

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

Apéndice E: Instrumento de Diagnóstico

1

Apéndice E: Instrumento de Diagnóstico

Propósito

Este instrumento permite al lector evaluar el estado de las ocho capacidades de gerencia funcional en su organización. No es un test de personalidad ni una encuesta de percepción. Es una auditoría estructural basada en indicadores observables.

El resultado no dice si la organización es “buena” o “mala”. Dice qué capacidades existen, cuáles faltan, y dónde está el riesgo de que iniciativas mal planteadas avancen sin filtro.

Cómo usar este instrumento

Responda cada pregunta seleccionando la opción que mejor describe la situación actual de su organización. No responda cómo debería ser ni cómo era antes. Responda cómo es hoy.

Si no tiene información suficiente para responder una pregunta, seleccione la opción 2 o 3. La incertidumbre sobre el estado de una capacidad es, en sí misma, información relevante.

El instrumento toma entre 15 y 25 minutos. Puede completarlo solo o con su

equipo directivo. Las discrepancias entre evaluadores revelan tanto como los puntajes mismos.

Sección 1: Delimitación explícita

¿Está claro qué decisiones requieren governance reforzado?

Pregunta 1.1 ¿Existe documento escrito que especifica qué iniciativas requieren aprobación del gate?

Opción	Descripción
1	No existe ningún documento
2	Existe documento pero no se usa o no se conoce
3	Existe y se conoce, pero tiene ambigüedades importantes
4	Existe, se conoce, y es claro para la mayoría de casos
5	Existe, es claro, y se actualiza cuando surgen casos límite

Su respuesta: _____

Pregunta 1.2 ¿Los sponsors de iniciativas saben ANTES de proponer si su iniciativa requerirá aprobación del gate?

Opción	Descripción
1	No, se enteran durante el proceso
2	A veces, depende de quién pregunte
3	Generalmente sí, pero hay excepciones frecuentes
4	Sí, hay criterios publicados que pueden consultar
5	Sí, y hay proceso de pre-clasificación formal

Su respuesta: _____

Pregunta 1.3 En el último año, ¿hubo iniciativas que debieron pasar por el gate pero no lo hicieron?

Opción	Descripción
1	Sí, múltiples y sin consecuencia
2	Sí, algunas, con consecuencias inconsistentes
3	Sí, pocas, generalmente detectadas después
4	Rara vez, y cuando ocurre se corrige
5	No hay registro de bypass no autorizado

Su respuesta: ____

Pregunta 1.4 ¿Los umbrales de materialidad (monto, riesgo, alcance) están cuantificados?

Opción	Descripción
1	No hay umbrales definidos
2	Hay umbrales pero solo de monto
3	Hay umbrales de monto y riesgo cualitativo
4	Hay umbrales multidimensionales documentados
5	Hay umbrales calibrados con data histórica

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 1: ____ / 20

Sección 2: Criterio codificado

¿El juicio está convertido en regla aplicable ANTES de evaluar casos específicos?

Pregunta 2.1 ¿Existen criterios de evaluación escritos que el evaluador debe aplicar?

Opción	Descripción
1	No, cada evaluación es juicio ad-hoc
2	Hay criterios informales que varían por evaluador
3	Hay criterios escritos pero genéricos (ej: “viabilidad”)
4	Hay criterios específicos con indicadores medibles
5	Hay criterios con umbrales cuantitativos y cualitativos

Su respuesta: ____

Pregunta 2.2 ¿Los criterios fueron definidos ANTES de los casos que evalúan, o se ajustan caso por caso?

Opción	Descripción
1	Se definen o ajustan para cada caso
2	Se ajustan frecuentemente post-hoc
3	Son estables pero con excepciones frecuentes
4	Son estables, excepciones requieren justificación documentada
5	Son estables, cambios requieren proceso formal

Su respuesta: ____

Pregunta 2.3 Si dos evaluadores diferentes evaluaran la misma iniciativa, ¿llegarían al mismo veredicto?

Opción	Descripción
1	Muy improbable — alta variabilidad
2	Improbable — depende mucho del evaluador
3	Posible pero no garantizado
4	Probable — los criterios guían consistentemente

Opción	Descripción
5	Muy probable — los criterios son determinísticos para casos claros

Su respuesta: ____

Pregunta 2.4 ¿Los criterios distinguen entre tipos de iniciativa (transformación, expansión, M&A, etc.)?

