

Arquitectura de Sistemas Cohesivos

*Framework para leer, diagnosticar y rediseñar organizaciones desde la
cohesión*

Índice

De dónde nace el problema	3
Las cinco dimensiones y su arquitectura	4
El juicio como hilo arquitectónico	6
La interdependencia es la cohesión	7
De la cohesión a la adaptabilidad y la evolución	8
La Jerarquía Arquitectónica	9
El segundo plano de la arquitectura cohesiva: poder, excepción y gobierno	10
Los límites del framework y su apertura hacia la viabilidad	12
El diagnóstico	13
Del diagnóstico dimensional al diagnóstico relacional	14
Configuraciones de degradación	18
De la lectura arquitectónica a la estimación	19
MICA · Modelo Integrado de Costo Arquitectónico	19
Costo de Compensación Cohesiva	20
Costo de Presión Arquitectónica	21
PIA · Prioridad de Impacto Arquitectónico	24
EVA · Evidencia de Valor Arquitectónico	26
Síntesis operativa del modelo	28
El costo como punto de no retorno	30
La sinceridad del resultado	30
La antifragilidad como horizonte	30
Dónde termina el framework	31

De dónde nace el problema

La Arquitectura de Sistemas Cohesivos nace de una pregunta práctica: por qué algunas organizaciones, aun cuando conservan resultados razonables, equipos activos y una dirección reconocible, empiezan a necesitar cada vez más esfuerzo para producir coherencia. El problema no siempre aparece primero como crisis abierta. Muchas veces aparece como una sobrecarga silenciosa del sistema: más validaciones, más traducciones, más reuniones, más dependencia del centro y más energía interna para sostener lo que la arquitectura todavía no logra producir por sí misma.

Esa forma de deterioro rara vez irrumpe como un desastre. Se instala como una lentitud que empieza a naturalizarse. La organización sigue funcionando, sí. Pero cada vez necesita hacer más para producir el mismo nivel de coherencia. Ese es uno de los problemas más costosos de nuestro tiempo organizacional: no el caos abierto, sino el costo creciente de sostener el orden.

La hipótesis que sostiene este framework es precisa: muchos de los problemas que las organizaciones experimentan como síntomas de cultura, liderazgo o ejecución son efectos previsibles de una arquitectura organizacional insuficiente para la complejidad que deben procesar. No hay que buscar la explicación principal en la falta de compromiso ni en la resistencia al cambio. Hay que buscarla en el modo en que está diseñado el sistema, en las relaciones entre las partes, no en las partes aisladas.

La palabra cohesión no nombra aquí una virtud blanda del sistema ni una aspiración cultural. Nombra una propiedad arquitectónica. Una organización se vuelve cohesiva cuando sus formas de orientarse, decidir, informarse, responsabilizarse y aprender dejan de operar como piezas separadas y empiezan a producir capacidad conjunta.

Esa precisión importa porque muchas organizaciones no fallan por carecer de iniciativas, talento o intención de cambio. Fallan porque sus capacidades quedan desacopladas. Pueden tener buenos equipos sin margen real de decisión, información abundante que no alimenta acción, propósitos claros que no orientan criterios cotidianos, responsabilidades declaradas que no coinciden con autoridad efectiva, o aprendizajes que no modifican el diseño del sistema. En cada caso, algo existe, pero no alcanza a producir capacidad organizacional porque no queda arquitectónicamente unido a lo demás.

Por eso el foco del framework está puesto en la cohesión. No porque la cohesión agote todos los problemas de una organización, sino porque constituye la arquitectura desde la cual esos problemas pueden ser tratados en otro nivel. Allí donde la cohesión alcanza suficiente densidad, la adaptabilidad deja de depender del esfuerzo heroico; la evolución se vuelve una decisión arquitectónica posible; y la viabilidad encuentra una base sobre la cual sostenerse bajo presión.

La Arquitectura de Sistemas Cohesivos parte de esa tesis: la cohesión es la forma arquitectónica desde la cual una organización puede convertir complejidad en respuesta, aprendizaje y continuidad. Sin esa base, la organización puede mejorar, moverse o incorporar lenguaje contemporáneo, pero seguirá necesitando compensar demasiado para producir una coherencia que su propio diseño todavía no genera con suficiente naturalidad.

La Arquitectura de Sistemas Cohesivos forma parte del ecosistema de la TEORÍA DE ORGANIZACIONES COHESIVAS. Mientras los libros desarrollan el cuerpo conceptual de la teoría —compensación, cohesión, evolución y viabilidad—, el ASC la vuelve operable como framework de lectura, diagnóstico y rediseño organizacional. Su función no es reemplazar ese desarrollo teórico, sino traducirlo en una arquitectura aplicable para observar sistemas reales, formular hipótesis, identificar costos de compensación y orientar decisiones de intervención.

Este documento presenta la arquitectura conceptual y diagnóstica del ASC. Su propósito es explicar qué se observa, desde qué lógica se interpreta una organización y cómo se vuelve visible la cohesión —o su ausencia— como condición estructural del sistema. El desarrollo operativo de esta arquitectura se despliega en el Manual del Ciclo S&A — Sensor y Actuar, donde se describe el método mediante el cual esta lectura se convierte en intervención situada.

Las cinco dimensiones y su arquitectura

Una organización adaptativa se sostiene sobre cinco dimensiones estructurales: el propósito operativo, la arquitectura de decisiones, el flujo de información, la responsabilidad de unidades y la capacidad de aprendizaje. La tentación, frente a una lista de cinco, es leerlas como columnas iguales que mejoran por separado. Se trabaja decisiones y mejoran las decisiones; se trabaja información y mejora la información. La experiencia organizacional desmiente esa lectura con demasiada frecuencia.

Hay organizaciones que invierten años en empoderar equipos sin tocar la arquitectura de decisiones, y los equipos siguen sin poder moverse. Hay organizaciones que montan tableros impecables sin que nadie pueda actuar sobre lo que ve. Hay organizaciones que declaran propósitos que no cambian nada en cómo se decide o se coordina. El problema no está en la dimensión que eligieron intervenir. Está en que las dimensiones no funcionan solas: funcionan en relación, y esa relación tiene una lógica específica que conviene entender antes de tocar nada.

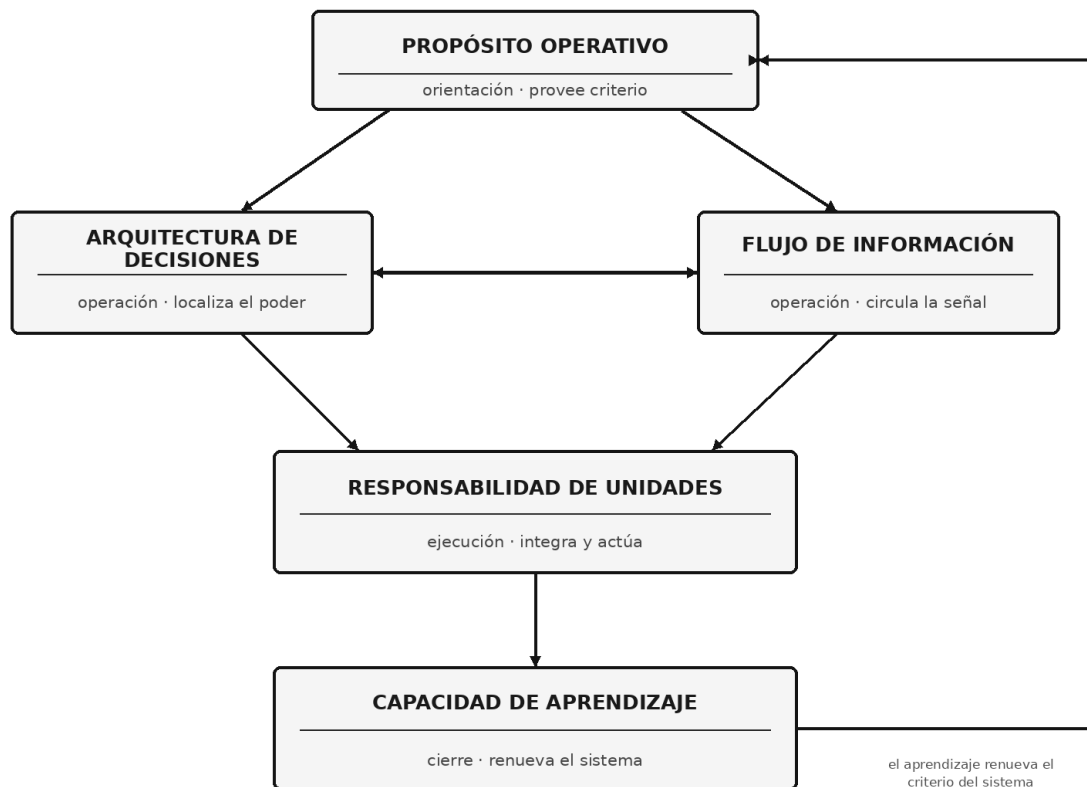


Figura 1. Arquitectura de las cinco dimensiones: orientación, operación, ejecución y aprendizaje.

Roles diferenciados dentro del sistema

El propósito operativo es la dimensión de orientación. No produce acción de manera directa: produce criterio. Bien diseñado, permite que las personas decidan sin necesitar que alguien superior les indique qué hacer, porque el propósito les provee el criterio para decidir. Eso lo distingue de una declaración de misión. El propósito operativo entra en la sala donde se toma una decisión cotidiana y la orienta; la misión corporativa queda en el póster del pasillo.

La arquitectura de decisiones y el flujo de información son las dimensiones de operación. Determinan cómo el sistema procesa la realidad en tiempo real, y tienen entre sí una dependencia recíproca central. La arquitectura de decisiones define dónde vive el poder de decidir; pero ese poder sólo se ejerce bien si quien decide accede a la información relevante. Cuando se distribuye el poder y la información sigue siendo jerárquica y filtrada, los equipos tienen autoridad formal y ceguera informacional. A la inversa, la información que no alimenta decisiones es observación sin consecuencias.

La responsabilidad de unidades es la dimensión de ejecución y contacto con la realidad. Lo que importa no es que existan equipos, sino que la responsabilidad por un resultado coincida con la autoridad y los recursos para producirlo. Allí se integran propósito, decisiones e información en acción. Una unidad que funciona bien rara vez es sólo evidencia de buen talento: es evidencia de que las otras dimensiones llegan a ella con suficiente cohesión.

La capacidad de aprendizaje es la dimensión que cierra y renueva el sistema. Toma lo que las unidades producen al tocar la realidad —resultados, errores, señales, fricciones— y lo procesa de modo que pueda modificar a las demás. El aprendizaje puede ajustar la respuesta dentro de la arquitectura vigente o alterar la arquitectura misma. Lo primero alimenta la adaptabilidad. Lo segundo abre el terreno de la evolución.

El juicio como hilo arquitectónico

Las cinco dimensiones no sólo permiten leer funciones organizacionales. También permiten observar dónde vive el juicio del sistema.

