




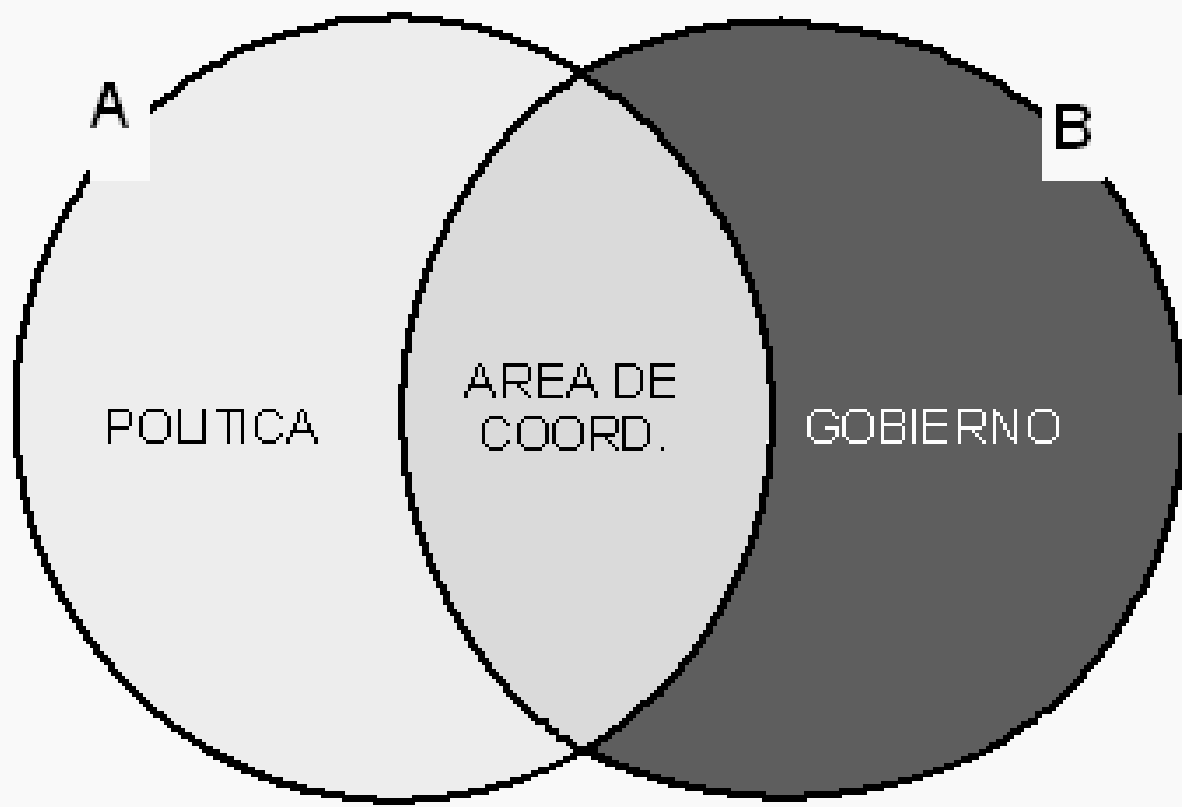
GERENCIA POLITICA Y GOBERNABILIDAD

Luis R Matos



Iniciativas de proyectos de cambio de gran escala generalmente fracasan bajo el peso de su propia complejidad. Para traer orden dentro del caos siempre organice los esfuerzos dentro de tres campañas coordinadas: Política, Marketing y Militar

Larry Hirschhorne Harvard Business Review



Intereseccion Politica y Gobierno

Posibles causas

Asumiendo que existe la voluntad política

- Existen muchos factores pero aquí centraremos nuestro análisis en un factor que consideramos fundamental:
- **Baja capacidad para manejar la complejidad y la incertidumbre que caracterizan a los juegos sociales. Aceptación de modelos simplistas con los cuales nos sentimos cómodos y toma de decisiones basadas en disciplinas verticales que no pueden dar razón de las diferentes dimensiones de una situación política o social.**
- **Ausencia de una estrategia integral que guíe el proceso de cambio y que reconozca que los procesos de generación de actos de poder o de intervención en la realidad exigen un manejo explícito de la dimensión política.**

**Incertidumbre sobre
Valores (IV)**

**Incertidumbre sobre
otros actores (IP)**

"Necistiamos
objetivos
claros"

**Nuestro
problema
actual de
decision**

"Necesitamos
Manejar" Dimension'
Politica

"Necistiamos
contenido social

Necesitamos comuni
cacion como accion"

Incertidumbre sobre Impacto Social (IS)

**Incertidumbre sobre
percepcion cambio (IC)**

Competencia Tecnica
Politica

Capacidad de Calculo
Estrategico

"Como construyo
Viabilidad"

"Calidad de las
politicas"