Opción	Descripción
1	No, criterios genéricos para todo
2	Hay diferenciación informal
3	Hay diferenciación pero incompleta
4	Hay criterios específicos por tipo principal
5	Hay criterios calibrados por tipo con evidencia histórica

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 2: ____ / 20

Sección 3: Gate institucional vinculante

¿El veredicto tiene consecuencias reales o es consultivo?

Nota crítica: Si el puntaje de esta sección es menor a 10, las demás capacidades son irrelevantes. Un gate sin consecuencias no es un límite; es teatro organizacional.

Pregunta 3.1 Cuando el gate dice NO, ¿se detienen los recursos asignados a la iniciativa?

Opción	Descripción
1	No — el NO es ignorable
2	A veces — depende del sponsor
3	Generalmente — pero hay excepciones frecuentes
4	Sí — excepciones requieren escalación documentada
5	Siempre — el NO es vinculante sin excepción

Su respuesta: ____

Pregunta 3.2 En el último año, ¿cuántas iniciativas fueron rechazadas por el gate?

Opción	Descripción
1	Ninguna (el gate aprueba todo)
2	Menos del 5 %
3	Entre 5 % y 15 %
4	Entre 15 % y 30 %
5	Más del 30 % (el gate filtra activamente)

Su respuesta: ____

Pregunta 3.3 ¿El veredicto del gate es requisito para liberar presupuesto?

Opción	Descripción
1	No — el presupuesto fluye independientemente
2	Formalmente sí, pero hay workarounds
3	Generalmente sí, pero hay excepciones
4	Sí — finanzas no libera sin aprobación del gate
5	Sí — está integrado en sistemas de control financiero

Su respuesta: ____

Pregunta 3.4 ¿El gate puede imponer condiciones, o solo aprueba/rechaza?

Opción	Descripción
1	Solo aprueba/rechaza binario
2	Puede sugerir condiciones no vinculantes
3	Puede imponer condiciones, cumplimiento no verificado
4	Puede imponer condiciones con verificación posterior
5	Puede imponer condiciones con milestone gates

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 3: ____ / 20

Sección 4: Protección política del NO

¿Quién rechaza paga costo personal?

Pregunta 4.1 ¿Los miembros del gate que votan NO enfrentan consecuencias negativas?

Opción	Descripción
1	Sí — hay historial de represalias
2	A veces — depende de quién sea el sponsor
3	No formalmente, pero hay costo reputacional
4	No — el NO está protegido institucionalmente
5	No — el NO es valorado como señal de rigor

Su respuesta: ____

Pregunta 4.2 ¿Los evaluadores pueden votar anónimamente si lo desean?

Opción	Descripción
1	No — todos los votos son públicos
2	No — pero las deliberaciones son confidenciales
3	Parcialmente — el voto es conocido internamente
4	Sí — hay mecanismo de anonimato disponible
5	Sí — y se usa regularmente sin estigma

Su respuesta: ____

Pregunta 4.3 ¿La evaluación del desempeño de los miembros del gate incluye “tasa de aprobación”?

Opción	Descripción
1	Sí — aprobar más es mejor evaluado
2	Sí — implícitamente
3	No formalmente, pero hay presión informal
4	No — la tasa de aprobación no es métrica
5	No — se evalúa calidad de juicio, no volumen

Su respuesta: ____

Pregunta 4.4 ¿Hay casos conocidos donde decir NO tuvo consecuencias positivas para el evaluador?

Opción	Descripción
1	No — solo hay ejemplos de costo
2	No hay ejemplos claros en ninguna dirección
3	Hay algún ejemplo aislado
4	Sí — hay ejemplos reconocidos internamente
5	Sí — hay ejemplos celebrados públicamente

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 4: ____ / 20

Sección 5: Separación patrocinio/veredicto

¿Quién evalúa tiene interés en el resultado?

Pregunta 5.1 ¿Los miembros del gate tienen bonus o compensación ligada al éxito de iniciativas que aprueban?

Opción	Descripción
1	Sí — directamente
2	Sí — indirectamente (ej: bonus por crecimiento)
3	Parcialmente — algunos sí, otros no
4	No — compensación independiente del pipeline
5	No — y hay política explícita de independencia

Su respuesta: _____

Pregunta 5.2 ¿El sponsor de la iniciativa participa en la deliberación del gate?

Opción	Descripción
1	Sí — con voz y voto
2	Sí — con voz, sin voto formal
3	Sí — presenta pero sale para deliberación
4	No — presenta y responde preguntas, pero no está en deliberación
5	No — la presentación es escrita, sin presencia del sponsor

Su respuesta: _____

Pregunta 5.3 ¿Los evaluadores reportan jerárquicamente al sponsor potencial?