El juicio no aparece aquí como una sexta dimensión ni como una categoría destinada a reemplazar la lectura operativa del framework. Una organización no es sólo juicio: también procesa información, poder, riesgo, coordinación, aprendizaje, incentivos, tensión y tiempo. Pero el juicio permite formular una pregunta que atraviesa a todas las dimensiones sin reducirlas: dónde se interpreta la realidad, dónde se decide frente a ella, quién asume las consecuencias de esa decisión y cómo aprende el sistema a decidir mejor la próxima vez.

Esta lectura tiene raíz en la teoría. Una organización que cruza el umbral evolutivo no se reconoce sólo por haber ganado más cohesión: se reconoce porque la interpretación de lo relevante dejó de concentrarse en pocos nodos y empezó a distribuirse sin perder dirección. Eso es juicio distribuido. El ASC lo usa como hilo de lectura porque permite formular, para cada dimensión y para cada relación entre dimensiones, una pregunta que los puntajes solos no hacen visible: ¿el sistema está distribuyendo actividad, o está distribuyendo la capacidad de leer, decidir y asumir consecuencias desde donde viven la información y la responsabilidad?

En una organización compensatoria, el juicio tiende a concentrarse, traducirse o protegerse. Vive en el centro, en figuras clave, en líderes que interpretan más de lo que deberían, en personas que sostienen con oficio lo que la arquitectura no logra sostener por diseño. La organización puede declarar autonomía, pero cuando la situación se vuelve ambigua o costosa, el juicio vuelve a los mismos lugares. No siempre por control deliberado. Muchas veces porque el sistema no generó condiciones suficientes para que ese juicio pudiera vivir en otra parte sin degradarse.

En una arquitectura cohesiva, el juicio puede distribuirse sin perder coherencia. El propósito operativo lo orienta. La arquitectura de decisiones lo localiza. El flujo de información lo alimenta. La responsabilidad de unidades lo expone a consecuencias reales. La capacidad de aprendizaje lo corrige, lo madura y lo vuelve disponible para revisar el propio diseño del sistema.

La pregunta decisiva no es si la organización distribuyó actividad, sino si distribuyó juicio sin perder coherencia.

Cuando el juicio se distribuye sin propósito, se fragmenta. Cuando se distribuye sin información, se vuelve ciego. Cuando se distribuye sin responsabilidad, se vuelve liviano. Cuando se distribuye sin aprendizaje, se vuelve repetitivo. Y cuando se distribuye sin gobierno, puede ser recapturado bajo presión.

Por eso el juicio funciona como hilo arquitectónico del ASC. No reemplaza las cinco dimensiones; permite leer la calidad de su acoplamiento. Allí donde el juicio está mal localizado, la organización compensa. Allí donde el juicio puede orientarse, decidir, actuar y aprender desde distintos puntos del sistema sin perder dirección, la cohesión empieza a producir una forma superior de capacidad organizacional.

Criterio de evidencia del juicio

El juicio no opera como una categoría interpretativa libre. Funciona como hilo de lectura sólo cuando puede reconstruirse a partir de evidencias observables: circuitos de decisión, escalamiento, validaciones, demoras, reportes defensivos, criterios de excepción, acceso a información, consecuencias asumidas y aprendizaje incorporado. Si una hipótesis sobre el juicio no puede vincularse a esas señales, queda débil y no debe usarse como fundamento diagnóstico.

El juicio no reemplaza la evidencia; organiza su lectura.

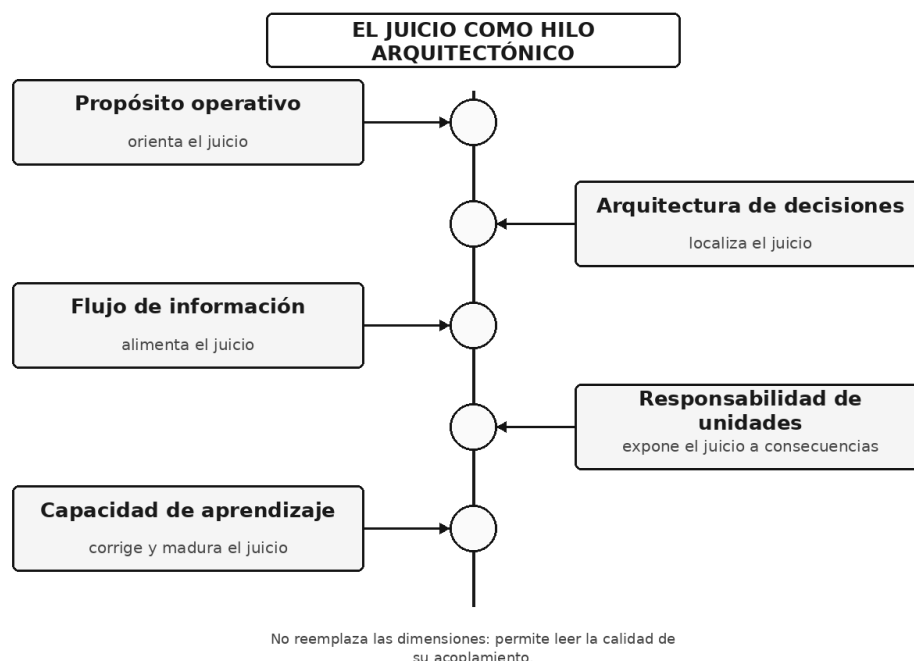


Figura 2. El juicio como hilo arquitectónico de lectura de las cinco dimensiones.

La interdependencia es la cohesión

Lo que convierte a estas cinco dimensiones en un sistema cohesivo, y no en cinco piezas bien hechas, es que cada una necesita a las otras para producir su efecto real. El propósito necesita de la arquitectura de decisiones para que sus criterios lleguen a donde se decide; del flujo de información para que se apliquen con datos reales; de la responsabilidad de unidades para expresarse en acción; y del aprendizaje para ajustarse. Y lo mismo, en su forma propia, vale para cada una de las demás.

Esa interdependencia es la cohesión. No es un valor declarado ni una práctica implementada: es una propiedad estructural del sistema. Existe cuando las dimensiones están diseñadas de modo que se alimentan mutuamente, y se rompe cuando alguna opera aislada o con una lógica incompatible

con las otras. Una dimensión puede aparentar funcionar sola, pero lo que produce en ese caso no es adaptabilidad: es compensación.

La compensación aparece cuando el sistema sustituye una relación arquitectónica insuficiente por esfuerzo adicional, liderazgo natural, validación, traducción, reportes, reuniones de alineamiento, prudencia defensiva o centralización. No siempre deteriora el resultado de inmediato. Muchas veces lo sostiene. Precisamente por eso es peligrosa: puede confundirse con salud mientras aumenta el costo interno de producir coherencia.

De la cohesión a la adaptabilidad y la evolución

Cuando las cinco dimensiones están cohesionadas, el sistema produce coherencia. No armonía superficial ni ausencia de tensión: la capacidad de actuar de manera consistente con su propio propósito incluso frente a variaciones del entorno. Una organización coherente no necesita que un líder esté presente para que las decisiones vayan en la dirección correcta, ni un comité de aprobación para que las unidades actúen bien. La coordinación emerge del diseño. La organización se reconoce a sí misma en lo que hace.

Desde esa coherencia, el sistema cohesivo se proyecta en dos direcciones distintas. Confundirlas es uno de los errores conceptuales más extendidos del management contemporáneo. Hacia afuera, el sistema responde mejor a su entorno. Convierte variación —una señal del mercado, un movimiento de un competidor, un cambio en lo que el cliente necesita— en decisión y respuesta organizada sin perder dirección. Ese rendimiento es la adaptabilidad, y tiene una propiedad que conviene subrayar: emerge de la cohesión.

Hacia adentro ocurre algo de otro orden. El sistema no responde al entorno: se vuelve objeto de sí mismo. Toma su propia arquitectura —las relaciones entre las cinco dimensiones— y la convierte en material de revisión y rediseño. Eso es la evolución. No es una adaptabilidad más intensa. Es una capacidad distinta, porque su objeto es distinto: la adaptabilidad opera sobre el entorno con la arquitectura dada; la evolución opera sobre la arquitectura misma.

La distinción tiene una consecuencia precisa. La cohesión es condición suficiente para la adaptabilidad: cuando las cinco dimensiones están cohesionadas, la adaptabilidad emerge sin que nadie la decida. La evolución funciona de otro modo. La cohesión la habilita —contiene lo que la evolución necesita para ser posible— pero no la produce de manera automática. El cruce del umbral requiere que la Jerarquía Arquitectónica reconozca que el aprendizaje del sistema maduró hasta señalar qué en la arquitectura conviene revisar, y decida activar lo que la cohesión ya contiene. Sin esa decisión, la organización puede alcanzar una cohesión muy alta y sostenerse en ese nivel sin cruzar el umbral. Esa no es una falla del sistema. Es una elección con consecuencias propias.

Adaptarse es responder mejor con la arquitectura que se tiene. Evolucionar es rehacer esa arquitectura.

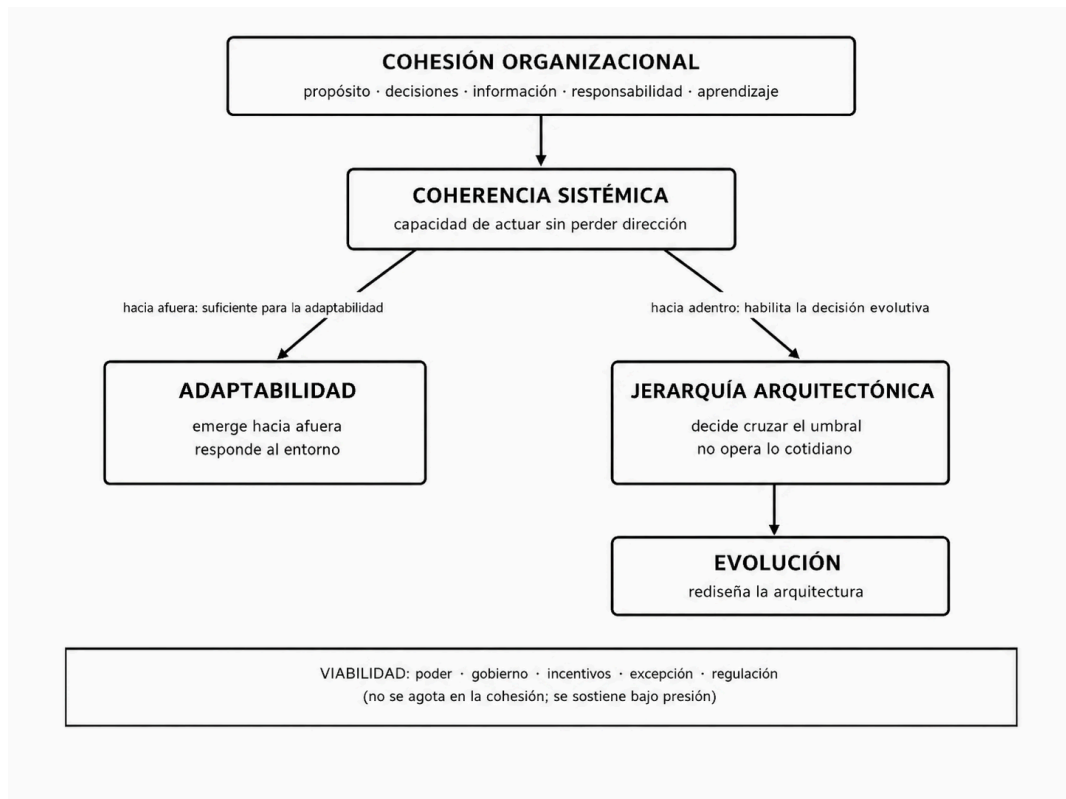


Figura 3. De la cohesión a la adaptabilidad, la evolución y el borde de la viabilidad.

