general prefiere la comodidad de creer que tiene gobernanza sobre decisiones estratégicas a la incomodidad de descubrir que no la tiene. Pero la incomodidad de descubrir es menor que la incomodidad de sufrir las consecuencias de no haber descubierto.

Lo que sigue en el libro no es promesa de éxito asegurado. Es evidencia de que

el mecanismo puede funcionar cuando las condiciones se cumplen. Casos donde el veredicto negativo preserve valor que de otro modo se habría destruido. Donde decir NO a tiempo fue el mayor retorno sobre inversión posible. ## Cuando el poder decide no aceptar límites {- .unlisted}

Todo lo anterior asume que el gate opera dentro de un sistema que acepta, aunque sea a regañadientes, la legitimidad de los límites institucionales. Los patrones de captura descritos son graduales y frecuentemente inconscientes. Los actores no deciden capturar el gate; la captura emerge de incentivos estructurales, de decisiones pequeñas que se acumulan, de erosión que nadie planea pero que todos toleraron.

Pero existe un escenario diferente: el poder que decide explícitamente que no quiere límites y actúa para eliminarlos. No captura gradual sino destrucción deliberada.

Un controlador o CEO que enfrenta veredicto negativo en iniciativa que considera crítica puede forzar remoción de operadores del gate invocando pérdida de confianza o necesidad de renovación. Puede reconfigurar el directorio que nombra a los operadores hasta tener mayoría que los reemplace. Puede eliminar el gate formalmente por simplificación de gobernanza o agilización de procesos. Puede vaciarlo de contenido reduciendo su alcance hasta que solo evalúe iniciativas triviales que a nadie importan. Puede ignorarlo sistemáticamente hasta que la irrelevancia sea obvia y la eliminación parezca decisión racional de limpieza administrativa.

Todas estas acciones son legales. El controlador tiene derecho de estructurar su organización como quiera. El accionista mayoritario puede nombrar y remover directores. El CEO puede reorganizar funciones. El gate no puede defenderse de quien tiene autoridad para eliminarlo porque esa autoridad es legítima dentro del sistema legal que rige a las organizaciones.

Lo único que el gate puede hacer ante destrucción activa es documentar. Asegurar que quede registro de los veredictos emitidos antes de la destrucción. Ese registro puede tener valor posterior: en litigios donde se cuestione si la administración ejerció deber de cuidado, en due diligence de adquisiciones donde compradores quieran entender la calidad del gobernanza, en la narrativa histórica de que paso cuando el límite dejó de existir. El registro no salva al gate pero preserva evidencia de que

existio y de que funciones produjo mientras opero.

La implicación para el lector es incomoda pero necesaria. El gate funciona cuando hay voluntad institucional mínima de someterse a límites. Esa voluntad puede ser reluctante, incomoda, politicamente costosa de mantener. Pero debe existir. Donde no existe, donde el poder ha decidido que no tolerara restricciones a su discrecionalidad, ningun mecanismo de gobernanza funciona. Ni este ni ninguno otro.

El lector que opera en ese contexto no encontrara aquí solución. Encontrara claridad sobre por qué no hay solución disponible. Y esa claridad, aunque no resuelve el problema, al menos evita la ilusión de que existe herramienta que pueda forzar límites sobre quien tiene el poder de rechazarlos. Reconocer el límite de lo que cualquier mecanismo puede lograr es más útil que pretender que ese límite no existe.