MÉTODO 5D™ · DEFINE · DESIGN · DEFEND · DECIDE · DEPLOY

¿Tu propuesta está lista para ser aprobada por el comité directivo?

La mayoría de las propuestas no se caen en el comité. Se caen antes, en cómo se planteó el problema y el diseño de una solución que no resuelve la causa raíz. Evalúa cualquier propuesta o business case, la tuya o las de tu equipo, con los 15 criterios del Método 5D™ y descubre en qué etapa se va a trabar la decisión.

Cómo usarla

1. Toma una propuesta real, en curso o reciente. No evalúes cómo trabajas en general.
2. En cada criterio hay cuatro opciones. Marca la que describe lo que **existe hoy**. Si no hay documento, cifra o conversación que lo pruebe, no la marques.
3. Las opciones van de menor a mayor exigencia y se suman: para marcar una tienes que cumplir también las anteriores.
4. Promedia cada etapa (3 criterios) y el total (15 criterios). Tu etapa más baja es donde se va a trabar la decisión.

Qué mide cada opción

1	2	3	4
Se trabaja con la intuición, la experiencia o lo que pidió el sponsor.	Hay un avance parcial: datos sueltos, una lista o alternativas sin estructura.	El elemento existe y se puede mostrar, pero tiene un hueco que el comité va a notar.	El entregable del Método 5D™ está completo y validado con quien decide o con finanzas. Estándar senior.

Antes de empezar: si en la mayoría de criterios marcaste la opción 4, revisa de nuevo con una pregunta: *¿podría enviarle hoy a alguien el documento que lo prueba?* En los programas de Agile Wise, el estándar senior es 3.5 sobre 4.

DEFINE ¿Entendiste el problema y a quién le duele?

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Tu nivel
1. Gestión política e influencia *¿Sabes quién decide, quién puede bloquear y qué le duele a cada uno?*	Trabajo la propuesta con mi jefe o con el sponsor que me la pidió. Asumo que, si él está de acuerdo, el resto la va a aprobar.	Tengo la lista de stakeholders con su postura (a favor, en contra, neutral), pero no sé qué gana o qué pierde cada uno, ni quién influye en el decisor por fuera del organigrama.	Tengo el mapa de poder formal e informal: qué gana y qué teme cada actor, y quién influye en quién. Ya conversé con el decisor antes de armar la propuesta.	Además el decisor verbalizó el impacto del problema en el negocio y en lo personal (embudo del dolor), traté las resistencias una a una y llego a la sesión con aliados que van a hablar a favor.	_____
2. Contexto e impacto del problema *¿El problema está descrito con su contexto observable y su costo?*	Describo el problema por las molestias que genera («el proceso está lento», «hay demoras en la salida», «tenemos problemas de comunicación»).	Cuando describo los síntomas los conecto con algún dato (tiempos, reclamos, volumen), pero no todo tiene una fuente trazable, o el enunciado ya trae la solución («falta un sistema»).	El enunciado del problema describe lo observable, sin causas ni solución dentro, pero el impacto no tiene una cifra financiera: hablo de horas, reclamos o porcentajes, no de soles o dólares en el P&L.	Enunciado SCQ con lo observable y el impacto financiero anual, con fuente trazable, más el costo de no actuar (incluidos los efectos en otras áreas). El decisor o finanzas validó la cifra.	_____
3. Causas MECE y raíz sistémica *¿Las causas están estructuradas y llegaste a la causa raíz del sistema?*	Tengo identificada la causa principal, es obvia: es la que el equipo y los usuarios repiten de manera constante («el sistema», «falta personal», «no hay tiempo»), y sobre ella armé la solución.	Tengo una lista de causas, pero mezcla síntomas con causas y no está estructurada: algunas se solapan y no sé cuánto pesa cada una.	Tengo un árbol de causas MECE (sin solapamientos ni huecos) y probé las hipótesis con datos (5 porqués, Pareto), pero me quedo en las causas del proceso, sin llegar a la estructura que las produce.	Además identifiqué la causa raíz estructural del sistema (incentivos, reglas, roles, métricas) y los bucles que la mantienen: por qué el problema vuelve aunque se resuelvan los síntomas.	_____

Promedio Define (suma de los 3 ÷ 3): _____

Si esta es tu etapa más baja: Antes de diseñar nada, conversa con el decisor y mapea quién gana y quién pierde. Luego reescribe el enunciado: lo observable y su costo anual, sin causas ni solución dentro.

DESIGN ¿La solución ataca la causa y el número se sostiene?