La Jerarquía Arquitectónica

Un sistema no puede rediseñarse por emergencia, porque el diseño nuevo no está contenido de manera automática en el diseño viejo. Alguien tiene que decidirlo. Hace falta que el aprendizaje madure hasta señalar qué en la arquitectura conviene revisar, y hace falta una decisión: la de cruzar el umbral entre operar con una arquitectura y rehacerla. Esa decisión la toma la Jerarquía Arquitectónica.

La Jerarquía Arquitectónica no decide la operación cotidiana cuando el sistema está suficientemente cohesionado. Decide sobre la arquitectura: cuándo revisarla, qué resguardar de ella, cuándo cruzar el umbral evolutivo y cuándo no. No tapa fallas: custodia la coherencia del conjunto y administra la transformación cuando la decisión se toma.

En una organización compensatoria, la jerarquía absorbe, interpreta, valida y corrige porque el resto del sistema no logra sostener esas funciones por sí mismo. En una organización cohesiva, la operación puede distribuirse mejor, pero la arquitectura necesita una instancia que custodie su coherencia. La organización madura no elimina la jerarquía; deja de usarla para compensar y empieza a necesitarla para gobernar la arquitectura.

El segundo plano de la arquitectura cohesiva: poder, excepción y gobierno

Una arquitectura cohesiva no produce solamente mejor coordinación entre dimensiones. También hace emerger un segundo plano de fenómenos organizacionales que no se dejan leer bien si se los observa como variables aisladas. Poder, autoridad, incentivos, excepción, recaptura y gobierno no aparecen por fuera de las cinco dimensiones. Nacen del modo en que esas dimensiones quedan acopladas cuando el sistema debe decidir, responder, asumir consecuencias y sostener coherencia bajo presión.

Por eso no conviene tratarlos como una sexta dimensión ni como un agregado posterior al framework. Son propiedades emergentes de la arquitectura cohesiva. Las cinco dimensiones explican cómo se produce cohesión. Este segundo plano permite observar qué ocurre cuando esa cohesión entra en contacto con riesgo, exposición, conflicto de prioridades y poder real.

Poder

El poder emerge cuando la arquitectura de decisiones, el flujo de información y la responsabilidad de unidades quedan suficientemente acoplados. No hay poder real donde alguien responde por un resultado pero no puede decidir sobre las condiciones que lo producen. Tampoco hay poder maduro donde alguien decide sin información suficiente o sin consecuencias sobre lo decidido. En positivo, el poder cohesivo aparece cuando la unidad que está próxima al problema cuenta con información relevante, margen efectivo de decisión y responsabilidad por el resultado. En negativo, aparece una autonomía hueca: la organización distribuye responsabilidad, pero conserva la soberanía decisiva en otro lugar.

Autoridad

La autoridad emerge de la relación entre propósito operativo, arquitectura de decisiones y reconocimiento sistémico. Una decisión localizada necesita algo más que permiso: necesita legitimidad. El sistema debe reconocer que esa decisión, tomada allí, expresa criterio organizacional y no mero interés local. Cuando el propósito no orienta, la autoridad distribuida se vuelve sospechosa. Cuando la arquitectura de decisiones no localiza con claridad, la autoridad se vuelve reversible. Cuando el aprendizaje no corrige, la autoridad no madura. Entonces el sistema vuelve a buscar cierre en el centro.

Incentivos

Los incentivos emergen de la relación entre responsabilidad, aprendizaje, exposición y protección. No son solamente premios, métricas o bonos. Son la economía real de tranquilidad del sistema: aquello que conviene hacer para no quedar expuesto. Una organización puede declarar autonomía y, al mismo tiempo, incentivar escalamiento defensivo. Puede pedir ownership y castigar el error situado. Puede pedir decisión local y premiar al que no se arriesga. Cuando eso ocurre, la arquitectura visible dice una cosa, pero la arquitectura de supervivencia dice otra.

Excepción

La excepción emerge cuando el régimen ordinario de decisión encuentra una situación que no puede procesar con sus reglas habituales. Por eso toca todas las dimensiones: necesita propósito para discriminar qué importa, información para leer el caso, decisión para resolverlo, responsabilidad para asumir consecuencias y aprendizaje para que el sistema no repita ciegamente la misma excepción. Una excepción bien diseñada protege la distribución. Una excepción mal diseñada la perfora. Todo lo ambiguo sube. Todo lo riesgoso se valida arriba. Todo lo delicado vuelve al centro. Ahí la excepción deja de ser tratamiento de casos especiales y se convierte en canal de recaptura.

Recaptura

La recaptura emerge cuando, bajo presión, el sistema vuelve a concentrar interpretación, decisión, validación o arbitraje en el centro. No debe leerse como traición ni como simple voluntad de control. Muchas veces es una respuesta racional de una arquitectura que todavía no diseñó condiciones suficientes para sostener distribución bajo exigencia real. La recaptura aparece cuando distribuir se vuelve más caro, más riesgoso o menos legítimo que recentralizar. El sistema vuelve al centro porque todavía no sabe sostener de otra manera lo que había empezado a distribuir.

Gobierno

El gobierno emerge como la capacidad del sistema para regular poder, autoridad, excepción, incentivos y aprendizaje sin destruir la cohesión alcanzada. No es control ampliado. No es más supervisión. No es un comité que vuelve a absorber complejidad. El gobierno cohesivo distingue cuándo centralizar es legítimo y cuándo es recaptura. Define criterios de excepción. Protege el poder distribuido. Corrige incentivos que empujan a la prudencia defensiva. Permite que la organización sostenga coherencia sin devolver toda complejidad al centro.

Este segundo plano vuelve más exigente la lectura del ASC. Una organización puede mostrar avances en sus cinco dimensiones y, sin embargo, seguir siendo frágil cuando la presión aumenta. Puede haber distribuido decisiones, información y responsabilidad, pero no haber construido todavía las condiciones de poder, autoridad, incentivo y gobierno que permiten sostener esa distribución. En ese caso, la arquitectura no fracasa porque no haya cambiado nada. Fracasa porque lo que cambió no alcanza todavía para resistir la presión que empuja al sistema a recuperar sus viejos centros de interpretación y cierre.

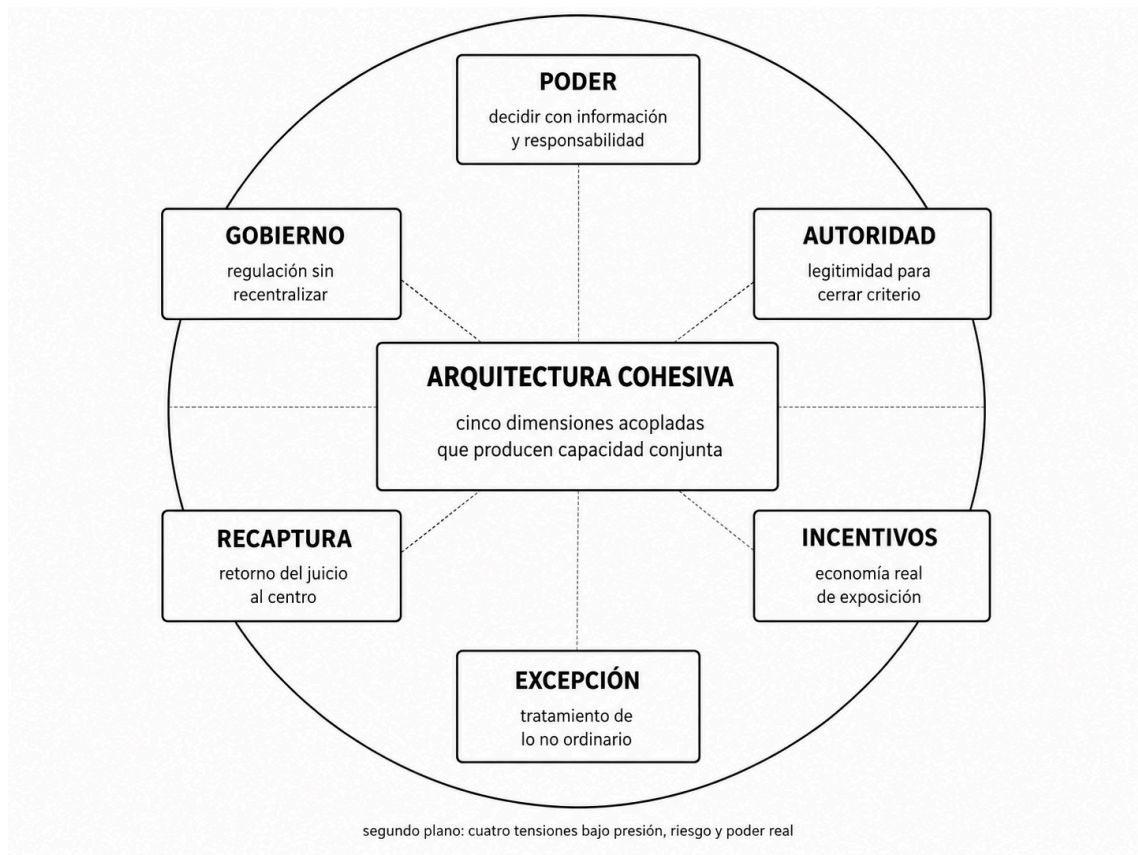


Figura 4. Segundo plano de la arquitectura cohesiva: propiedades emergentes bajo presión.

Los límites del framework y su apertura hacia la viabilidad

La cohesión y la evolución no agotan la viabilidad. Una organización puede estar cohesionada, puede incluso haber cruzado el umbral evolutivo, y aun así no sostener en el tiempo lo que logró. La capacidad distribuida puede reabsorberse hacia el centro apenas la presión aprieta; el poder real puede no acompañar a la responsabilidad que el diseño declara; los incentivos pueden premiar en silencio lo contrario de lo que el sistema dice buscar.

Estos no son problemas externos a la arquitectura cohesiva, pero tampoco se resuelven sólo mirando las cinco dimensiones en régimen normal. Aparecen cuando la cohesión toca poder real, excepción, riesgo e incentivos. Por eso el ASC muestra dónde la cohesión empieza a tocar el problema del poder, y el desarrollo completo de la viabilidad exige una arquitectura propia de gobierno, incentivos y regulación institucional.

Decirlo no debilita al framework. Lo vuelve honesto sobre dónde termina su jurisdicción. El ASC diagnostica y rediseña la cohesión, explica la emergencia de la adaptabilidad, habilita la decisión evolutiva y vuelve visible el segundo plano donde lo distribuido puede sostenerse o recapturarse. La viabilidad sostenida pertenece a un nivel superior: el de la arquitectura de poder capaz de sostener lo que la cohesión hizo posible.