Opción	Descripción
1	Sí — dependencia directa

Opción	Descripción
2	Sí — dependencia indirecta (mismo VP)
3	Parcialmente — algunos sí
4	No — independencia jerárquica
5	No — y hay rotación que previene captura

Su respuesta: ____

Pregunta 5.4 ¿El área patrocinadora tiene representante en el gate que evalúa sus iniciativas?

Opción	Descripción
1	Sí — representante fijo
2	Sí — pero debe recusarse formalmente
3	A veces — depende de disponibilidad
4	No — el gate no incluye representantes del área
5	No — hay política explícita de exclusión

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 5: ____ / 20

Sección 6: Registro irreversible

¿La historia puede reescribirse?

Pregunta 6.1 ¿Existe registro permanente e inmodificable del veredicto y su fundamento?

Opción	Descripción
1	No — no hay registro formal
2	Hay registro pero es editable
3	Hay registro en actas, modificables con aprobación
4	Hay registro en sistema con control de versiones
5	Hay registro inmutable (blockchain, sistema legal, etc.)

Su respuesta: ____

Pregunta 6.2 ¿Se puede acceder al registro histórico de veredictos anteriores?

Opción	Descripción
1	No — no hay acceso
2	Acceso restringido al gate
3	Acceso para directivos
4	Acceso para cualquier empleado que lo solicite
5	Acceso público dentro de la organización

Su respuesta: ____

Pregunta 6.3 ¿El registro incluye los supuestos y proyecciones que fundamentaron la aprobación?

Opción	Descripción
1	No — solo veredicto final
2	Parcialmente — resumen ejecutivo
3	Sí — documentación completa del caso
4	Sí — incluyendo proyecciones numéricas
5	Sí — con mecanismo de comparación vs. resultados

Su respuesta: ____

Pregunta 6.4 En el último año, ¿hubo casos donde se modificó el registro de un veredicto anterior?

Opción	Descripción
1	Sí — múltiples y sin proceso formal
2	Sí — algunos, con justificación débil
3	Sí — pocos, con proceso de excepción
4	No — el registro es tratado como inmutable
5	No — y hay auditoría que lo verifica

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 6: ____ / 20

Sección 7: Aprendizaje procedural

¿Los errores mejoran el criterio?

Pregunta 7.1 ¿Existe proceso formal de revisión post-implementación de iniciativas aprobadas?

Opción	Descripción
1	No — una vez aprobado, no se revisa
2	Informal — depende del sponsor
3	Sí — para iniciativas grandes
4	Sí — para todas las iniciativas con umbral mínimo
5	Sí — integrado en ciclo de governance

Su respuesta: ____

Pregunta 7.2 ¿Los resultados de iniciativas pasadas informan los criterios futuros?

Opción	Descripción
1	No — los criterios son estáticos
2	Informalmente — si alguien recuerda
3	A veces — cuando hay fracaso grande
4	Sí — hay proceso de actualización basado en data
5	Sí — con análisis estadístico de predictores

Su respuesta: ____

Pregunta 7.3 ¿Se documentan y analizan las iniciativas que fueron rechazadas?

Opción	Descripción
1	No — el rechazo termina la historia
2	Solo si el sponsor apela
3	Se documentan pero no se analizan
4	Se analizan para verificar si el rechazo fue correcto
5	Se analizan y se incorporan lecciones al criterio

Su respuesta: ____

Pregunta 7.4 ¿Hay comparación sistemática entre proyecciones al momento de aprobación y resultados reales?

Opción	Descripción
1	No — nunca
2	Raramente — solo en post-mortems de crisis
3	A veces — para iniciativas grandes
4	Sí — es parte del proceso de cierre
5	Sí — con dashboard de precisión de proyecciones

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 7: ____ / 20

Sección 8: Revisión periódica

¿El criterio se actualiza cuando cambian condiciones?

Pregunta 8.1 ¿Existe calendario fijo de revisión de los criterios del gate?

Opción	Descripción
1	No — los criterios no se revisan
2	No — se revisan ad-hoc cuando hay problema
3	Sí — pero no se cumple consistentemente
4	Sí — revisión anual documentada
5	Sí — revisión semestral con trigger por eventos

Su respuesta: _____

Pregunta 8.2 ¿La última revisión de criterios incorporó cambios en el contexto competitivo?