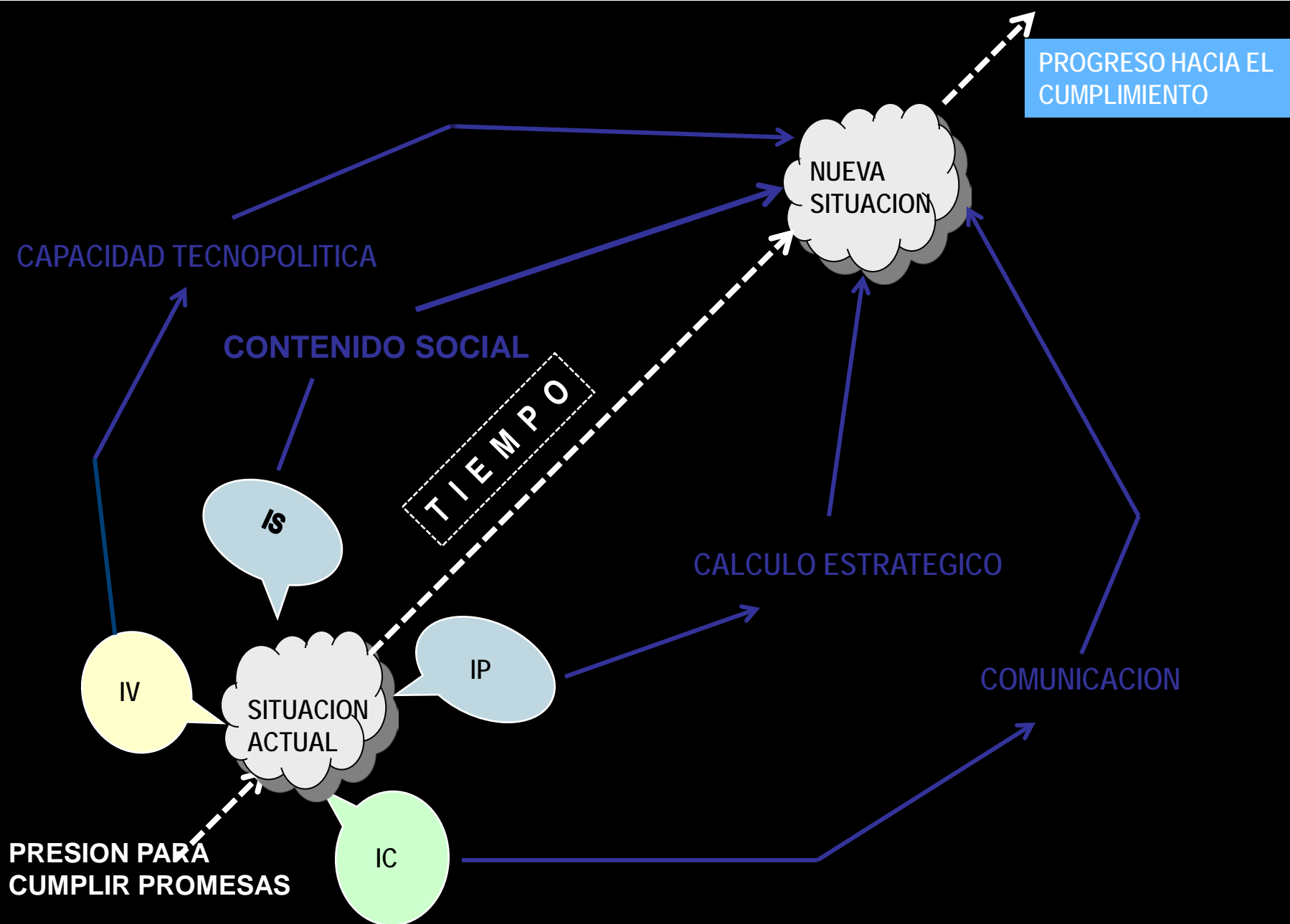
**Toma de
decisiones
actuales**

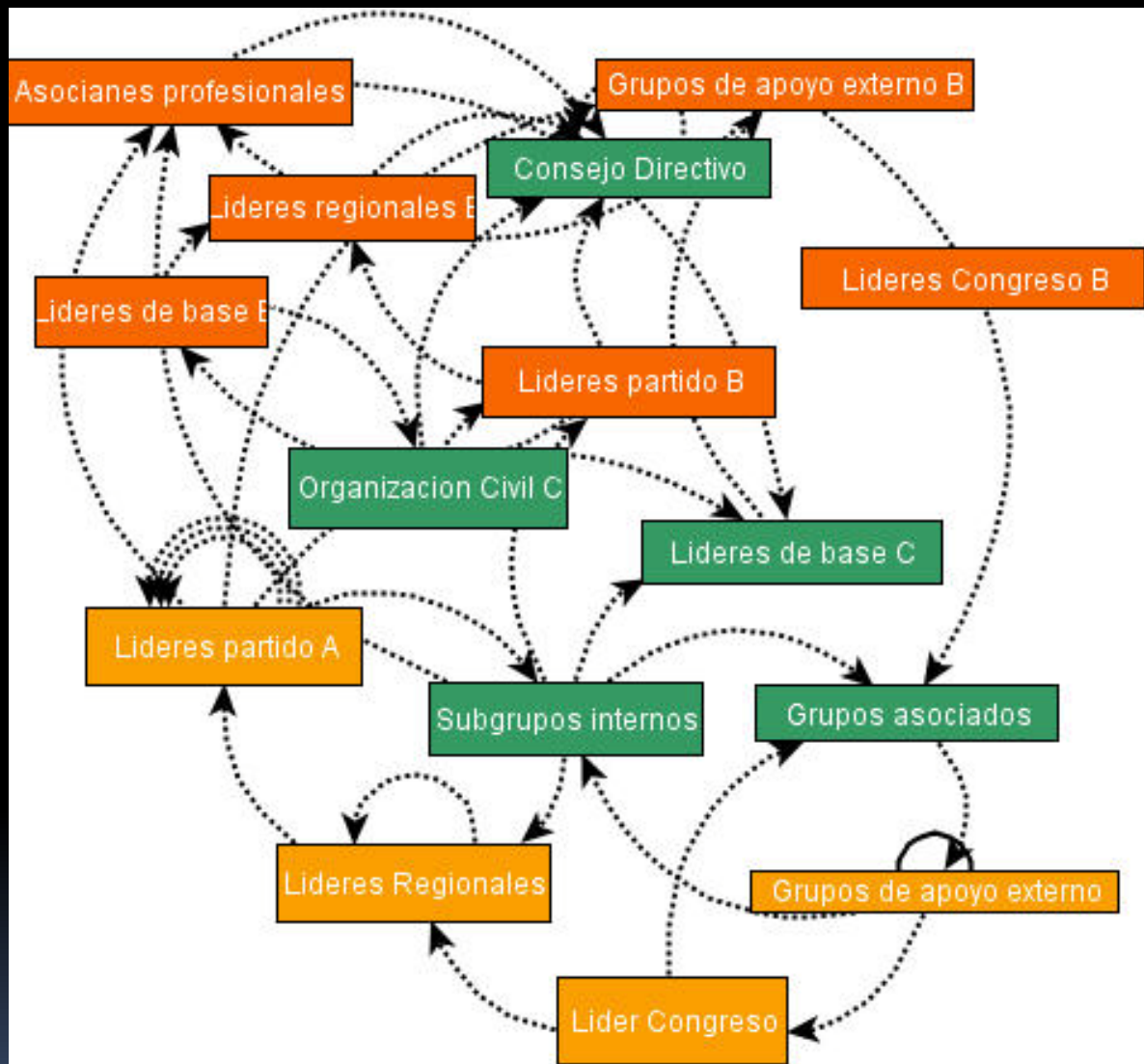
A quienes
beneficio

"Como emocio y
comprometo"

Capacidad de calculo impacto social


Capacidad de
Comunicacion






Objetivos del Taller

- Brindar a los participantes herramientas para configurar las situaciones del entorno político
- Ayudarlos a observar la situación en forma holística, a pensar estratégicamente y a utilizar el lenguaje como herramienta para la acción (Escucha y Habla)
- Observar mediante indicadores la situación política y de gobernabilidad de AL y reflexionar sobre cómo avanzar procesos de cambio



Que entendemos por estrategia en política

La definición de objetivos precisos y la trayectoria que pensamos seguir y ejecutar para alcanzar dichos objetivos anticipando siempre en una forma dinámica, las amenazas y las oportunidades (Sobretudo por la acción de otros actores) que pueden afectar la generación de valor publico.




Acción política eficaz











































- Refuerza la direccionalidad del proyecto
- Mejora la rentabilidad política, social y económica del proyecto. La tarea del dirigente es decidir
 - cual es el mejor balance de cada uno de estos factores.
- Tiene legitimidad: Es decir recibe apoyo moral de la mayoría de la población
- Contribuye la viabilidad en el mediano y largo plazo del proyecto
-





Generacion de actos de poder

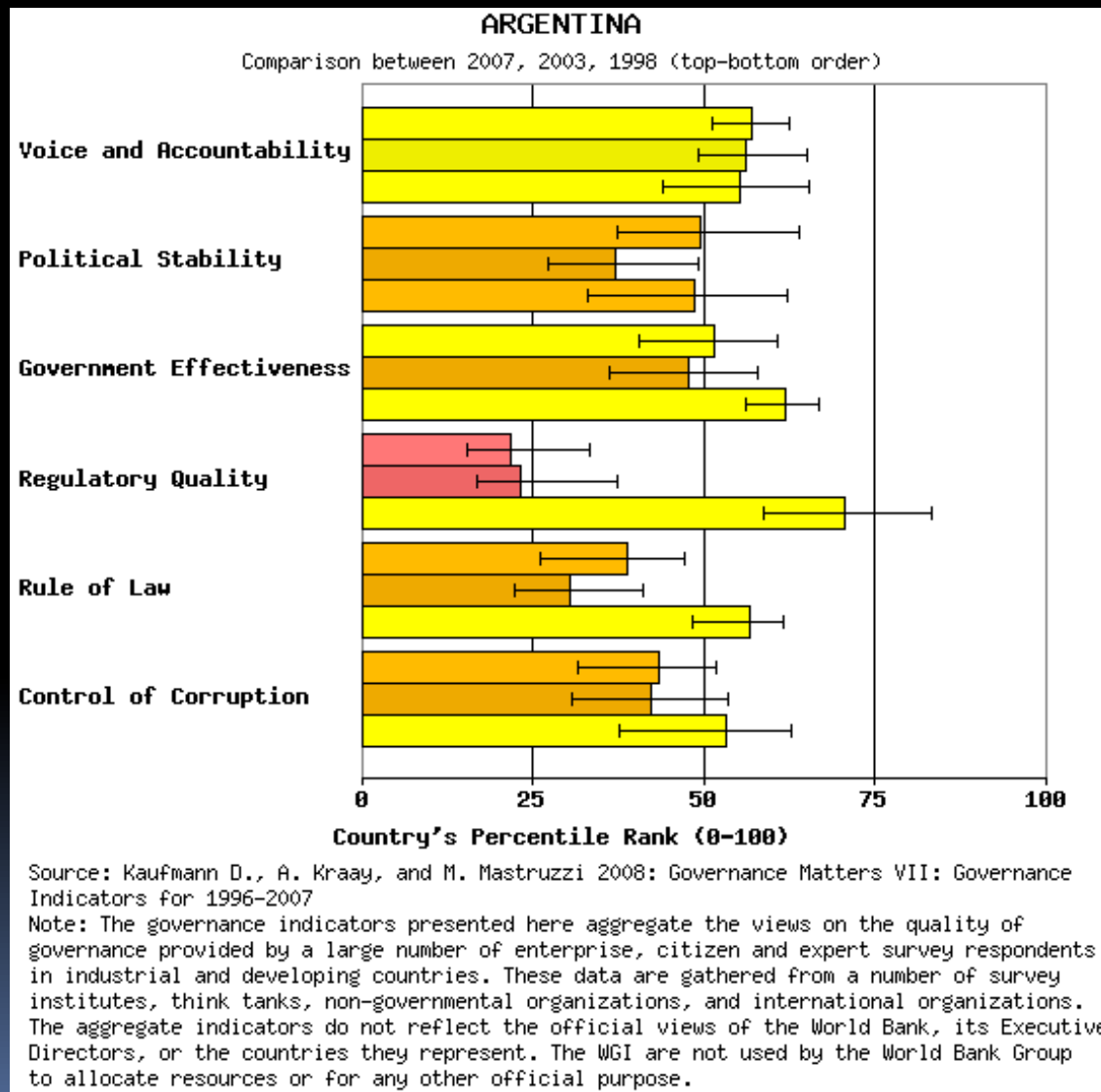
- Necesidad de estudiar como son los procesos de generacion de actos de poder
 - Como se conforman las estructuras y cual papel juegan
 - Ontologia del lenguaje
 - Pensamiento sistematico
 - Pensamiento estrategico
- 