El diagnóstico

El diagnóstico organizacional más común produce scores. Un número por dimensión, un número general, un semáforo. El problema no es el número en sí: es cuando reemplaza la lectura. Una dimensión puede puntuar alto y estar en perfecto estado de compensación sofisticada, funcionando hacia afuera y pagando el costo hacia adentro. El número no lo dice.

Por eso el diagnóstico del ASC no mide directamente adaptabilidad. Mide cohesión. Lo hace porque la adaptabilidad no es algo que el sistema tenga o le falte por decisión: es lo que emerge cuando la cohesión está. Eso cambia la conversación con la organización. No se le dice que no es adaptativa como si fuera una acusación; se le muestra que su arquitectura todavía no tiene la cohesión desde la cual la adaptabilidad emerge con naturalidad y desde la cual la decisión de evolucionar siquiera estaría disponible.

Los tres estados de cada dimensión

Cada dimensión se lee en tres registros. Hay fortaleza real cuando funciona en su capacidad plena. Hay compensación cuando aparenta funcionar mientras un mecanismo sustituto cubre una falla estructural. Hay colapso cuando la falla es visible y el sistema ya no logra disimularla.

La fortaleza no necesita disfraz; el colapso no puede disfrazarse. La compensación es el estado intermedio, y es el más difícil y el más importante de leer, porque se confunde con salud.

Los dos modos de la compensación

La compensación no es un estado único. Puede operar por liderazgo natural, cuando alguien con buena lectura del contexto y credibilidad sostiene con su criterio lo que el diseño no provee. Produce resultados genuinos: el área funciona, las decisiones tienen calidad, el cliente queda satisfecho. El costo es la dependencia. Cuando esa persona se satura o se va, el sistema decide más lento o peor, y nadie termina de explicar por qué.

También puede operar por miedo. Alguien retiene, oculta o reduce su ámbito para protegerse de la exposición. No actúa según lo que el contexto pide, sino según lo que no lo deja expuesto. Degrada la calidad además de la velocidad, y se disfraza de prudencia, de rigor o de cumplimiento. La prudencia genuina suelta cuando el riesgo baja; el miedo no suelta nunca, porque lo que teme no es el riesgo de la decisión sino la exposición de quien decide.

Los dos modos no son tipos de personas ni son excluyentes. Una misma persona puede liderar con generosidad hacia su equipo y, al mismo tiempo, ocultar hacia arriba por temor a las condiciones de poder que tiene por encima. Sin cruzar ambas lecturas, el diagnóstico queda incompleto y, casi siempre, optimista.

Del diagnóstico dimensional al diagnóstico relacional

Hay algo que el diagnóstico por dimensiones no puede decir, y no es un detalle menor. Puede mostrar qué parte del sistema está comprometida, pero no alcanza para comprender qué relación dejó de producir cohesión. Y la cohesión vive precisamente en las relaciones. Una organización no se degrada sólo porque una dimensión está débil; se degrada porque esa debilidad rompe un acoplamiento que otra parte del sistema necesita para funcionar.

Leídos como lo que son, los cinco patrones de ruptura son cinco aristas entre dimensiones. No describen todas las relaciones posibles, pero sí las rupturas primarias más frecuentes y diagnosticables.

Patrón	Relación rota	Compensación típica	Síntoma reconocible
P1	Propósito — Decisiones	Reuniones de alineamiento	Los líderes viven alineando y nada termina de estar alineado.
P2	Decisiones — Información	Figuras intermedias que traducen	Cuando esas personas se van, el sistema se desorganiza de maneras que nadie explica bien.
P3	Información — Responsabilidad	Cultura del reporte	Todos saben qué pasa y nadie siente que le corresponda actuar.
P4	Responsabilidad — Aprendizaje	Institucionalización de mejores prácticas	Muchos procesos documentados y poca capacidad ante lo nuevo.
P5	Aprendizaje — Propósito	Proliferación de iniciativas	Mucho movimiento de cambio y poca lógica integradora.

El modelo relacional permite observar con mayor precisión dónde intervenir. No todas las relaciones rotas pesan igual. Algunas se auto-refuerzan, otras propagan degradación hacia relaciones vecinas, y otras permanecen latentes durante mucho tiempo hasta que el contexto las vuelve visibles. La ganancia del diagnóstico no está sólo en mejorar el número final. Está en saber dónde cortar la cascada.



Figura 5. Los cinco patrones de ruptura como aristas primarias del sistema.

El anillo y sus cuerdas

Los cinco patrones forman un anillo arquitectónico: cada dimensión queda conectada con sus dos vecinas en el ciclo primario de cohesión. Esa lectura es suficiente para diagnosticar las rupturas más frecuentes, pero no agota la estructura relacional completa. La arquitectura también puede mostrar cuerdas: relaciones no adyacentes que, en ciertos contextos, adquieren peso propio. Propósito e información pueden desacoplarse cuando el sistema sabe mucho pero no sabe discriminar qué importa. Decisiones y responsabilidad pueden desacoplarse cuando alguien responde por un resultado cuya decisión efectiva vive en otro lugar.

La distinción importa porque evita que el modelo se vuelva rígido. El anillo describe las aristas primarias del ASC. Las cuerdas permiten extender la lectura cuando el caso lo exige. Lo que no conviene es hacer pasar el anillo por la totalidad del sistema. Las cinco aristas primarias son las más frecuentes, las más diagnosticables y las que mejor permiten construir una primera lectura de propagación; no son las únicas relaciones posibles.

La matriz relacional

El paso del diagnóstico dimensional al diagnóstico relacional requiere mover las variables desde los nodos hacia las aristas. Ya no se pregunta solamente qué dimensión está comprometida. Se pregunta qué relación dejó de producir cohesión, cuánto propaga su ruptura, cuánto tarda en hacerse visible y cuánto resiste el sistema cuando se intenta repararla.

La matriz relacional usa tres variables. La propagación indica cuántas otras relaciones tiende a degradar una ruptura. La latencia indica cuánto tarda ese quiebre en hacerse visible. La resistencia a reparar indica cuánto se defiende la relación rota cuando se intenta desarmar la compensación que la sostiene. La propagación y la latencia se leen en escala no lineal —1, 3 y 8— porque una ruptura que contamina varias relaciones no pesa proporcionalmente más: cambia la trayectoria del sistema. La resistencia se lee en escala 1, 2 y 3, porque depende en mayor medida de condiciones de poder, sponsor, exposición y timing de intervención.

Antes de leer los valores, conviene entender por qué P2 y P3 ocupan los extremos. P2 —la ruptura entre decisiones e información— recibe la mayor propagación porque rompe la relación que hace posible el ejercicio real del poder de decidir: sin información suficiente en el punto donde vive la decisión, el sistema no puede hacer otra cosa que recentralizar interpretación o decidir con ceguera. Cualquiera de los dos caminos arrastra a otras dimensiones. P3 —la ruptura entre información y responsabilidad— recibe la menor propagación no porque sea inofensiva, sino porque su síntoma es visible con rapidez: cuando todos saben qué pasa y nadie actúa, la organización lo percibe antes y puede intervenir sin esperar que la cascada avance. La diferencia entre los extremos no es de gravedad moral sino de trayectoria sistémica.

Patrón	Relación rota	Propagación	Latencia	Resistencia	Suma	Peso relacional
P2	Decisiones — Información	8	3	3	14	~9%
P5	Aprendizaje — Propósito	3	8	2	13	~9%
P1	Propósito — Decisiones	3	8	1	12	~8%
P4	Responsabilidad — Aprendizaje	1	8	2	11	~8%
P3	Información — Responsabilidad	1	1	2	4	~4%

Figura técnica. Matriz relacional del ASC: peso diagnóstico de cada arista primaria.

El peso relacional no pretende convertir cada ruptura en una verdad matemática universal. Es una herramienta de lectura y priorización. Su función es distinguir relaciones que, aunque puedan parecer igualmente rotas en la superficie, no producen el mismo daño arquitectónico. P2 pesa más porque rompe la relación entre poder de decidir e información para decidir: una vez dañada, empuja al sistema a traducir, validar, recentralizar y reconstruir criterio desde nodos intermedios. P3 pesa menos porque suele hacerse visible rápido y propaga menos, aunque pueda ser muy costosa si se combina con otras rupturas.

La banda de peso relacional se mantiene deliberadamente más chica que la banda dimensional. Las dimensiones se compensan con mecanismos visibles: reuniones, controles, figuras intermedias, reportes, liderazgo natural. Las relaciones, en cambio, no se compensan directamente; se degradan en la forma de la coordinación. Por eso el peso relacional opera como un adicional sobre el costo de sostener dimensiones comprometidas, no como sustituto del diagnóstico dimensional.

Propagación, cascada y trayectoria

La propagación es la razón por la que el ASC no puede limitarse a una lectura estática. Una relación rota no se queda necesariamente donde aparece. Puede arrastrar a otras, modificar el comportamiento de las dimensiones vecinas y estabilizar un régimen de compensación que luego parece normal. La organización no vive esa propagación como “ruptura de aristas”. La vive como más reuniones, más validaciones, más prudencia, más dependencia de personas clave, más reportes que informan pero no habilitan acción.

La cascada no significa que todo quiebre derive inevitablemente en fatiga. Significa que algunas rupturas tienen mayor capacidad de arrastre. P2 es el caso más crítico: cuando se distribuye decisión sin distribuir información suficiente, el sistema queda expuesto a dos salidas igualmente costosas. O las unidades deciden con ceguera, o el centro recupera interpretación para proteger la calidad de la decisión. En ambos casos, la arquitectura pierde cohesión. Lo que aparece luego como centralización, prudencia o necesidad de alineamiento suele haber comenzado como una relación rota entre decisión e información.

La trayectoria permite pasar de la fotografía al pronóstico. No sólo muestra qué está roto, sino hacia dónde puede degradarse el sistema si no se interviene. Una ruptura P3 puede resolverse con relativa rapidez si se conecta información con responsabilidad real. Una ruptura P5 puede tardar mucho más en hacerse visible, porque la organización puede moverse, aprender, experimentar y aun así no renovar su propósito operativo. La diferencia entre una y otra no es estética: cambia la prioridad de intervención.

En la aplicación práctica, esta lectura no queda suspendida como interpretación conceptual. El Ciclo S&A — Sensar y Actuar funciona como el método operativo del ASC: permite sensar evidencias, formular hipótesis arquitectónicas, acordar focos de acción y modificar condiciones concretas del sistema. Dicho de otro modo, el ASC define qué arquitectura debe leerse; el Ciclo S&A define cómo esa lectura se transforma en acción organizada.

Configuraciones de degradación

Las rupturas no flotan sueltas. Se combinan, y algunas combinaciones se sostienen en el tiempo mientras otras se desarman. Las combinaciones que se sostienen son configuraciones: cohesión prestada, centralización compensatoria, fachada cosmética, fragmentación funcional y fatiga compensatoria.

