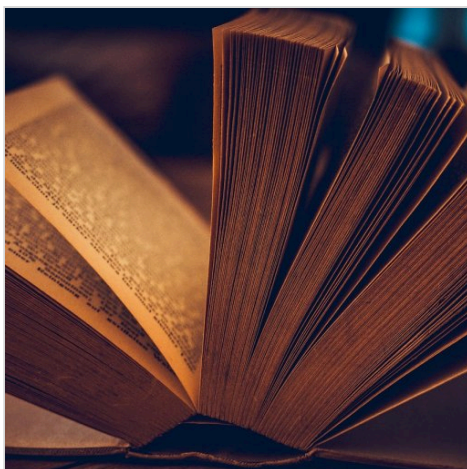


L U M B R E



Elegir sin plan terminado, decir no sin quemar capital

Materia: Ciencia Política

04/10/2026

Antes de empezar

El arranque obliga a priorizar sin tener el plan terminado y a negarse a demandas legítimas sin desperdiciar el capital que costó ganar. Esta lección enseña a elegir pocas prioridades —tres o cuatro, no veinte— con criterios simples, y a dosificar el capital político: cada sí y cada no gasta o ahorra credibilidad, alianzas y tiempo. Se trabaja el arte de decir no bien —agradeciendo, explicando el criterio, ofreciendo una alternativa— para cerrar una puerta sin quemar a quien llama.

QUÉ APRENDERÁS

- Fijar un número pequeño de prioridades cuando aún no existe un plan completo, y dosificar el capital político diciendo no de forma que preserve relaciones en vez de romperlas.

Vas a elegir antes de saber: por eso eliges poco

El protocolo de la lección anterior ordena **cuándo** decides; esta decide **en qué**. Y aquí espera una paradoja incómoda: tienes que fijar prioridades **antes** de tener el plan terminado, los datos completos ni la experiencia del cargo. No puedes esperar a saber todo para elegir, porque mientras esperas, el gobierno no arranca. La salida no es elegir con certeza —imposible—, sino **elegir con un número pequeño y criterios simples**. Ante la incertidumbre del arranque, la mejor regla es la austeridad de foco: **tres o cuatro prioridades, no veinte**. Veinte prioridades es la manera elegante de no tener ninguna: reparte la misma afirmación sobre todo y avanza en nada.

¿Criterios para elegir sin datos? Sirven tres preguntas. **¿Qué es reversible y qué no?** Prioriza lo que abre puertas y no las cierra. **¿Qué mueve a la vez más piezas?** Una decisión de infraestructura o de nómina desbloquea muchas otras; elige esas palancas. **¿Qué prometiste con más gente y más caro?** La credibilidad tiene memoria: cumplir primero lo que fue central en tu mensaje sostiene la confianza para lo demás. No necesitas el plan completo; necesitas **haber pensado qué tres cosas, si avanzan, hacen que el año valga la pena**, y tener el valor de decir que las otras quince esperan. Esa renuncia explícita **es** la prioridad.

Elegir poco obliga a **decir no**, y ahí entra la segunda competencia: el manejo del **capital político**. Imagina una cuenta de tres monedas que gastas cada día: **credibilidad** (que cumplan tu palabra), **alianzas** (que te sostengan otros) y **banda de tiempo** (tu atención finita). Cada «sí» que das gasta una de esas monedas; cada «no» mal dado las quema más rápido. El gobernante novato arruina la cuenta de dos formas opuestas: diciendo **sí a todo** para caer bien —y queda sin tiempo, sin dinero y prometiendo lo imposible— o diciendo **no a todo** con brusquedad —y va quemando

aliados y creando enemigos gratis—. La madurez está en **dosificar**: gastar el capital donde rinde, y negarlo donde no, pero negándolo bien.