Indice Global America Latina

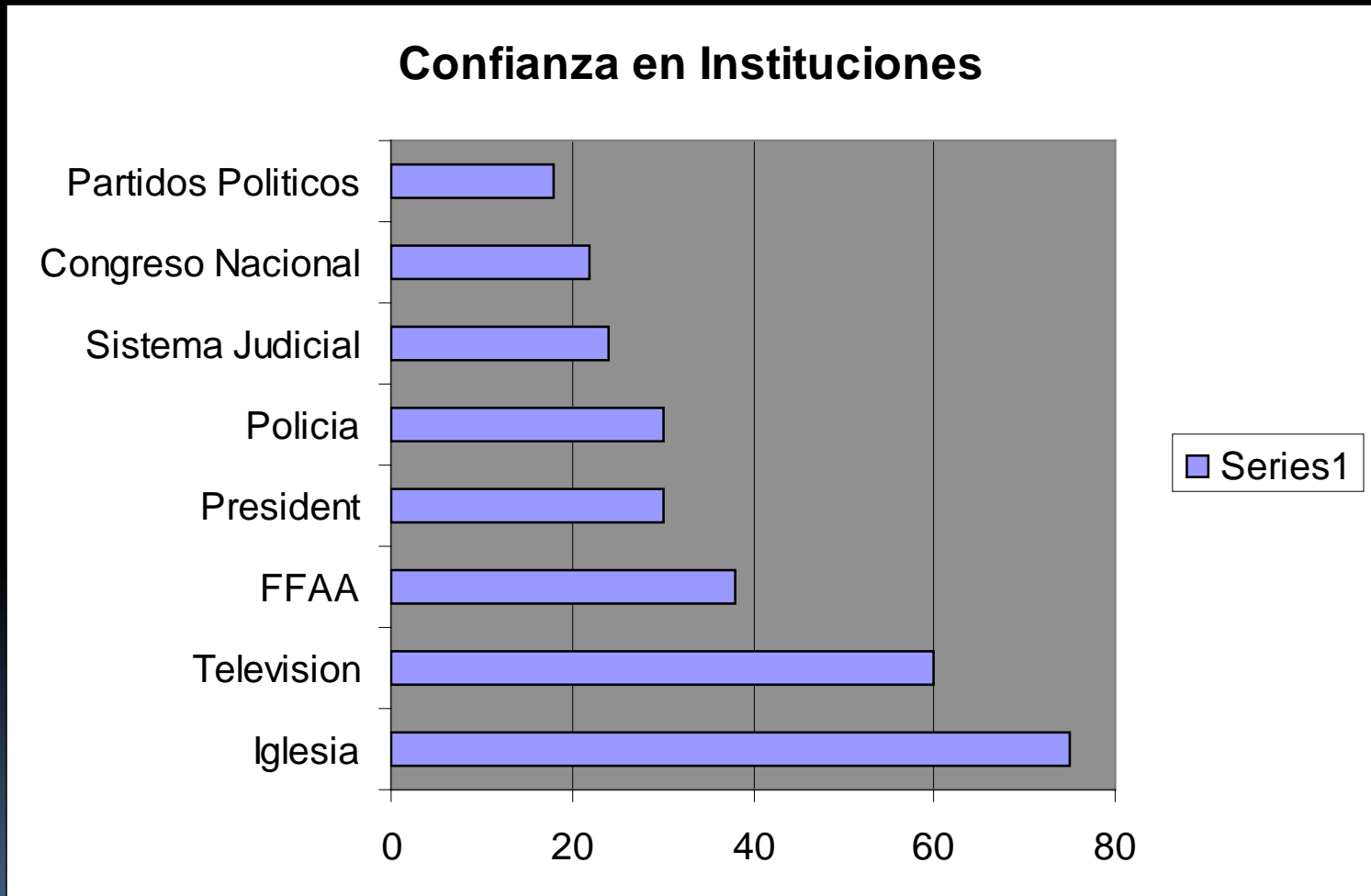
Result Management Index			Result Status Index		
2008	2006		2006	2008	
7.52	7.51	Chile	8.85	8.99	 
6.93	6.85	Uruguay	8.66	8.90	 
6.70	6.86	Brazil	7.84	7.90	 
6.70	6.63	Costa Rica	8.70	8.73	 
6.27	6.24	El Salvador	7.00	6.99	 
5.81	5.41	Argentina	7.21	7.34	 
5.81	6.03	Mexico	7.13	7.30	 
5.79	5.65	Panama	7.10	7.42	 
5.76	6.02	Jamaica	7.58	7.65	 
5.76	5.28	Peru	6.57	6.60	 
5.73	4.95	Paraguay	5.85	6.14	 
5.65	5.28	Dominican Republic	6.36	6.80	 
5.57	5.10	Nicaragua	5.88	6.08	 
5.11	5.25	Columbia	6.10	6.21	 
5.05	5.01	Guatemala	5.27	5.43	 
4.99	5.13	Honduras	6.04	6.09	 
4.73	5.29	Bolivia	6.07	5.75	 
4.49	2.84	Haiti	3.28	4.08	 
3.75	3.68	Ecuador	5.65	5.75	 
2.94	2.62	Cuba	3.93	4.37	 
2.15	3.03	Venezuela	5.55	5.15	 