Una configuración es un equilibrio que no se auto-repara. Por eso no alcanza con reparar una arista aislada si las demás del equilibrio la vuelven a romper. La lectura de la configuración dice qué equilibrio hay que desarmar entero, y la trayectoria —casi siempre hacia la fatiga— dice cuánto urge.

El polo cohesivo es el cero de toda esta escala: la ausencia de compensación dominante. No es una configuración más. Es la referencia desde la cual se miden todas las demás. Un sistema en el polo cohesivo no es un sistema sin tensiones. Es uno donde las tensiones se resuelven por cohesión y no por compensación, donde la coordinación emerge del diseño y la energía del sistema va al entorno en lugar de consumirse hacia adentro.

Configuración	Lectura arquitectónica	Riesgo principal
Cohesión prestada	La coherencia depende de liderazgo natural o figuras clave.	Confundir resultado sostenido por personas con capacidad sostenida por diseño.
Centralización compensatoria	El centro interpreta, valida y arbitra porque el sistema no puede.	Convertir la saturación del centro en prueba de control exitoso.
Fachada cosmética	Lenguaje adaptativo sobre arquitectura todavía heredada.	Creer que el relato de transformación ya resolvió la transformación.
Fragmentación funcional	Cada parte desarrolla criterio propio sin suficiente integración.	Distribuir acción sin distribuir juicio compartido.
Fatiga compensatoria	Todas las dimensiones sostienen prótesis de funcionamiento.	Normalizar el desgaste como forma ordinaria de operar.

Las configuraciones pertenecen al nivel de la cohesión. Las patologías de madurez aparente pertenecen al nivel de la viabilidad: identidad retórica, autonomía fragmentada, centro saturado, evolución aparente, recaptura, captura y regresión. Forzar una correspondencia uno a uno empobrece la teoría. Conviene entenderlas como dos niveles de lectura de una misma degradación: primero se observa cómo se rompe la cohesión; luego, cómo el poder vuelve racional sostener esa ruptura.

De la lectura arquitectónica a la estimación

Hasta aquí, el ASC permitió leer la arquitectura: sus dimensiones, sus relaciones, sus configuraciones de degradación y el segundo plano donde poder, excepción y gobierno ponen a prueba lo distribuido. A partir de este punto, el framework incorpora una capa de estimación y decisión. Esa capa no sustituye la lectura: la vuelve discutible en términos económicos y operativos.

El paso a la estimación se apoya en algo que la lectura relacional ya dejó establecido. El costo arquitectónico no surge sólo de dimensiones comprometidas; surge también de la incoherencia entre dimensiones que deberían producir capacidad conjunta. Si propósito y decisiones están comprometidos, no alcanza con sumar el costo de cada dimensión: hay un daño propio en la relación —criterio que no cierra, decisiones que requieren alineamiento permanente, conducción que vuelve a interpretar lo que el propósito no logra convertir en orientación operativa—. Ese costo no pertenece exclusivamente a una dimensión ni a la otra. Pertenece a la relación rota entre ambas.

Por eso el modelo relacional no es una ilustración del ASC. Es una condición técnica de su cálculo. Sin aristas, el diagnóstico se vuelve una matriz de dimensiones. Con aristas, el framework lee arquitectura: relaciones, propagación, compensación, cascada, configuración y costo.

Sobre esa base se ordenan las tres funciones de la capa de estimación. MICA pertenece al diagnóstico arquitectónico: hace visible el costo de compensar o perder capacidad. PIA pertenece a la decisión: ordena qué acción conviene priorizar cuando varias intervenciones son posibles. EVA pertenece a la verificación posterior: permite observar qué valor produjo la acción ejecutada. Separar esas funciones evita que el cálculo prometa lo que todavía depende del diseño, la implementación y el gobierno de la acción.

MICA · Modelo Integrado de Costo Arquitectónico

El diagnóstico arquitectónico no se completa cuando identifica dimensiones comprometidas, relaciones rotas o configuraciones de degradación. Ese trabajo permite comprender cómo se está sustituyendo cohesión por compensación. Pero una organización no sólo paga por compensar lo que su arquitectura todavía no produce. También puede pagar por perder lo que ya había empezado a distribuir.

Esa segunda forma de costo es más difícil de leer, porque suele aparecer en organizaciones que ya avanzaron. No son sistemas inmóviles ni estructuras intactas. Muchas veces son organizaciones que clarificaron responsabilidades, acercaron decisiones a la operación, abrieron información, redujeron dependencias del centro o instalaron formas más ricas de aprendizaje. El problema aparece cuando esas capacidades, que parecían haber quedado incorporadas al sistema, empiezan a retroceder bajo presión.

El MICA —Modelo Integrado de Costo Arquitectónico— organiza esas dos formas de costo dentro de una misma lectura. No reemplaza el cálculo de compensación desarrollado por el ASC; lo contiene y lo completa. Su primer componente estima el Costo de Compensación Cohesiva. Su segundo componente estima el Costo de Presión Arquitectónica.

MICA se apoya en el modelo relacional. Si el diagnóstico no distingue aristas, el cálculo pierde parte de su fundamento técnico: puede mostrar horas consumidas, pero no explicar por qué una ruptura se propaga ni dónde conviene intervenir para cortar la cascada. Por eso el costo de compensación no se deriva sólo de dimensiones comprometidas; incorpora también el peso propio de las relaciones que dejaron de producir cohesión.

$$\text{Costo Arquitectónico Observable} = \text{Costo de Compensación Cohesiva} + \text{Costo de Presión Arquitectónica}$$

No se trata del costo total de la organización ni de una cifra absoluta de pérdida empresarial. Se trata del costo observable de insuficiencia arquitectónica: aquello que puede reconstruirse a partir de horas, roles, circuitos de validación, demoras, retrabajos, arbitrajes, reportes defensivos y recomposiciones que no deberían existir con esa intensidad si la arquitectura produjera y sostuviera cohesión de manera suficiente.

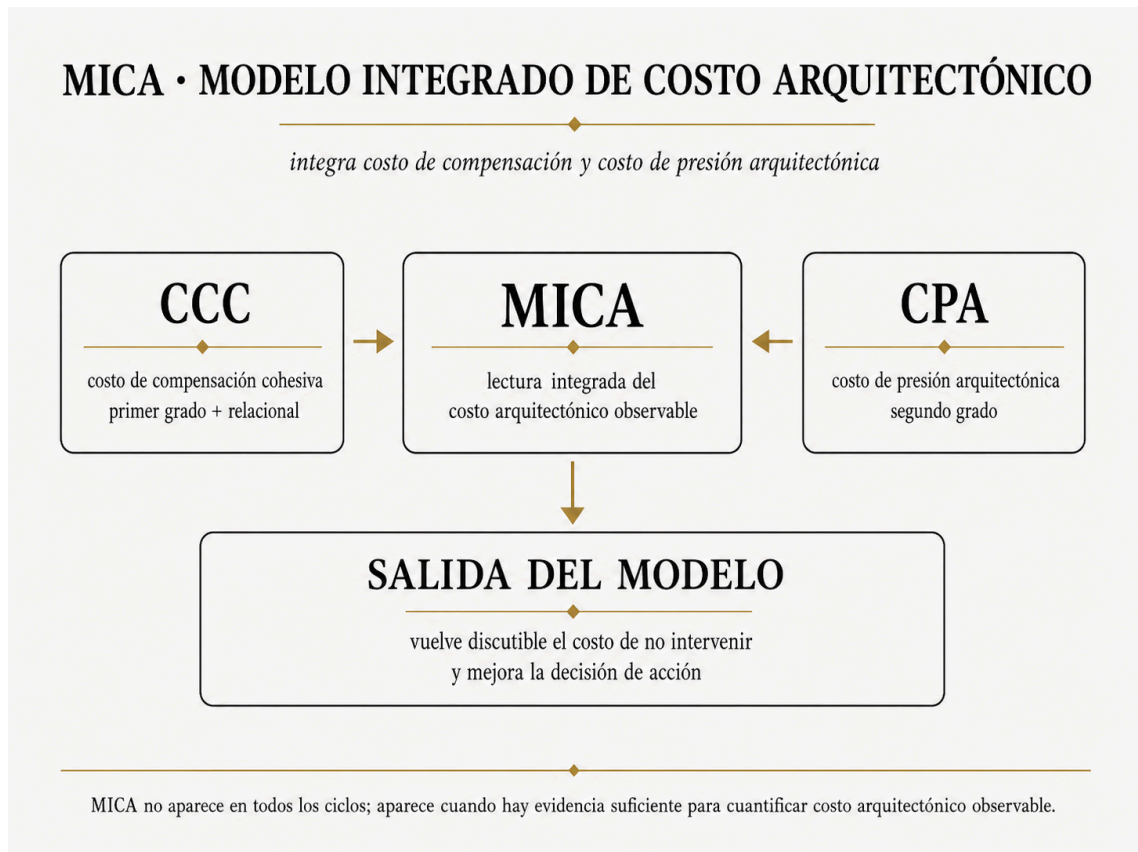


Figura 6. MICA: integración del costo de compensación y del costo de presión arquitectónica.

Costo de Compensación Cohesiva

El Costo de Compensación Cohesiva mide cuánto gasta la organización en sostener, mediante esfuerzos sustitutos, aquello que sus dimensiones y relaciones no logran producir con suficiente cohesión. No mide toda la pérdida organizacional. Mide el costo observable mínimo de sustituir cohesión por esfuerzo adicional.

El piso visible es siempre el costo verificable: las horas que el sistema consume sosteniendo una compensación, multiplicadas por el valor hora del rol que efectivamente las consume. Es un número deliberadamente conservador, porque captura lo que la organización puede verificar mirando sus propias agendas.

Sobre ese piso se aplican factores dimensionales y pesos relacionales. Los factores dimensionales reconocen que no todas las dimensiones comprometidas degradan el sistema del mismo modo. Los pesos relacionales reconocen que la relación rota entre dos dimensiones agrega un costo propio, distinto del costo de apuntalar cada dimensión por separado.

Los valores detallados de factores dimensionales, pesos relacionales, escalas y criterios de aplicación se desarrollan en el Instrumento Técnico de Cálculo del ASC, que se entrega como material complementario en procesos de aplicación, facilitación o diagnóstico. Este documento presenta la lógica arquitectónica del modelo y su función diagnóstica; el instrumento técnico contiene las tablas operativas y la mecánica completa de cálculo. La separación no busca ocultar supuestos, sino preservar la lectura del framework sin convertirla en una planilla.

Componente	Qué mide	Base observable
Piso visible	Horas consumidas por mecanismos de compensación.	Agendas, reuniones, esperas, retrabajos, reportes, validaciones.
Factor dimensional	Impacto de sostener una dimensión comprometida.	Propósito, decisiones, información, responsabilidad, aprendizaje.
Peso relacional	Costo de la incoherencia entre dimensiones.	Aristas rotas, síntomas y compensaciones asociadas.
Costo total	Piso visible ajustado por dimensiones y relaciones.	Estimación conservadora del costo de compensar.