Opción	Descripción
1	No hubo revisión
2	Hubo revisión pero no incorporó contexto
3	Incorporó contexto de manera superficial
4	Incorporó análisis de cambios relevantes
5	Incorporó análisis y ajustó umbrales específicos

Su respuesta: _____

Pregunta 8.3 ¿Hay mecanismo para que eventos externos (regulación, crisis, competencia) disparen revisión extraordinaria?

Opción	Descripción
1	No — la revisión es solo calendárica
2	Informal — alguien puede solicitarla
3	Sí — pero requiere aprobación ejecutiva
4	Sí — hay triggers definidos que activan revisión
5	Sí — con monitoreo activo de triggers

Su respuesta: ____

Pregunta 8.4 ¿Los criterios actuales reflejan las lecciones de la última crisis significativa?

Opción	Descripción
1	No — los criterios son anteriores a la crisis
2	Parcialmente — hubo ajustes menores
3	Sí — hubo revisión post-crisis
4	Sí — con cambios específicos documentados
5	Sí — con seguimiento de efectividad de cambios

Su respuesta: ____

Subtotal Sección 8: ____ / 20

Cálculo de resultados

Paso 1: Calcule el puntaje por capacidad

Transfiera los subtotales de cada sección:

Capacidad	Subtotal	Puntaje normalizado
1. Delimitación explícita	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
2. Criterio codificado	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
3. Gate vinculante	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
4. Protección del NO	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
5. Separación patrocinio/veredicto	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
6. Registro irreversible	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
7. Aprendizaje procedural	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____
8. Revisión periódica	____ / 20	(Subtotal - 4) × 1.25 = ____

El puntaje normalizado va de 0 a 20 por capacidad.

Paso 2: Calcule el puntaje global

Sume los 8 puntajes normalizados y divida entre 1.6:

Puntaje global = (Suma de puntajes normalizados) / 1.6 = ____ / 100

Paso 3: Identifique las brechas prioritarias

Ordene las capacidades de menor a mayor puntaje. Las tres más bajas son sus brechas prioritarias.

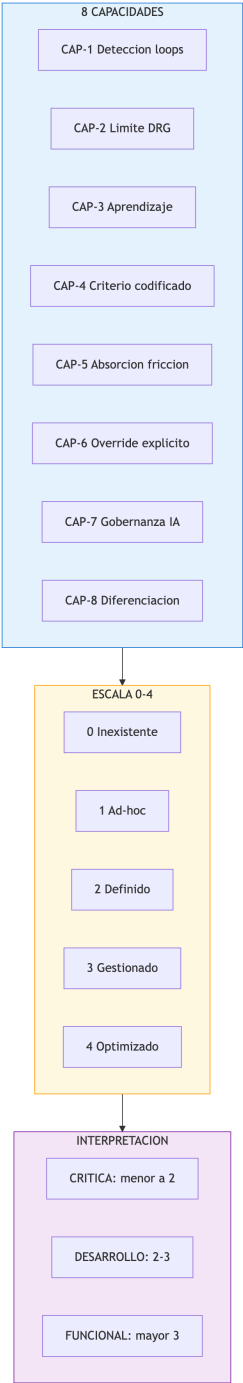
Brecha 1: _____ (puntaje: ____)

Brecha 2: _____ (puntaje: ____)

Brecha 3: _____ (puntaje: ____)

Paso 4: Visualice el estado de capacidades

Transfiera los puntajes normalizados al siguiente diagrama radar para obtener una representación visual del estado de las ocho capacidades.



Interpretación

Por puntaje global

Rango	Nivel	Significado
0-20	Ausente	No existe límite externo funcional. El sistema aprueba todo lo que tiene momentum político. Las iniciativas solo se detienen cuando colapsan.
21-40	Ceremonial	Existe proceso de governance pero no tiene efecto real sobre las decisiones. El gate es teatro organizacional que legitima decisiones ya tomadas.
41-60	Emergente	Algunas capacidades funcionan, otras no. El límite es inconsistente: filtra algunas iniciativas pero deja pasar otras que no debería.
61-80	Funcional	El límite opera con brechas específicas. Las iniciativas pasan por escrutinio real, pero hay vulnerabilidades en capacidades débiles.
81-100	Institucionalizado	El límite está arquitectado en el sistema. Funciona incluso bajo presión política porque las capacidades se refuerzan mutuamente.