 Political Transformation
 Economic Transformation

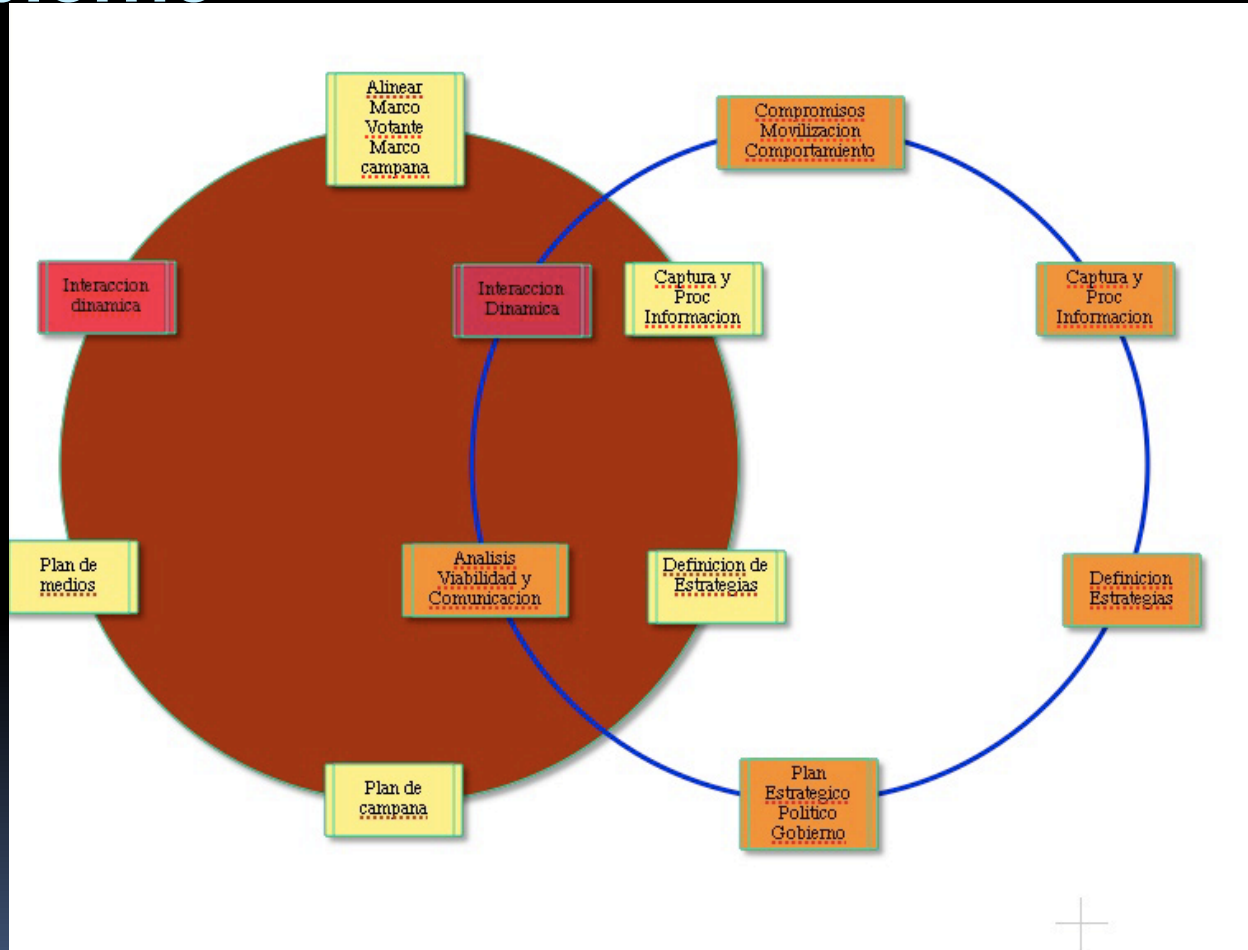
Indice de Gobernabilidad Banco Mundial



Confianza en instituciones



Momento de campaña y Momento de Gobierno



SALA COMANDO ESTRATEGICO



Analisis Situacional



Indicadores Gestion



Alerta Temprana



Movilizacion y Compromiso



Modulo Cooperación o Confrontación



Análisis Viabilidad



Compromiso y movilización Modulo Indicadores de Gerencia política Modulo Planificación y Comunicativa

Lista preliminar de herramientas

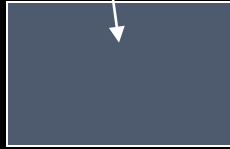
- ✓ Capacidad de dirección estratégica: Cálculo estratégico Analisis de Viabilidad
- ✓ Capacidad de coordinación entre actores claves: Gobierno , partido, agencias
- ✓ Capacidad de generar compromisos con los ciudadanos: Transparencia
- ✓ Construcción de Viabilidad Política, Jugadores con poder de veto, Venciendo obstáculos
- ✓ Aprendizaje institucional
- ✓ Alineación de recursos y objetivos: Capacidad de implementación
- ✓ Interacción con universidades y centros de excelencia
- ✓ Escenarios y evaluación de oportunidades e impactos
- ✓ Procesos Legislativos



Como aproximarnos al problema

- Apoyo en los juegos como modelo
- Rediseño de los mapas mentales
- Desarrollo del pensamiento estrategico
- Reinterpretacion del concepto de situacion y definicion de problemas. Apoyo en los conceptos de lenguaje y accion
- Un nuevo concepto de gerencia y como aplicarla a la gerencia de procesos politicos
- Un nuevo paradigma sobre el lenguaje

Perturbacion Externa



Situacion



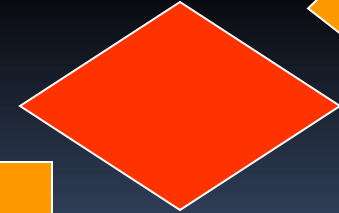
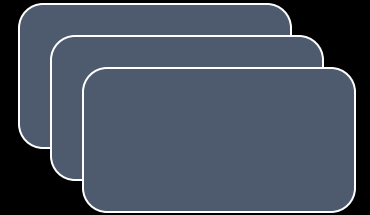
Mapa Mental



Diagnostico



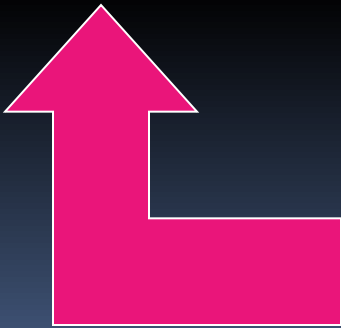
Hipotesis



Decision



Comunicacion



Accion



Perturbacion Interna



Perturbacion Externa



Situacion



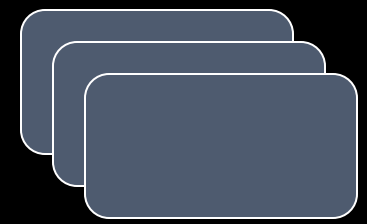
Mapa Mental



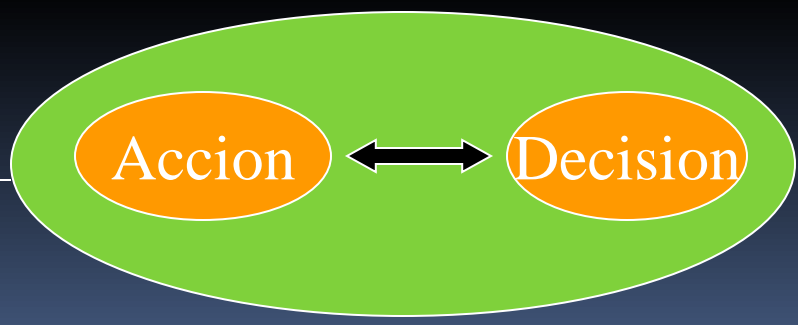
Interpretacion



Hipotesis



Perturbacion Interna



Comunicacion y lenguaje



Nuevo paradigma sobre el sistema político

- El sistema político es un sistema comunicacional: Luhmann, Habermas, Artterton. Compromisos, Valores.
- El sistema político contrario al modelo de Easton es flexible y dinámico: Enfoque de roles en el tiempo. Ampliación del concepto de veto power
- Lo que fluye en el sistema son actos de poder



continuación

- Consume menos recursos por concepto de negociacion o compulsion
- Produce soluciones estables
- Contribuye a la autonomia del actor o los actores.
- Es facilmente adaptable a cambios del entorno y aplicable rapidamente.




Y sobretodo...

- Cuando facilita el logro de los objetivos estrategicos
- 




EXIGENCIAS DEL DIRIGENTE DE PROCESOS SOCIALES

- ✘ Capacidad de interpretar realidades complejas.
 - ✘ Combinar vision de conjunto y operacional
 - ✘ Identificar variables esenciales y criticas
 - ✘ Comprender relacion retroalimentacion dinamica entre las variables
 - ✘ Comprender relacion entre estructuras y comportamientos
- 



EXIGENCIAS DEL DIRIGENTE DE PROCESOS SOCIALES

- ✘ Calcular efecto actual y futuro de sus acciones
- ✘ Conocer del calculo estratégico y del monitoreo de los otros actores
- ✘ Capacidad de generar consenso
- ✘ Construir viabilidad
- ✘ Saber combinar arte, intuición y ciencia


- 
- Gerencia Politica de Proyectos de Cambio
 - Combinacion de arte y ciencia para mantener la direccionalidad, estabilidad, legitimidad, flexibilidad y viabilidad de procesos de transformacion en condiciones de poder compartido
 - Planificacion y Coordinacion de: Eficacia comunicacional, construccion de alianzas, gerencia del poder, redes de influenciadores, manejo de resistencias y confrontaciones, ampliacion de bases de sustentacion y liderazgo emocional.