La fuerza comercial del modelo no depende de exagerar el costo. Depende de lo contrario: mostrar un mínimo difícil de refutar. Cuando un directorio mira el resultado del cálculo, no está mirando el techo de la pérdida. Está mirando el sótano de la cifra. El costo invisible —energía defensiva, juicio atrofiado, sentido erosionado, capacidad que se pierde sin figurar en ninguna agenda— queda por encima de ese piso.

Costo de Presión Arquitectónica

El **Costo de Presión Arquitectónica** mide el costo observable de una capacidad distribuida que empieza a perderse, recapturarse o degradarse bajo presión. No se aplica a cualquier organización ni a cualquier problema. Aparece allí donde el sistema ya había desplazado alguna capacidad desde el centro hacia unidades, equipos, roles o espacios más próximos al contexto, pero esa distribución no logra sostenerse cuando aumenta la exigencia.

Por eso el primer paso no es calcular. Es identificar qué capacidad distribuida está en riesgo. Puede tratarse de decisiones comerciales que habían pasado a unidades cercanas al cliente, priorizaciones que antes dependían de una jefatura y ahora estaban en equipos, resolución de excepciones menores que había dejado de subir, aprendizaje operativo que empezaba a vivir fuera del centro, o interpretación de información que había dejado de necesitar traducción jerárquica permanente.

Una vez identificada la capacidad expuesta, el cálculo parte de su piso visible de recaptura. Ese piso reúne las horas que el sistema vuelve a consumir cuando lo distribuido deja de sostenerse en su lugar y empieza a regresar, total o parcialmente, al centro.

$$CPA = PVR \text{ anual} \times MPA$$

Variable	Qué mide
HV	Horas de validación superior recuperadas.
HE	Horas de espera por escalamiento.
HR	Horas de retrabajo por doble interpretación.
HD	Horas de documentación o reporte defensivo.
HA	Horas de arbitraje central.
HG	Horas de gobierno correctivo o recomposición.

El **Piso Visible de Recaptura** se calcula como $PVR = HV + HE + HR + HD + HA + HG$. Ese total se multiplica por el valor hora promedio ponderado de los roles involucrados y se anualiza según la frecuencia observada. El segundo momento del cálculo incorpora el **Multiplicador de Presión Arquitectónica**, que reconoce que la recaptura no sólo consume horas: erosiona autoridad situada, debilita aprendizaje local, vuelve más prudentes a los equipos y hace menos creíble la próxima distribución de poder.

$$MPA = 1,10 + (IPA / 48) \times 0,75$$

El **IPA —Índice de Presión Arquitectónica—** surge de evaluar seis propiedades emergentes: poder, autoridad, incentivos, excepción, recaptura y gobierno. Cada propiedad se mide en escala no lineal: 0 cuando no es observable, 1 cuando su presencia es baja, 3 cuando es media y 8 cuando es alta. La no linealidad importa porque estos fenómenos no escalan proporcionalmente. Una excepción mal gobernada no agrega una incomodidad más; puede abrir un canal permanente de recentralización.

Rango IPA	Lectura	Uso en el diagnóstico
0 a 8	Presión baja	La capacidad distribuida conserva condiciones razonables de sostén.
9 a 18	Presión moderada	La distribución funciona, pero empieza a pedir resguardos adicionales.
19 a 32	Presión alta	La arquitectura puede estar recapturando bajo presión.
33 a 48	Presión crítica	La organización paga por perder capacidad que ya había construido.

Parámetros de calibración del MPA

El rango [1,10; 1,85] del MPA es un rango operativo del framework. No surge como constante universal ni pretende expresar una ley cerrada del comportamiento organizacional. Es una banda

conservadora de calibración diseñada para reconocer que la recaptura visible de una capacidad distribuida nunca se agota en las horas medidas, pero tampoco debe proyectarse con un recargo especulativo. El 1,10 representa el piso de fricción arquitectónica cuando hay presión observable; el 0,75 representa la amplitud máxima admitida entre el piso y el techo de presión crítica. Como todo parámetro operativo del ASC, funciona como predicción falsable: debe confirmarse, corregirse o refinarse con evidencia acumulada de casos.

Condición de activación del CPA

El **Costo de Presión Arquitectónica** no se activa automáticamente. Sólo corresponde calcularlo cuando existe una capacidad previamente distribuida que muestra señales observables de recaptura, degradación o defensa bajo presión. Si el IPA es 0, no hay presión arquitectónica observable en poder, autoridad, incentivos, excepción, recaptura o gobierno; en ese caso, el CPA se informa como 0. El PVR puede quedar registrado como señal exploratoria, pero no debe multiplicarse ni presentarse como costo consolidado de presión arquitectónica.

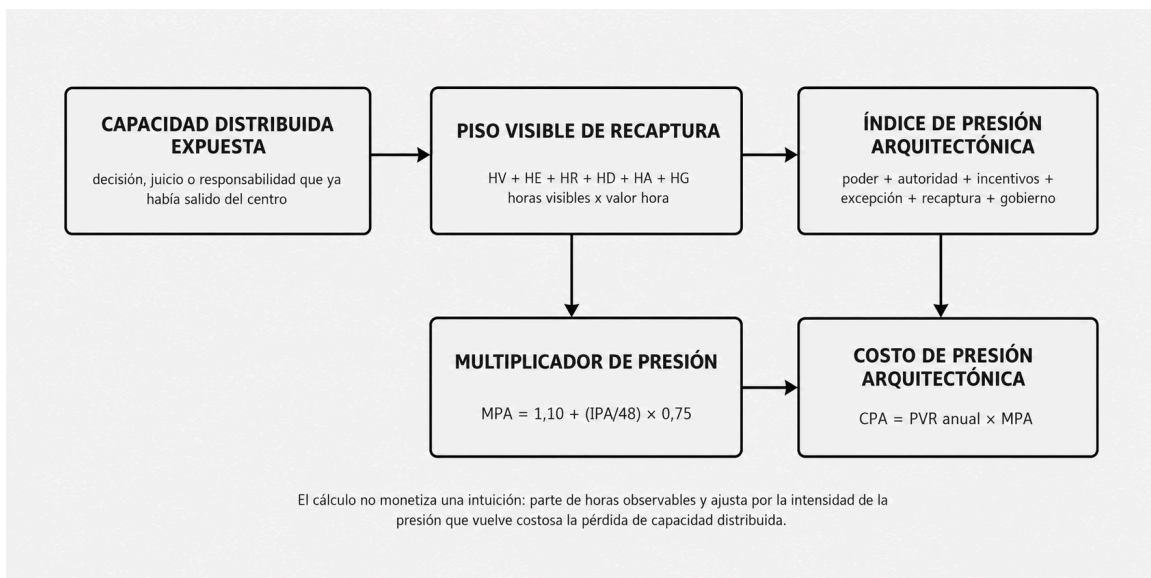


Figura 7. Flujo de cálculo del Costo de Presión Arquitectónica.

Ejemplo de cálculo

Una organización había distribuido ciertas decisiones comerciales en unidades más cercanas al cliente. Durante varios meses, esas unidades resolvían ajustes menores de prioridad, condiciones de entrega y conversaciones operativas sin requerir validación permanente del centro. Cuando aumenta la presión sobre margen, riesgo contractual y exposición frente a clientes estratégicos, esas decisiones empiezan a subir nuevamente. No porque alguien haya declarado el fin de la autonomía, sino porque el sistema no había diseñado con suficiente precisión qué debía seguir siendo local, qué debía escalar, bajo qué criterios y con qué autoridad.

En un mes aparecen 60 horas de validación superior, 40 horas de espera por escalamiento, 35 horas de retrabajo por doble interpretación, 25 horas de reportes defensivos, 20 horas de arbitraje

central y 15 horas de recomposición de criterios. El Piso Visible de Recaptura mensual es de 195 horas. Si el valor hora promedio ponderado de los roles involucrados es de 65 dólares, el piso mensual asciende a 12.675 dólares. Anualizado, el piso visible es de 152.100 dólares.

La evaluación de las seis propiedades arroja un IPA de 38 puntos: poder alto, autoridad media, incentivos altos, excepción alta, recaptura alta y gobierno medio. El MPA se calcula como $1,10 + (38 / 48) \times 0,75$, lo que da 1,694. El Costo de Presión Arquitectónica resulta entonces de multiplicar 152.100 por 1,694: 257.657 dólares anuales.

El número no dice que la organización pierde exactamente esa cifra total. Dice algo más preciso: que la recaptura visible de una capacidad comercial distribuida tiene un costo observable estimado de al menos 257.657 dólares anuales. Y ese costo se suma al Costo de Compensación Cohesiva que la organización ya pagaba por las dimensiones o relaciones que todavía no producían cohesión suficiente.

PIA · Prioridad de Impacto Arquitectónico

MICA vuelve visible el costo arquitectónico observable, pero no decide por sí mismo qué acción conviene tomar. Dos tensiones pueden mostrar un costo equivalente y, sin embargo, no tener la misma capacidad de producir valor arquitectónico. Una acción puede aliviar una fricción visible; otra puede reparar una relación central, distribuir juicio, reducir recaptura y sostener capacidad bajo presión. Si la Jerarquía Arquitectónica decide sólo por el monto del costo, corre el riesgo de intervenir donde duele más y no donde el sistema puede activar más capacidad.

PIA —Prioridad de Impacto Arquitectónico— cubre esa brecha. No monetiza beneficios ni promete resultados. Ordena las acciones posibles según su prioridad arquitectónica antes de actuar. Su función es ayudar a la alta gerencia o a la Jerarquía Arquitectónica a decidir qué tensión procesar primero, considerando no sólo el costo MICA expuesto, sino la capacidad probable de esa acción para modificar relaciones, cortar propagación, distribuir juicio, sostener lo distribuido y ser procesada por la organización.

La fórmula de priorización es:

$$\text{PIA} = \text{CMA} + \text{CA} + \text{PC} + \text{DJ} + \text{SP} + \text{CPO}$$

CMA es el costo MICA alcanzable por la acción. **CA** es la centralidad arquitectónica de la dimensión, relación o condición intervenida. **PC** es la propagación que la acción puede cortar. **DJ** es la distribución de juicio que puede habilitar. **SP** es el sostenimiento bajo presión que puede reforzar. **CPO** es la capacidad de procesamiento organizacional disponible para que la acción no se convierta en una nueva compensación.

Cada criterio se evalúa en escala no lineal: 0 cuando no es observable o no aplica, 1 cuando es bajo, 3 cuando es medio y 8 cuando es alto. La suma máxima es 48. El resultado produce un número de orden y una lectura de prioridad, no una estimación monetaria. De 0 a 8 puntos, la acción tiene baja prioridad arquitectónica; de 9 a 18, prioridad acotada; de 19 a 32, prioridad alta; de 33 a 48, prioridad crítica o estratégica.

PIA como lectura prospectiva

PIA no puntúa una condición ya observada del mismo modo que lo hace IPA. IPA describe intensidad existente; PIA ordena acciones posibles. Por eso la escala 0, 1, 3 y 8 debe leerse como plausibilidad prospectiva fundada en evidencia: cuánto puede tocar la acción, qué lugar de la arquitectura interviene, qué propagación puede cortar y qué condiciones reales existen para procesarla.