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Tu nivel
4. Intervención y priorización *¿La solución ataca la causa raíz y está priorizada?*	Mi propuesta de solución es la que tenía en mente desde el inicio, o es la que pidió el sponsor. He armado el análisis de forma que justifica el diseño.	Tengo varias alternativas de solución, pero no se ve con claridad qué causa ataca cada una ni por qué elegí la que recomiendo.	Cada solución ataca una causa raíz identificada y las prioricé por impacto y viabilidad (3x3), con el From:To del estado actual al futuro.	Además anticipé los efectos sistémicos de la intervención: a quién impacta, qué incentivos altera, qué resistencias activa y qué cambia en las otras áreas.	_____
5. Business case y escenarios *¿El caso de negocio resiste la pregunta "¿de dónde sale ese número?"?*	El beneficio lo tengo en términos cualitativos («mejorará la eficiencia», «reducirá tiempos», «ahorra costos»), no tengo cifras exactas.	Hay un beneficio estimado en dinero, pero sin supuestos explícitos o sin los costos completos de implementar (personas, licencias, tiempo del negocio).	Hay un ROI con supuestos y costos, pero en un solo escenario, y si alguien pregunta «¿de dónde sale ese número?» no puedo reconstruirlo paso a paso.	Escenarios base, conservador y optimista con cifras reconstruibles (impacto total × % de recuperación), flujo de caja, VAN y payback, y los riesgos principales con su mitigación. Finanzas lo revisó.	_____
6. Roadmap y quick wins *¿Se ve cómo se avanza y qué se gana pronto?*	El plan de implementación se va a definir después de la aprobación; hoy tengo las grandes etapas.	Tengo una lista de actividades con fechas aproximadas, sin responsables ni métricas de avance.	Tengo un cronograma con responsables y fechas, pero sin métricas objetivo por etapa ni resultados tempranos que muestren avance.	Roadmap por trimestres con iniciativas, métricas objetivo y quick wins con responsable. Los quick wins prueban las hipótesis clave y generan confianza antes de la inversión mayor.	_____

Promedio Design (suma de los 3 ÷ 3): _____

Si esta es tu etapa más baja: Haz que cada cifra se pueda reconstruir: tres escenarios, costo de no intervenir, flujo de caja y payback. Sin número defendible, la propuesta compite por opinión.

DEFEND ¿El comité entiende y le crees a tu respuesta?

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Tu nivel
7. Narrativa ejecutiva *¿El comité entiende tu recomendación en el primer minuto?*	Presento de forma ejecutiva, en orden cronológico: antecedentes, análisis, hallazgos y, al final, la recomendación. Me toma de 30 minutos a más explicarlo.	Mi presentación tiene más de 10 láminas, cada una con nivel de detalle. Me toma más de 10 minutos explicarla por completo.	Abro con la recomendación, pero los argumentos no siguen una línea lógica o no tienen una evidencia numérica que los sostenga. Tiempo máximo de presentación: 10 minutos.	Sigo la estructura completa de la Pirámide de Minto (idea central, argumentos y evidencia) en 5 a 7 láminas, con el pedido explícito, y un elevator pitch de 60 segundos que ya probé con alguien que no conoce el proyecto. Tiempo máximo: 5 minutos.	_____
8. Objeciones anticipadas y reversión *¿Te preparaste para las preguntas difíciles antes de la sesión?*	Respondo las preguntas a medida que el comité las hace; confío en que conozco bien el proyecto.	Pensé en algunas preguntas probables, pero no tengo las respuestas preparadas con datos.	Tengo un banco de objeciones con respuestas escritas y datos, incluidas las de otras áreas («¿y qué pasa con operaciones?»), pero no lo ensayé.	Ensayé el banco de objeciones ante un comité simulado, uso la reversión de preguntas para entender la preocupación real antes de responder y acordé con el sponsor el objetivo y el cierre de la reunión (contrato previo).	_____
9. Lectura del comité *¿Tu mensaje está adaptado a cada persona que decide?*	Preparo una sola presentación para todo el comité.	Sé quiénes van a estar en la sesión, pero no qué le importa a cada uno ni qué dato necesita para decir que sí.	Conozco el interés principal de cada miembro y adapté el mensaje (qué gana, qué teme, qué dato necesita), con casos comparables o prueba social.	Además pre-vendí la propuesta uno a uno con los miembros clave antes de la sesión, y sé quién la va a apoyar y quién va a dudar.	_____

Promedio Defend (suma de los 3 ÷ 3): _____

Si esta es tu etapa más baja: Abre con la recomendación y arma tu banco de objeciones, incluidas las de otras áreas. Ensaya la reversión de preguntas antes de la sesión.

DECIDE ¿Sales de la sesión con una decisión?