La metáfora de los juegos

- Utilizaremos la metáfora de juegos para avanzar en la comprensión del tema
- Estructura de los juegos
 - ✓ La esencia del juego (Propósito del juego, Valor agregado)
 - ✓ Las reglas existenciales (Como se juega)
 - ✓ Las reglas de estrategia (*)
 - ✓ Las reglas de acción tácticas (Las percepciones)
 - ✓ Los Jugadores
 - ✓ Los valores agregados
 - ✓ El ámbito o los ámbitos adonde se extiende




Interacciones Sociales

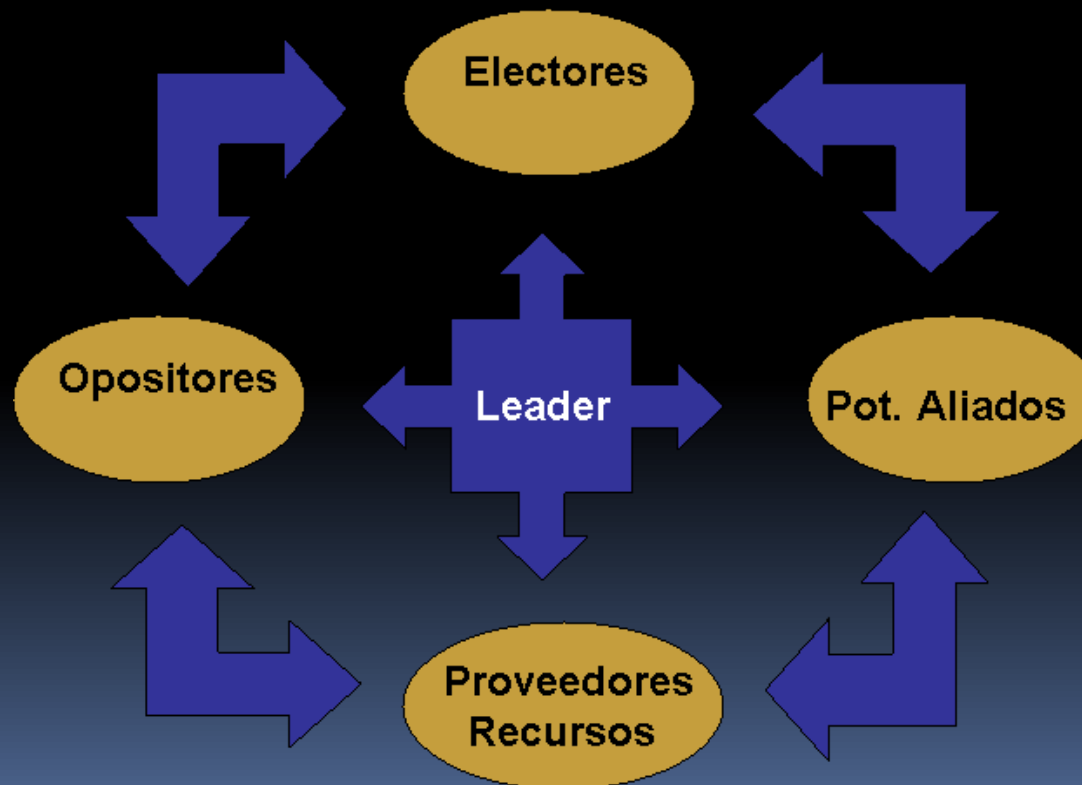
- Necesidad de una comprensión profunda y rigurosa
 - Relaciones de Interdependencia
 - Condicionantes externos
 - Condicionantes estructurales
 - La escucha y el habla activa
 - Las posiciones y los intereses
 - La incertidumbre
- 



Como son los juegos estratégicos


- Caracterizados por interacciones interdependientes entre actores
 - Complejos y sistemicos
 - Cargados de incertidumbre
 - Oscilan entre cooperacion y conflicto
 - Determinados por estructuras y procesos
 - Reglas imprecisas
- 


ENFOQUE SISTEMICO ACTO DE GOBIERNO






En cuales bases científicas nos vamos a apoyar

- Teoría de Juego
 - Teoría del Drama
 - Teorías de la Comunicación
 - Pensamiento sistémico
 - Teoría de la complejidad
- 




Diferencias de conceptos sobre estrategia

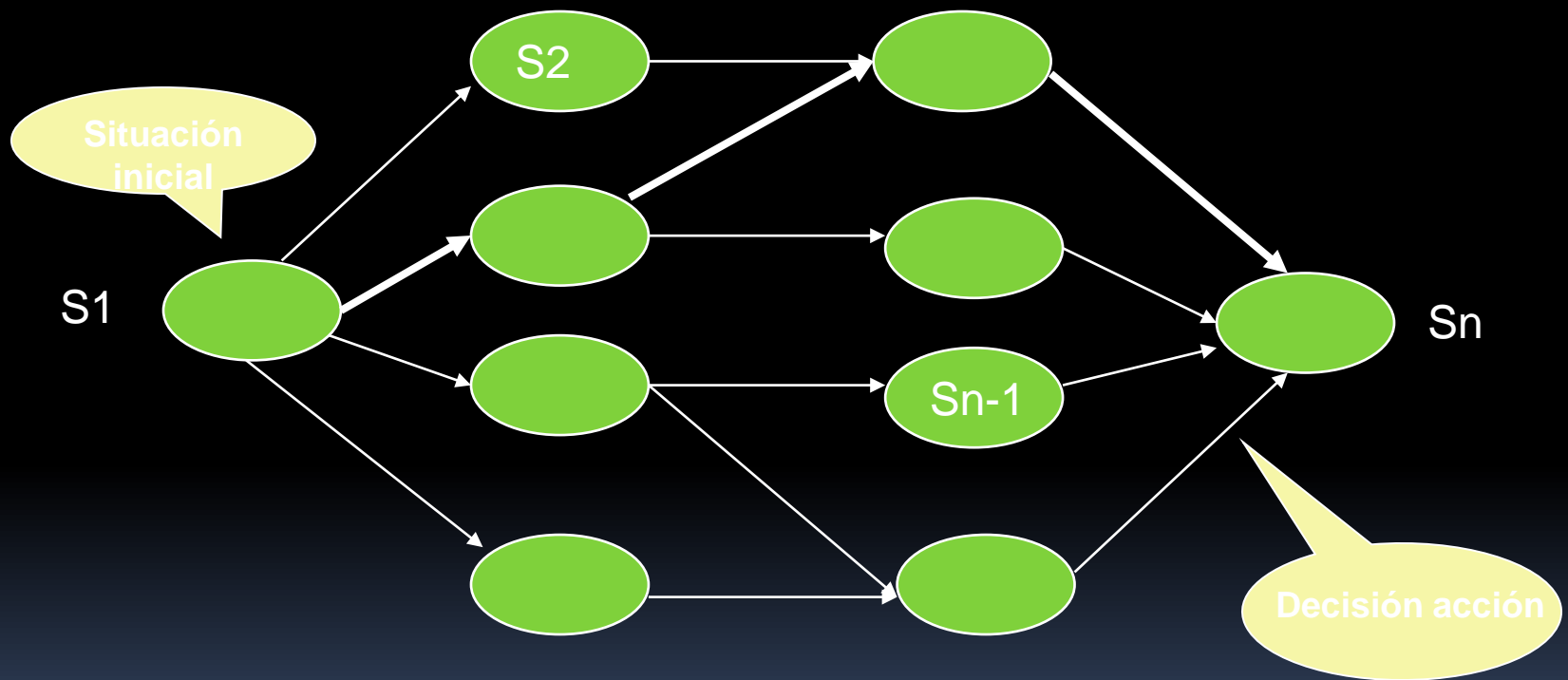
- La Estrategia como concepto en lo militar
 - La Estrategia como concepto en lo empresarial
 - La estrategia como concepto en la política
- 