Criterio operativo para CA

CA —Centralidad Arquitectónica— mide qué tan estructural es el lugar intervenido dentro de la arquitectura cohesiva. No mide visibilidad del problema ni urgencia política; mide la capacidad del punto intervenido para ordenar, condicionar o degradar otras dimensiones, relaciones o propiedades del segundo plano.

Puntaje CA	Criterio de asignación
0	La acción no interviene una dimensión, relación o condición arquitectónica identificable. Actúa sobre un síntoma o práctica aislada.
1	La acción interviene una dimensión o práctica localizada, con bajo efecto esperado sobre relaciones vecinas.
3	La acción interviene una dimensión relevante o una relación primaria de bajo o medio arrastre, con posibilidad de mejorar coordinación sin cortar una cascada central.
8	La acción interviene una relación primaria de alta propagación o una condición crítica del segundo plano: P2, excepción mal gobernada, gobierno insuficiente o una relación que sostiene múltiples degradaciones.

CA y PC no son equivalentes. CA pregunta qué tan estructural es el lugar intervenido; PC pregunta cuánta propagación puede cortar la acción concreta. Una acción puede tocar un punto central y cortar poco si su diseño es superficial; también puede tocar un punto menos central y cortar una propagación específica con gran eficacia.

PIA no promete EVA; lo orienta. Una acción con PIA alto puede producir un EVA bajo si fue mal diseñada, mal implementada, mal operada, si perdió patrocinio, si la capacidad de procesamiento fue sobreestimada o si el gobierno de la acción no logró sostenerla bajo presión. En ese caso no se concluye automáticamente que la prioridad estaba mal calculada. Se abre una lectura más fina: qué falló, la prioridad, el diseño, la implementación, la operación o el gobierno de la acción.

La secuencia completa queda así: MICA identifica el costo, PIA ordena la decisión de acción y EVA verifica el valor producido. La alta gerencia no decide sólo dónde hay más costo, sino dónde una acción puede activar más arquitectura dentro de condiciones reales de procesamiento.

EVA · Evidencia de Valor Arquitectónico

MICA muestra cuánto cuesta sostener o perder capacidad arquitectónica. PIA ordena qué acción conviene priorizar. EVA aparece después: mide qué valor verificable produjo la acción una vez ejecutada y nuevamente sensada. No mide el valor total de una transformación ni reemplaza indicadores de negocio. Mide la evidencia de valor arquitectónico generada por una decisión de acción.

El beneficio real de una acción no está constituido sólo por ahorro de horas. Está compuesto por dos movimientos: el costo arquitectónico que desaparece o se reduce, y el valor nuevo que la arquitectura empieza a producir. Una acción puede remover compensación de primer grado, costo relacional o presión de segundo grado; pero también puede activar velocidad, cierre local, calidad de decisión, aprendizaje acumulable o capacidad distribuida que antes no estaba disponible.

Por eso EVA no debe confundirse con una simple suma de ahorros. Su fórmula distingue costo removido, valor activado y calidad arquitectónica de la mejora:

$$\text{EVA} = (\text{CRA} + \text{VAA}) \times \text{FAA}$$

CRA —Costo Removido de Arquitectura— reúne la reducción verificable del Costo de Compensación Cohesiva, del costo relacional y del Costo de Presión Arquitectónica. También puede incluir retrabajo, recurrencia o reparación evitada cuando esos costos no fueron ya contabilizados en CCC o CPA. Un mismo beneficio se registra una sola vez, en la categoría donde tenga mayor trazabilidad.

VAA —Valor Arquitectónico Activado— registra valor nuevo generado por la acción: mayor velocidad de respuesta, mayor cierre local, decisiones tomadas con mejor información, reducción de recurrencias estructurales, aprendizaje convertido en criterio, capacidad distribuida sostenida o menor dependencia de figuras compensatorias. No todo VAA debe monetizarse. Cuando existe evidencia suficiente, entra al cálculo económico; cuando no, se registra como evidencia arquitectónica no monetizada.

FAA —Factor de Activación Arquitectónica— ajusta la base CRA + VAA según la calidad arquitectónica de la mejora. No se aplica por intención de diseño ni por expectativa. Se aplica sólo cuando el ciclo posterior muestra evidencia de que la acción produjo más que eficiencia puntual.

$$\text{IAA} = \text{Reducción de compensación} + \text{Reparación relacional} + \text{Distribución de juicio} + \text{Sostenimiento bajo presión} + \text{Aprendizaje incorporado}$$

$$\text{FAA} = 1 + (\text{IAA} / 40) \times 0,60$$

El IAA se evalúa sobre cinco criterios, con escala 0, 1, 3 y 8. El rango [1,00; 1,60] del FAA es un rango operativo del Framework. No pretende ser una constante universal ni una ley cerrada de generación de valor. Es una calibración conservadora que reconoce que el beneficio arquitectónico puede amplificar la base observable, pero sólo cuando la mejora demuestra activación real de capacidad. Si IAA = 0, EVA = CRA + VAA. Si no existe CRA ni VAA verificable, no se calcula EVA monetizado, aunque pueda registrarse aprendizaje cualitativo.

EVA exige un segundo sensado. No se calcula en el momento de acordar la acción ni por promesa de impacto. Se calcula después de actuar, cuando hay evidencia de qué cambió, qué costo desapareció, qué valor empezó a generarse, qué se sostuvo, qué se recapturó y qué dejó de repetirse. Por eso también permite evaluar el acierto decisional de la alta gerencia: muestra si la organización eligió una acción con capacidad de activar valor arquitectónico o si sólo alivió un síntoma visible.

Ventanas de segundo sensado para EVA

EVA no se calcula por calendario rígido ni por promesa de impacto. Se calcula cuando la acción ya tuvo tiempo suficiente para mostrar efectos comparables. La ventana temporal orienta al consultor para no calcular demasiado pronto ni demasiado tarde; no sustituye la evidencia.

Tipo de acción	Ventana sugerida	Motivo
P2 Decisiones–Información	2 a 6 semanas	Los efectos en validaciones, escalamiento y velocidad suelen aparecer rápido.
P3 Información–Responsabilidad	2 a 6 semanas	La conexión entre señal y acción puede observarse en ciclos operativos cortos.
P1 Propósito–Decisiones	6 a 10 semanas	Requiere observar estabilidad de criterio y menor necesidad de alineamiento.
P5 Aprendizaje–Propósito	6 a 12 semanas	El aprendizaje debe mostrar si renueva orientación y no sólo genera movimiento.
P4 Responsabilidad–Aprendizaje	8 a 16 semanas	La experiencia debe repetirse, procesarse y convertirse en capacidad observable.
Segundo plano / presión arquitectónica	8 a 16 semanas o ante la primera excepción relevante	El efecto real aparece cuando la distribución enfrenta presión, riesgo o excepción.

Lectura de ejemplo

Una acción S&A reduce 80 horas mensuales de validaciones, reuniones de seguimiento y retrabajo. Con un valor hora ponderado de 60 dólares, el CRA anual es de 57.600 dólares. El ciclo posterior permite monetizar, además, 12.000 dólares anuales de VAA por mayor velocidad de respuesta y recurrencias evitadas. La base verificable es entonces de 69.600 dólares.

El sensado posterior muestra reducción alta de compensación, reparación relacional media, distribución de juicio media, sostenimiento bajo presión bajo y aprendizaje incorporado medio. El IAA suma 18 puntos. El FAA resulta $1 + (18 / 40) \times 0,60 = 1,27$. EVA = $69.600 \times 1,27 = 88.392$ dólares anuales.

El número no dice que toda la transformación valga esa cifra. Dice que esa acción removió costo, activó valor y produjo evidencia verificable de mejora arquitectónica. También dice algo sobre la decisión gerencial: la organización no sólo ahorró horas; eligió una acción con capacidad de modificar el modo en que el sistema produce valor.

Criterio EVA	Qué observa	Evidencia típica
Reducción de compensación	Disminución de reuniones, validaciones, reportes defensivos, traducciones o dependencia de figuras clave.	Horas evitadas, circuitos eliminados, menor necesidad de alineamiento.
Reparación relacional	Mejora de una relación entre dimensiones, no sólo alivio de una dimensión aislada.	Menos ruptura P1-P5; menor propagación; mejor cierre entre señal, decisión y acción.
Distribución de juicio	El juicio se acerca a donde viven información, responsabilidad y acción.	Menos escalamiento por criterio; más cierre situado; decisiones con autoridad real.
Sostenimiento bajo presión	La mejora no se cae frente a excepción, riesgo o exposición.	Menor recaptura; excepción tratada sin recentralizar; gobierno suficiente.
Aprendizaje incorporado	La organización deja de repetir una fricción porque la convirtió en criterio, conducta o diseño.	Recurrencias evitadas; nuevas reglas; cambios incorporados al funcionamiento.

Síntesis operativa del modelo

La capa económica y operativa del ASC se organiza en tres movimientos diferenciados. MICA vuelve visible el costo arquitectónico observable. PIA ordena la prioridad de acción cuando existen alternativas posibles. EVA verifica, después de actuar, qué costo desapareció y qué valor empezó a producir la arquitectura.

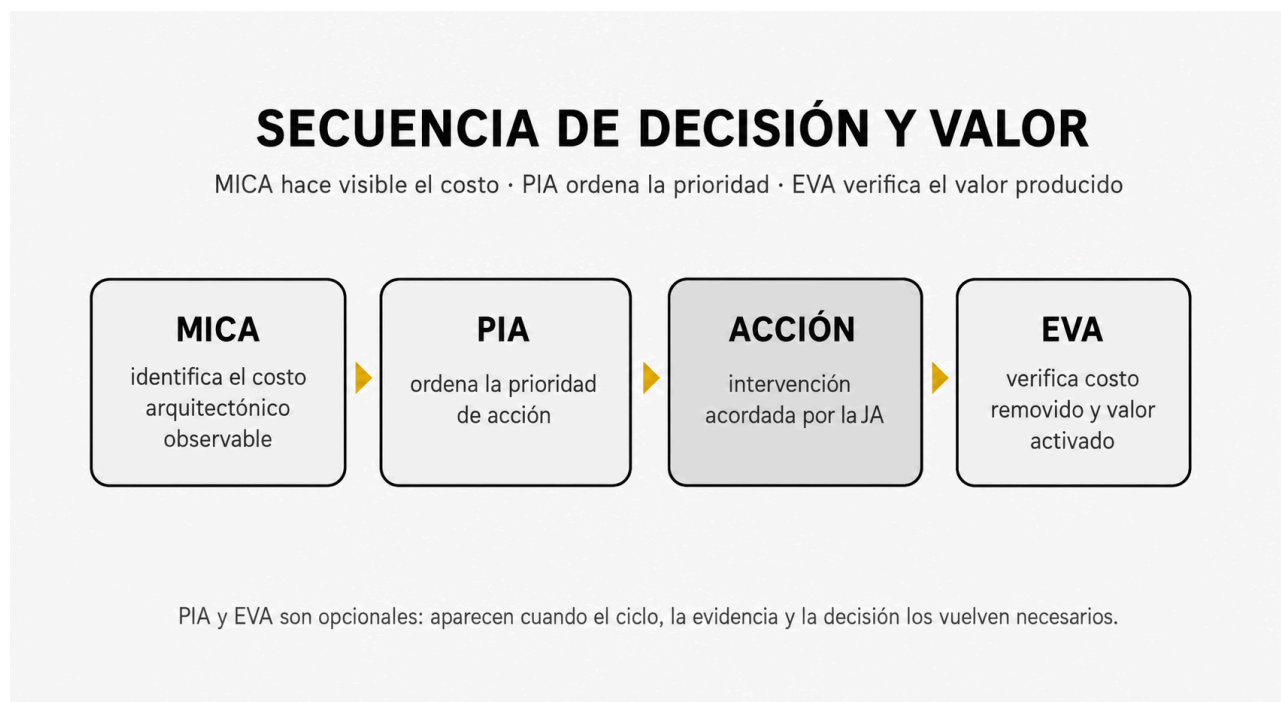


Figura 8. Secuencia de decisión y valor: MICA, PIA, acción y EVA.