Regla crítica

Si la Capacidad 3 (Gate vinculante) tiene puntaje menor a 10, el puntaje global es irrelevante. Un gate sin consecuencias no es un límite, independientemente de qué tan bien estén las otras capacidades.

Guía de acción por brecha

Si su brecha principal es Delimitación explícita (Capacidad 1)

El problema es que no está claro qué pasa por el gate. Sin esta claridad, las iniciativas que deberían ser evaluadas se escapan, y las que no necesitan evaluación consumen recursos del gate.

Acción inmediata: Documente por escrito qué tipos de iniciativa requieren aprobación del gate. Incluya umbrales cuantitativos (monto, duración, alcance) y cualitativos (riesgo estratégico, impacto organizacional).

Señal de progreso: Los sponsors saben antes de proponer si su iniciativa pasará por el gate.

Si su brecha principal es Criterio codificado (Capacidad 2)

El problema es que cada evaluación es juicio ad-hoc. Sin criterio previo, el veredicto depende de quién evalúa, no de qué se evalúa.

Acción inmediata: Escriba los criterios de evaluación antes del próximo caso. No después. El criterio que se escribe mirando un caso específico no es criterio; es justificación.

Señal de progreso: Dos evaluadores diferentes, evaluando la misma iniciativa, llegan al mismo veredicto.

Si su brecha principal es Gate vinculante (Capacidad 3)

El problema es que el gate no tiene consecuencias. Esto es crítico: sin está capacidad, nada más importa.

Acción inmediata: Conecte el veredicto del gate con la liberación de presupuesto. El NO debe detener recursos, no solo generar un documento.

Señal de progreso: Hay iniciativas rechazadas en el último año, y los recursos no fluyeron hacia ellas.

Si su brecha principal es Protección del NO (Capacidad 4)

El problema es que rechazar tiene costo personal. Si decir NO es políticamente peligroso, nadie dirá NO.

Acción inmediata: Identifique un caso reciente donde alguien dijo NO y analice qué le pasó. Si no encuentra casos, ese es el problema.

Señal de progreso: Hay ejemplos internos de personas que rechazaron iniciativas y fueron reconocidas por ello.

Si su brecha principal es Separación patrocinio/veredicto (Capacidad 5)

El problema es conflicto de interés estructural. Si quienes evalúan se benefician de aprobar, aprobarán.

Acción inmediata: Revise la composición del gate. ¿Los evaluadores reportan a sponsors potenciales? ¿Su compensación depende del pipeline de iniciativas?

Señal de progreso: Los evaluadores no tienen relación jerárquica ni financiera con los sponsors.

Si su brecha principal es Registro irreversible (Capacidad 6)

El problema es que la historia se puede reescribir. Sin registro permanente, no hay aprendizaje ni accountability.

Acción inmediata: Establezca que todo veredicto se documenta con fundamento, y que el registro no es modificable sin proceso formal.

Señal de progreso: Puede acceder al registro de veredictos de hace dos años y comparar proyecciones con resultados.

Si su brecha principal es Aprendizaje procedural (Capacidad 7)

El problema es que los errores no mejoran el criterio. El gate comete los mismos errores porque no tiene mecanismo de feedback.

Acción inmediata: Implemente revisión post-implementación para iniciativas aprobadas. Compare proyecciones con resultados. Documente qué falló y por qué.

Señal de progreso: Los criterios actuales reflejan lecciones de iniciativas pasadas que no funcionaron como se esperaba.

Si su brecha principal es Revisión periódica (Capacidad 8)

El problema es que el criterio no evoluciona. Los criterios que funcionaban hace tres años pueden ser obsoletos hoy.

Acción inmediata: Establezca calendario de revisión (mínimo anual) y triggers que disparen revisión extraordinaria ante cambios significativos.

Señal de progreso: La última revisión incorporó cambios en el contexto competitivo y ajustó criterios específicos.

Uso del instrumento en equipo

Este instrumento es más valioso cuando se completa en grupo. El proceso recomendado:

1. Cada miembro del equipo directivo completa el instrumento individualmente.
2. Se comparan los puntajes por capacidad.
3. Las discrepancias mayores a 2 puntos en una capacidad indican que hay información que no todos tienen, o que hay interpretaciones diferentes de la realidad.
4. La discusión de las discrepancias es más valiosa que el puntaje final.

Las organizaciones donde todos dan puntajes similares tienen una de dos situaciones: o el equipo tiene visibilidad compartida de la realidad, o todos están igualmente ciegos. La única forma de distinguirlas es contrastar los puntajes con evidencia observable.