Como pensar estratégicamente

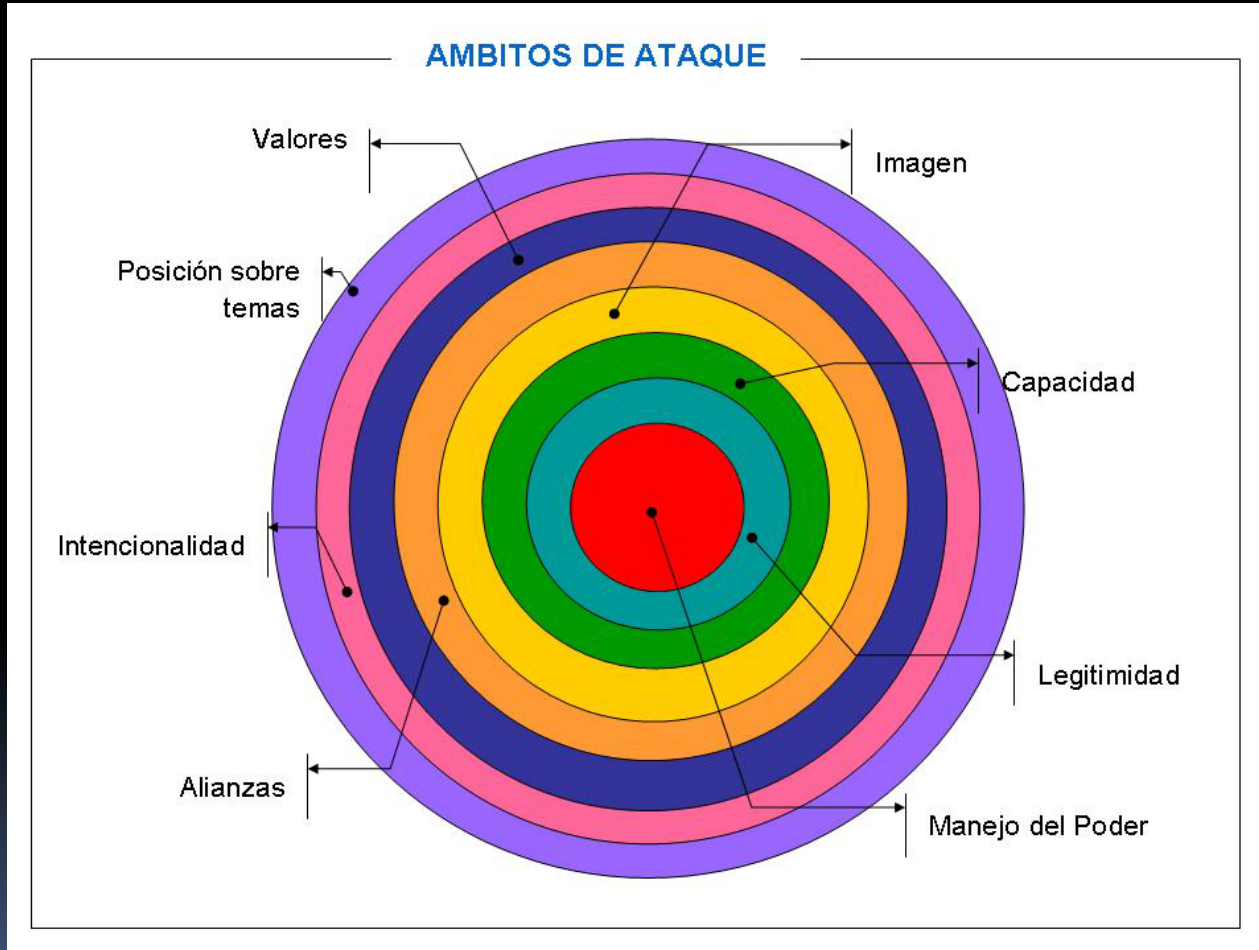
- Piensa hacia adelante y razona hacia atrás
 - Construir mapas de actores y equipamiento en cada situación
 - Considerar y tratar de anticipar opciones de cada actor
 - Calcular retornos en función de posibles jugadas de actores y la nuestra
 - Decidir cuando y con quienes interactuar
 - Observar las interacciones de cooperación y confrontación dinámicas
 - Cuando y como cambiar el juego
- 

Paso 3. Construya las posibles trayectorias y las situaciones que las Definen: mapa de actores y posiciones para ver como se juega en cada etapa.

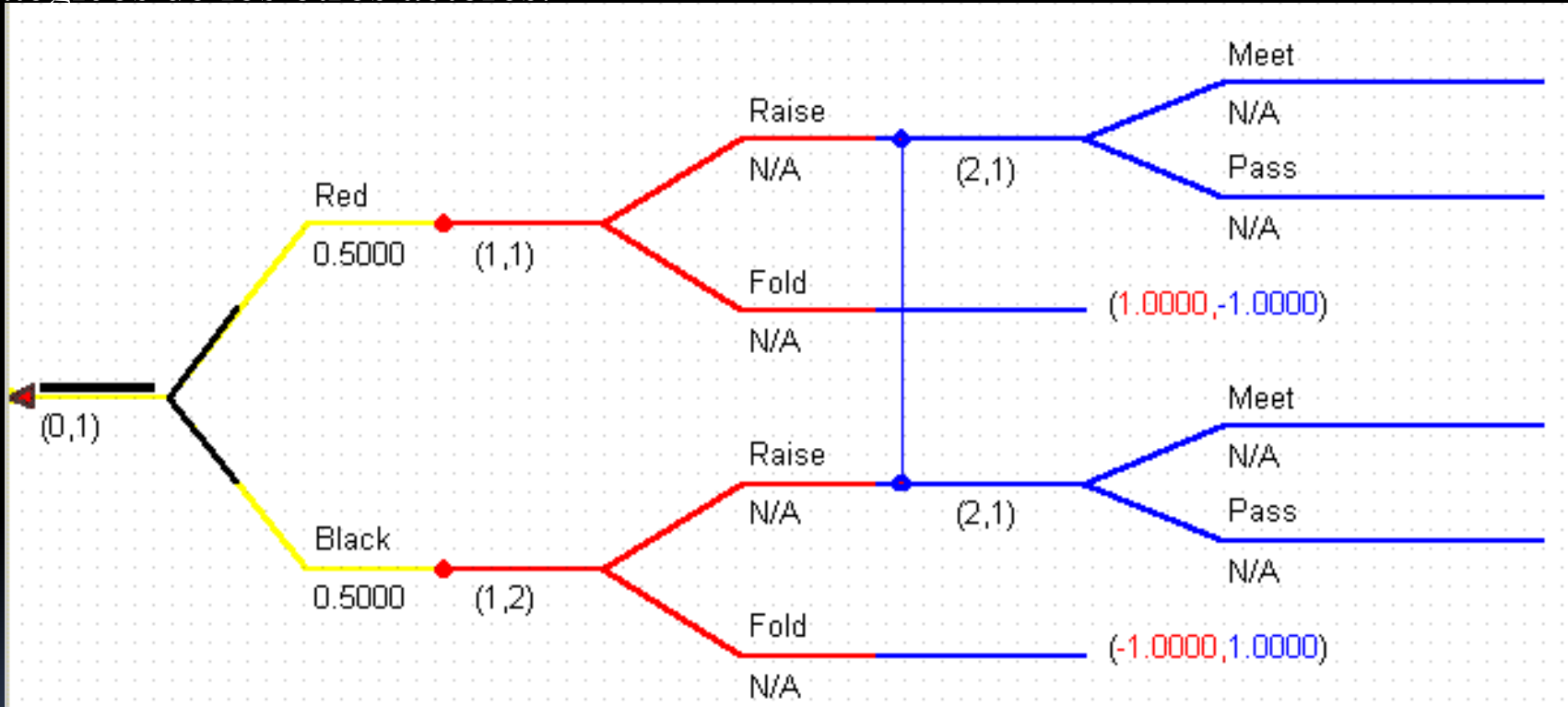



Escenarios y posibles acciones permiten construir la red de trayectorias

AMBITOS DE ATAQUE




estructurar los problemas y todos los factores de análisis, con el apoyo de teoría de juegos, en una forma que facilite observar los posibles juegos estratégicos de los otros actores.