MICA no aparece en todos los ciclos: aparece cuando hay evidencia suficiente para cuantificar costo arquitectónico observable. PIA no aparece en todos los ciclos: aparece cuando la Jerarquía Arquitectónica necesita ordenar acciones posibles. EVA no aparece en todos los ciclos: aparece cuando ya hubo acción, pasó una ventana razonable y existe evidencia comparable antes/después.

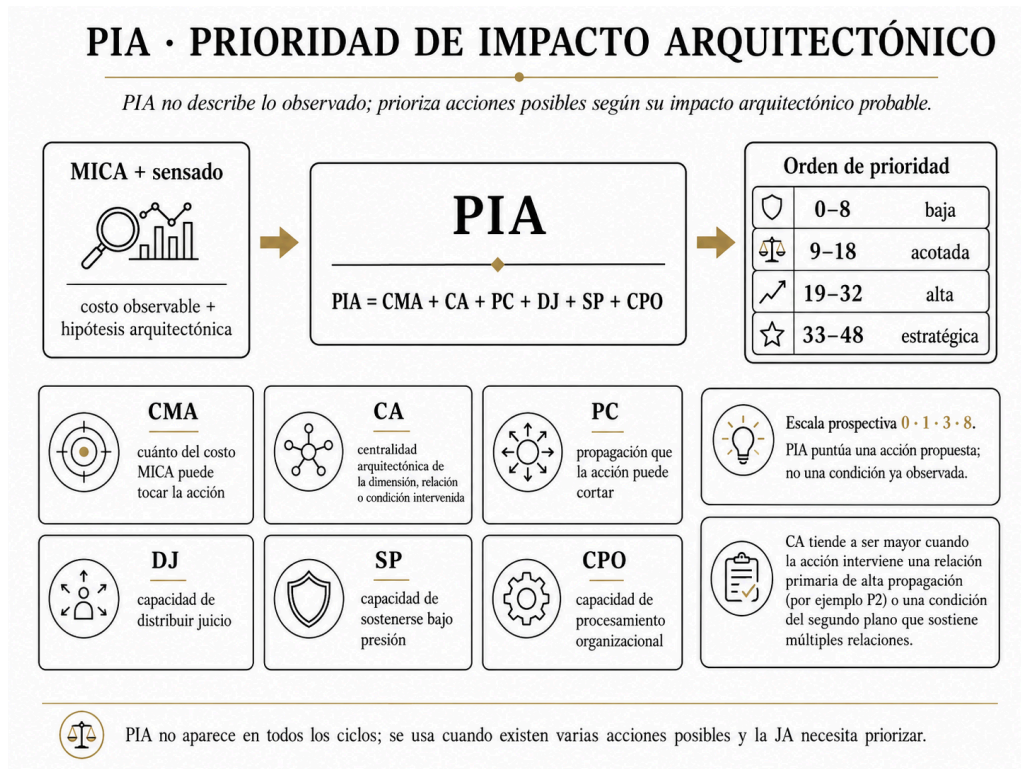


Figura 9. PIA como matriz de priorización previa a la acción.

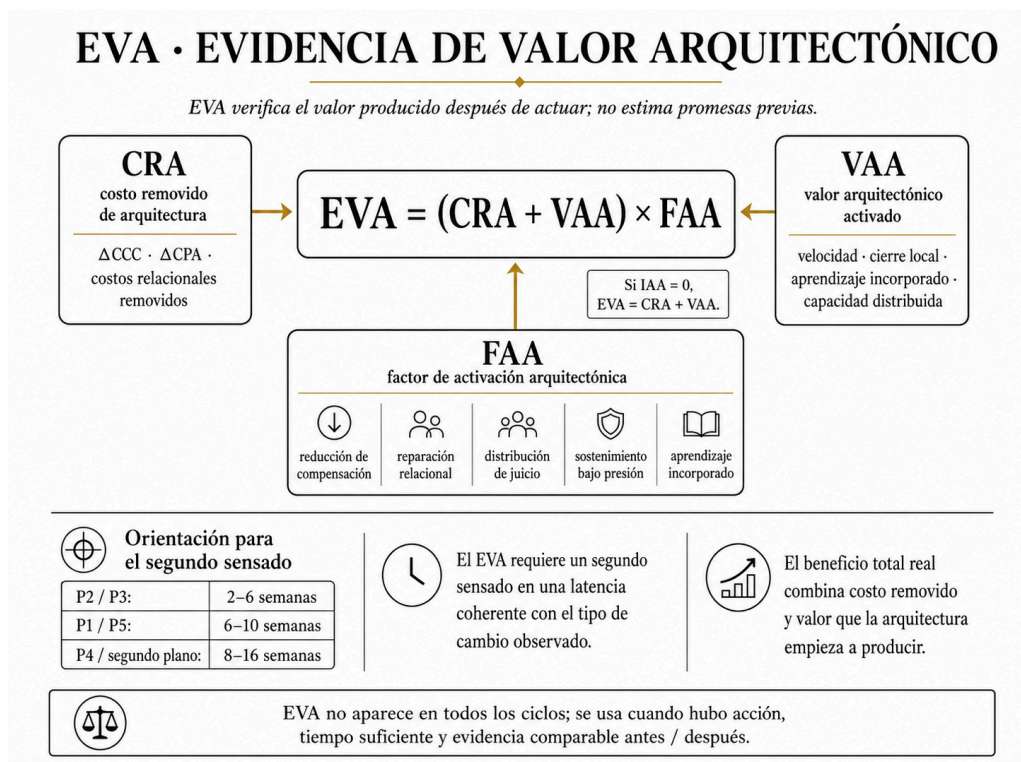


Figura 10. EVA como composición de costo removido y valor arquitectónico activado.

La mecánica detallada de factores dimensionales, pesos relacionales, escalas y criterios de aplicación se desarrolla en el Instrumento Técnico de Cálculo del ASC, entregado como material complementario en procesos de aplicación, facilitación o diagnóstico.

El costo como punto de no retorno

El número económico tiene una función que va más allá de persuadir a un directorio. Conecta el diagnóstico con la decisión evolutiva. Una organización puede tener señales de degradación y aun así convivir con ellas durante años, porque la compensación se naturaliza. Lo que cambia la conversación no es sólo la incomodidad, sino la memoria del costo.

Cuando el costo de seguir compensando se vuelve visible y medible, deja de ser una molestia difusa y pasa a ser una cifra que el sistema reconoce. Cuando además se vuelve visible el costo de perder capacidades que ya habían empezado a distribuirse, la conversación se vuelve más difícil de esquivar. La organización ya no sólo paga por lo que no logró construir. Paga también por desarmar, bajo presión, aquello que había empezado a construir.

El diagnóstico, entonces, no sólo describe. Fabrica una condición para la decisión. Vuelve más difícil seguir tratando como normal aquello que la organización ya no puede dejar de ver. Ese es el punto de no retorno que el ASC busca hacer visible.

La sinceridad del resultado

El diagnóstico tiene una tensión estructural propia: quien lo encarga suele ser quien más tiene que perder con un resultado honesto. Un diagnóstico que cede a esa presión no es un diagnóstico, es una consultoría de confirmación, y refuerza las compensaciones en lugar de hacerlas visibles.

Por eso la sinceridad del resultado no puede depender sólo de la voluntad del consultor. Tiene que estar protegida por el diseño del instrumento, que produce evidencia difícil de ignorar, y por el protocolo de devolución, que hace llegar el resultado completo —incluido lo incómodo— antes de que el sistema de poder pueda neutralizarlo.

Con *MICA*, esa exigencia se vuelve todavía más importante. Cuanto más potente es la traducción económica, más presión aparece para suavizarla. La devolución debe distinguir con claridad lo observable, lo inferido y lo proyectado. Un instrumento honesto no es el que no tiene supuestos; es el que los pone sobre la mesa y permite discutirlos de frente.

La antifragilidad como horizonte

La antifragilidad no debe presentarse como el techo garantizado de una progresión de madurez, ni como un estado superior que una organización suficientemente cohesionada alcanzaría por acumulación. Tratarla así prometería un destino que el corpus no sostiene y produciría una resolución prematura.

En la Teoría de las Organizaciones Cohesivas, la fragilidad puede leerse por una pregunta precisa: cuánto amplifica o reduce una arquitectura el costo de procesar variación relevante. Sus

fuentes son reconocibles: concentración excesiva del juicio, fragmentación de la responsabilidad, opacidad relevante, incapacidad de aprendizaje estructural e incoherencia sistémica. No es casual que sean el reverso de las cinco condiciones de la cohesión.

La antifragilidad queda entonces como horizonte conceptual extremo: la capacidad límite de un sistema para salir mejor configurado de ciertas perturbaciones procesables, convirtiendo la tensión en ocasión de rediseño superior. No equivale a resiliencia ni a simple adaptabilidad. Depende de una cohesión arquitectónica suficiente y de una capacidad ordinaria de tratar la propia arquitectura como objeto de revisión. No se certifica ni se promete. Se nombra como límite hacia el cual una arquitectura madura puede orientarse.

Dónde termina el framework

Con esto, el framework cierra alineado con la serie completa. La Arquitectura de Sistemas Cohesivos lee la compensación, diagnostica la cohesión, explica la adaptabilidad, habilita la decisión evolutiva, identifica el segundo plano donde aparecen poder, excepción y gobierno, y traduce el costo arquitectónico observable mediante MICA.

Lo que el framework no hace —y conviene que no pretenda hacer— es agotar la viabilidad. La pregunta de por qué el poder recaptura lo distribuido, de cómo se gobierna la excepción sin saturar el centro, de qué autoridad real acompaña a la responsabilidad declarada, y de cómo se diseñan incentivos coherentes con la autonomía pertenece a un nivel superior. Ese nivel exige una arquitectura propia de poder, gobierno e incentivos.

El ASC llega hasta el punto en que la organización puede ver qué le cuesta no rediseñar, qué le cuesta compensar y qué le cuesta perder lo que ya había logrado distribuir. A partir de ahí, la decisión ya no pertenece al diagnóstico. Pertenece a la arquitectura de poder capaz de sostener lo que el diagnóstico vuelve visible.