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Tu nivel
10. Tipificación y derechos de decisión *¿Sabes qué tipo de decisión es y quién la toma?*	No he preparado alternativas de tipificación, ni el riesgo de la decisión.	Sé quién aprueba, pero no distinguí si la decisión es reversible o no, ni cuánto rigor merece.	Tipifiqué la decisión (ABCD y Tipo I/II) y le di el rigor que corresponde, pero no está definido quién decide, a quién se consulta ni a quién se informa.	Decisión tipificada, con un único responsable de decidir y roles claros (DACI), y con las reglas de consulta y escalamiento acordadas con el sponsor antes de la sesión.	_____
11. Conducción de la sesión de decisión *¿Conduces la sesión para pasar de idea a proyecto?*	Presento la propuesta y espero a que el comité decida.	Presento una sola opción y pido la aprobación; si hay dudas, quedamos en revisarlo.	Comparo opciones con criterios, pero los criterios y sus pesos no se acordaron antes con el comité.	Conduzco la sesión con criterios ponderados acordados, cambio parámetros o pesos en vivo para mostrar la sensibilidad y manejo el desacuerdo (SPADE, disagree & commit) hasta salir con una decisión.	_____
12. Del aprobado al comprometido *¿El "sí" quedó convertido en recursos y fechas?*	Si el comité dice «nos gusta» o «lo vemos el próximo Q», espero el tiempo para recordarles lo conversado.	Hay una aprobación verbal, sin recursos ni fechas comprometidos aún. Mando un correo de resumen de lo conversado.	Envío el Decision Memo (recomendación, opciones, riesgos, decisor y pedido), pero los recursos o el presupuesto quedan pendientes aún porque no fueron definidos.	Envío el Decision Memo tras la sesión y el decisor comprometió recursos, presupuesto, responsable y fecha de inicio: la idea pasó a ser proyecto.	_____

Promedio Decide (suma de los 3 ÷ 3): _____

Si esta es tu etapa más baja: Tipifica la decisión, define quién decide y lleva criterios ponderados a la sesión. Sal con un Decision Memo y recursos comprometidos, no con un "lo vemos".

DEPLOY ¿Lo aprobado arranca y se sostiene?

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Tu nivel
13. Plan de transformación para arrancar *¿Está claro qué pasa desde el día 0 hasta los primeros 90 días?*	El plan es empezar apenas aprueben y ajustar en el camino.	Tengo fases generales (diagnóstico, diseño, implementación), sin detalle de qué pasa en las primeras semanas.	Tengo el plan de los primeros 30 a 90 días, pero sin la secuencia completa de arranque ni un resumen de una página para el sponsor.	Plan de arranque Zero to One (Design, Mobilise, Build, Launch, Scale), primeros 90 días detallados y Transformation One Pager, más un pre-mortem (imaginar que falló a los 12 meses) con sus mitigaciones ya incluidas.	_____
14. Gobierno y rendición de cuentas *¿Quién responde por qué, y cada cuánto se revisa?*	El seguimiento va a ser con reportes de estatus semanales o mensuales.	Hay reuniones de seguimiento periódicas, y las métricas acordadas son tiempo, costo y alcance. No hay un responsable único por frente.	Hay un responsable único por frente, cadencia semanal, mensual y trimestral, y métricas de adopción y efectividad, pero el seguimiento es de actividades, no de decisiones ni de riesgos del cambio.	Además el seguimiento es sobre decisiones (Decision Grid), con un termómetro de riesgo del cambio (DICE) y un protocolo de escalamiento cuando algo se traba.	_____
15. Venta interna y sostenibilidad *¿El cambio va a sobrevivir cuando el consultor se vaya?*	Vamos a comunicar el cambio a los equipos cuando esté listo.	Hay un plan de comunicación general, igual para todos los públicos.	Identifiqué sponsors y champions con rol definido, y tengo comunicación por etapa y por público según el mapa de influencia.	Además diseñé refuerzos que no activan amenaza en las personas (SCARF) y revisiones post-acción para que el cambio se sostenga sin el consultor.	_____

Promedio Deploy (suma de los 3 ÷ 3): _____

Si esta es tu etapa más baja: Detalla los primeros 90 días, haz un pre-mortem y nombra un responsable único por frente. Sin gobierno, lo aprobado se diluye.

Tu resultado

Define	Design	Defend	Decide	Deploy	Promedio total (15 criterios)
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Cómo leer tu promedio total

1.0 a 1.9	**No está lista para comité.** Vuelve a Define: si no sabes quién decide ni cuánto cuesta el problema, todo lo demás se discute mal.
2.0 a 2.7	**Tiene base, pero el comité la va a frenar.** Trabaja tu etapa más baja antes de pedir la reunión.
2.8 a 3.4	**Lista con ajustes.** Refuerza objeciones, escenarios y el pedido final.
3.5 a 4.0	**Estándar consultivo senior.** Preséntala. Y si todo tu equipo llega aquí, tienen capacidad consultiva instalada.

¿Quieres evaluar las propuestas de tu equipo?
En Agile Wise aplicamos esta rúbrica a 3 propuestas reales de tu equipo y te entregamos un diagnóstico con la etapa donde se traban sus decisiones. Si quieres dar el salto a consultor estratégico, conoce el Strategic Consultant Bootcamp.
agilewisecorp.com · perfil5d.agilewisecorp.com

La Rúbrica 5D™ es una versión simplificada del Agile Score 2.0™ que Agile Wise usa en sus programas. © Agile Wise.