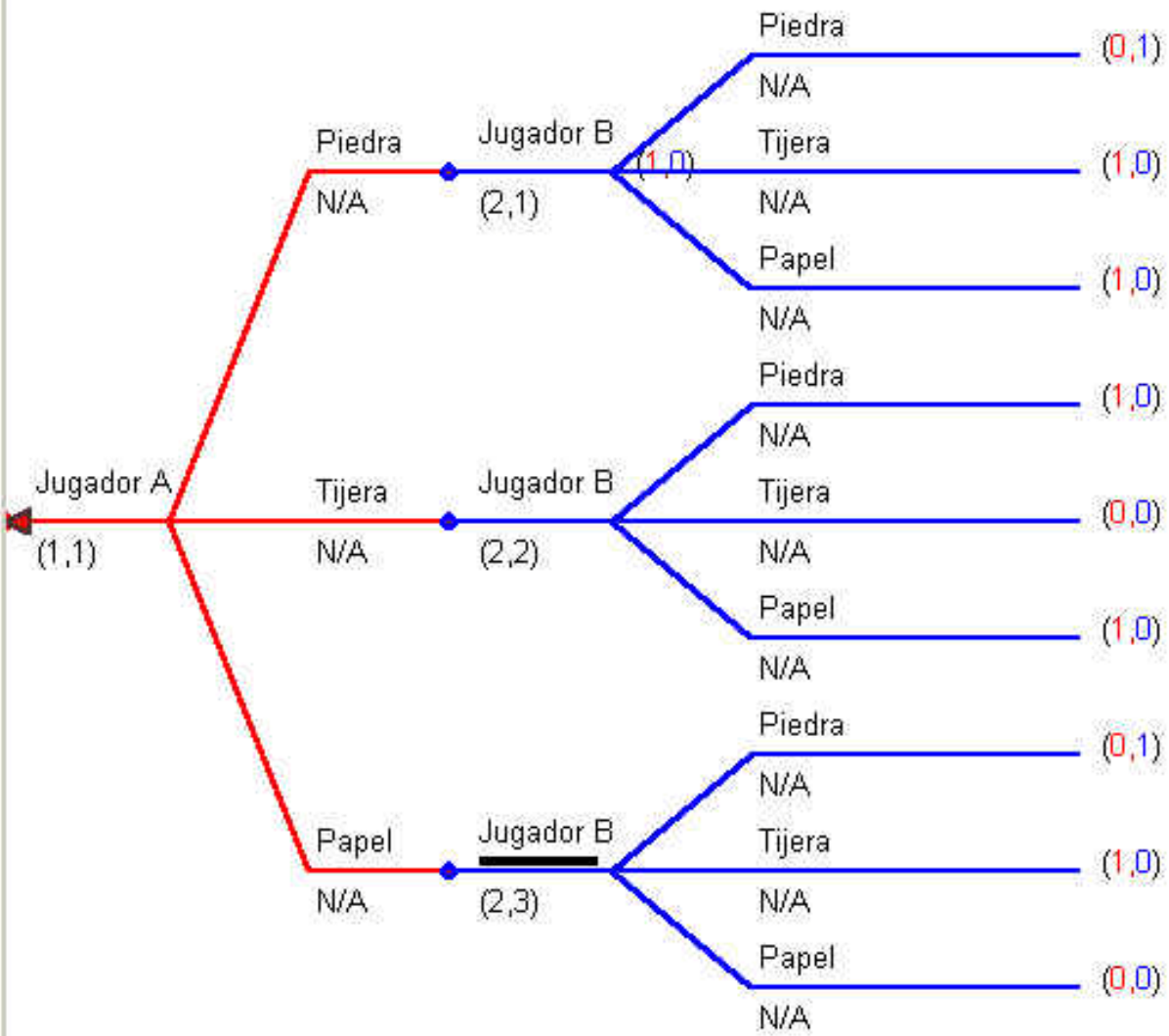
• Probablemente cuando niño Ud. jugó el juego de Piedra, Papel o Tijeras.

• Este juego sencillo tiene como lógica básica, aunque no surgió con ese propósito, muchos de los elementos iniciales de la teoría de juego.



• Si Ud. recuerda bien, se trata de esconder las manos y luego sacar cada uno una simultáneamente con el otro con una simbología previamente acordada, donde el puño cerrado significa piedra, dos dedos abiertos tijeras y la mano abierta papel.

- 
- La regla preacordada establece que tijeras cortan papel, papel envuelve piedra y piedra destruye tijeras.
 - Los posibles resultados son 9 dentro de los cuales tres son de empate. (En caso que ambos coincidan en el instrumento que presentan).



Cambiar las percepciones

- La política no es realidad sino percepciones
- No es lo que tu dices sino lo que los otros escuchan (Análisis de la escucha)
- Construcción de mensajes

Leester Grid Modificado

Como cambiamos el juego

- Cambiar las reglas
- Cambiar los actores
- Cambiar las percepciones
- Cambiar las tacticas
- Cambiar las estrategias.
- Cambiar el ambito del juego

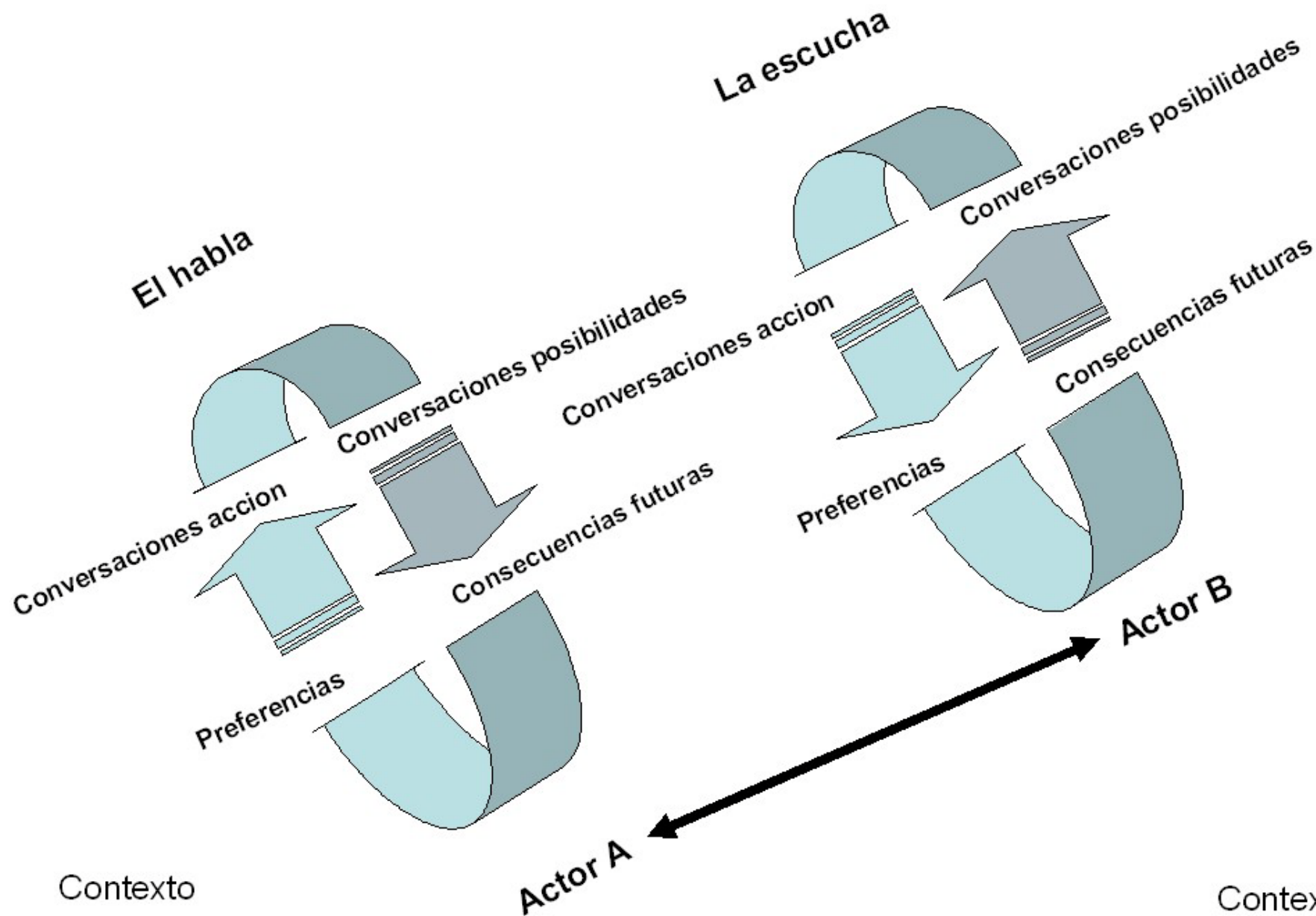
Problema: Nos encontramos en interacciones interdependientes mediadas Por relaciones de poder.

Lenguaje y Acción

- Desde comienzos de siglo el papel del lenguaje en la interacción humana dio un giro significativo. Los trabajos de Austin y posteriormente de Searle demostraron que el **lenguaje no solo sirve para describir lo que se observa pero también para generar acciones.**
- Trabajos posteriores de Flores, Echeverría, Maturana han dado más profundidad y operacionalidad a los planteamientos iniciales de Austin al crear una taxonomía de los verbos generadores de acción

Contexto

Contexto




Contexto

Contexto



I. Lenguaje comunicación y acción

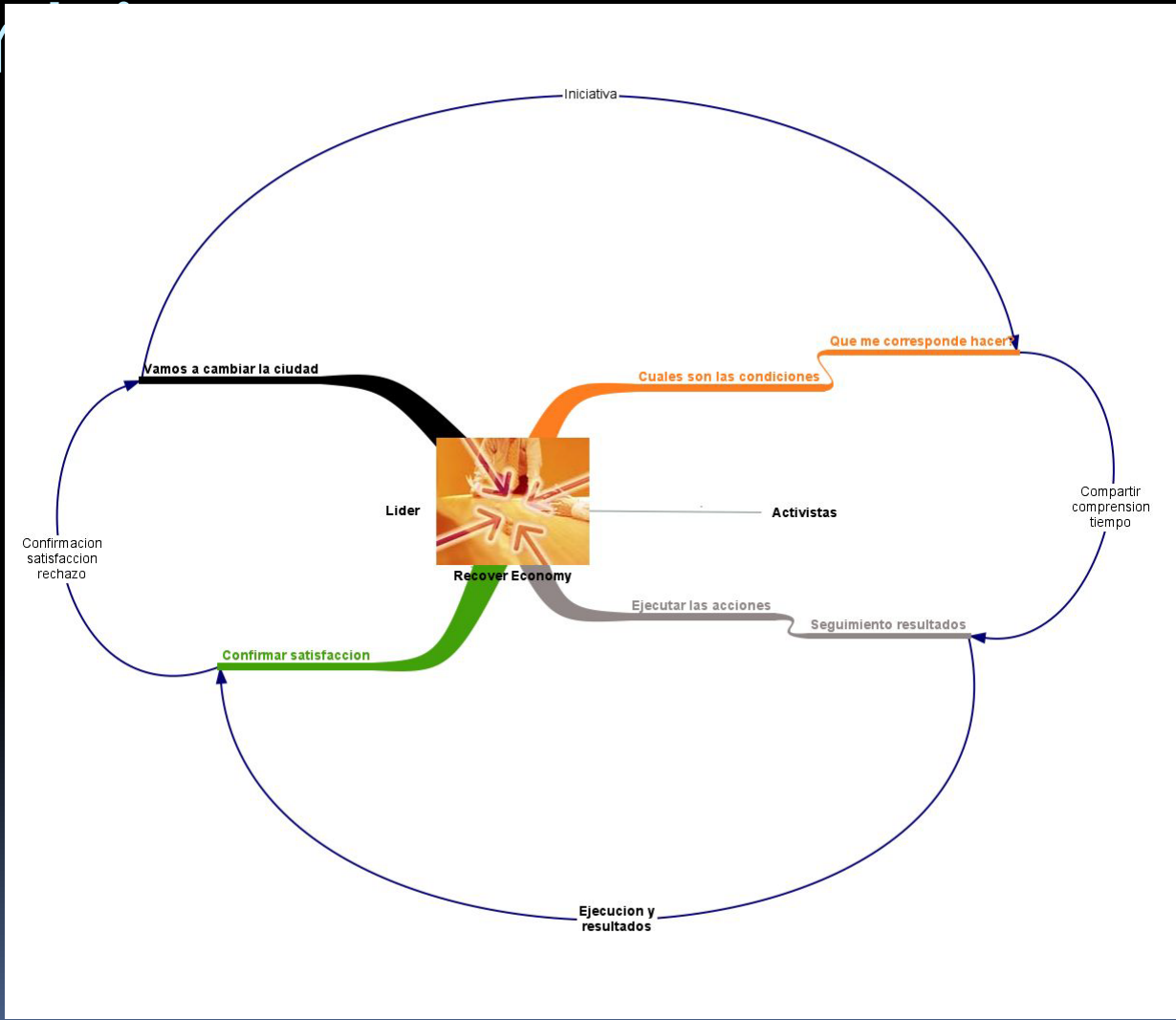
- Revisión del papel del lenguaje como generador de acciones
 - Incorporación lenta a la gerencia pero no se ha dado todavía una incorporación sistematizada al análisis político
 - Lenguaje y poder
- 

Los verbos de la acción

- **Declaro, Prometo, Requiero, Afirmo** son verbos generadores de compromisos y acciones.
- Ejemplos: Declaro que el alcalde de este municipio es Juan Diaz. Si quien lo dice es un juez con poder de decisión la declaración es interpretada por quienes escuchan como una realidad y se comportaran desde ese momento en delante de acuerdo a esa nueva realidad.
- Caso Al Gore y G. Bush en EEUU con declaración de la Corte Suprema de Justicia.
- Como lo que cambia la realidad, aunque sea a nivel interpretativo o mapas mentales, es la acción, entonces la declaración es una acción. No hubo ninguna descripción.
- Prometo, de ganar las elecciones que los haré millonarios a todos. Si la promesa es creíble cambia mi mapa mental y mi disposición a votar.
- Requiero que me entregues el trabajo terminado el próximo lunes. Existe ahora un compromiso que cambia mi percepción del tiempo.
- Afirmo que de hoy en adelante el partido Azul actuara como nuestro aliado.



Las conversaciones para el cambio





Lenguaje y poder

- Capacidad de manejar mas distinciones y resaltar las distinciones básicas (Definición de Issues)
- Capacidad de evaluar en cual conversación estamos, en cual tablero estamos jugando.
- Manejo eficaz de los actos del habla

Marco General de la Conversación

- Que escucha el otro?
- Cuales factores influyen en su escucha
- Valores, Estado emocional, experiencias vivenciales (Ejemplo: Escucha del voto latino en EEUU)
- Ejemplos: Que están escuchando los grupos excluidos de América Latina? Discursos huecos, promesas de campañas incumplidas, abandono, falta de lideres que defiendan sus intereses, egoísmo de las elites, Corrupción (Ver Latinobarometro y datos Banco Mundial sobre Gobernabilidad)

De que se les habla

- El modelo compadre. No existen conversaciones para añadir valor.
- Imposición de modelos: Abuso de la necesidad económica para imponer valores y proyectos de graves consecuencias políticas y sociales
- Explicaciones técnicas en un lenguaje excluyente

Teoria de las conversaciones

- Las conversaciones como atomos de las organizaciones y de los sistemas politicos.
- Sistema Politico como sistema comunicacional (Luhman, Habermas, Arterton)
- El marketing politico como danza conversacional: Conversaciones estructuradas. Actos del Habla y Escucha e Interpretacion

Cual conversación

- Conversacion estructurada (Ver diagrama)
- A estas conversaciones estructuradas orientadas al cambio de mapas mentales y de percepcion para lograr sintonica con mi posicion las llamaremos marketing politico.
- Informacion mas persuasion mas generacion de compromisos mas sintonica