Decir no bien tiene una gramática simple de cuatro movimientos. **Uno, agradece** la demanda, porque casi siempre es legítima («entiendo que esto te importa y es razonable»). **Dos, da el criterio**, no la excusa: «no puedo ahora porque mi foco es X», y no «es que mi secretaria está llena». Un criterio enseña a la gente cómo funcionas y hace predecible tu próximo no. **Tres, ofrece una alternativa menor** —un enlace, una ventanilla, un plazo, algo real aunque pequeño— para que la puerta se cierre con una salida. **Cuatro, no prometas lo que no harás**, porque el falso «ya veremos» quema credibilidad dos veces: cuando esperas y cuando no cumples. Un no agradecido y con criterio hoy preserva para el sí que sí necesitarás mañana; es exactamente lo contrario de quemar capital.

Cómo se agota el capital político sin darse cuenta

El capital no se acaba de golpe; se gotea. Cuatro goteos típicos del arranque.

El sí por cortesía: aceptas peticiones pequeñas «para no molestar», y suman un compromiso que no puedes honrar. **La promesa inflada en cámara**: dices más de lo que tu presupuesto o tu tiempo permiten, y la credibilidad cobra la diferencia. **El no sin criterio**: niegas por capricho o mal humor, y quien lo recibe concluye que contigo no hay reglas, solo estados de ánimo. **La dispersión**: te convencen de que «todo es prioritario» y repartes tus horas en veinte frentes, quedándote sin ninguno. La revisión periódica honesta: ¿esta semana gasté capital en algo que avanza mis tres prioridades, o lo gasté en agradar? Si la respuesta es agradar, estás comprando aplauso barato con la moneda cara de tu mandato.

1. En su primer mes, a un alcalde le piden reactivar once «programas emblema» a la vez, todos legítimos y con padrinos políticos. ¿Qué manejo prioriza y dosifica mejor el capital?

- ☐ Acepta los once para no incomodar a ningún padrino y reparte las horas entre todos.
- ☐ Elige dos o tres palancas que desbloquean a las demás y anuncia que el resto entra por fases con fecha; a cada padrino le agradece, le da el criterio de elección y le ofrece al menos una alternativa menor concreta.
- ☐ Niega los once de plano para blindar su tiempo, aunque incomode a quienes lo apoyaron.
- ☐ Sortea cuál programa apoya para que nadie pueda reclamar favoritismo.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

2. La cuenta de tres monedas del capital político



3. Decir que no a una petición legítima con un criterio claro y una alternativa siempre quema capital político, porque el rechazo por sí mismo deteriora la relación.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Autocomprobación

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Cuatro afirmaciones sobre priorizar y dosificar capital. Localiza la incorrecta:



5. Escribe tus tres prioridades del primer año como si tuvieras que decirlas a la prensa en una sola frase cada una, sin lista de veinte. Explica por qué elegiste esas y qué quedará explícitamente para después. Luego redacta, palabra por palabra, cómo le dirías no a un aliado con peso que te pide una cuarta prioridad legítima pero que rompería tu foco: aplica los cuatro movimientos (agradecer, dar criterio, ofrecer una alternativa menor concreta, no prometer lo que no harás). Termina señalando en cuál de las tres monedas —credibilidad, alianzas, tiempo— estabas tentado a gastar mal si solo por cortesía aceptarlas.

Si te cuesta soltar una demanda, no es que sea prioridad: es que temes el conflicto. Separa el miedo del criterio.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

6. Checkpoint: prioridades y capital



Ya sabes elegir poco y negar bien cuando alguien llama a tu puerta. Pero la presión no es solo de afuera: la **agenda** se llena sola, las **expectativas** de la gente crecen más rápido que tu capacidad, y el foco de la semana uno tiende a diluirse en el ruido del mes dos. La siguiente lección (r02-0a01) trabaja la **disciplina de agenda y la gestión de expectativas**: cómo sostener lo elegido cuando todo empuja a dispersarse, y cómo calibrar lo que la gente espera para que tus cumplimientos se sientan como logros y no como deudas.

Referencia curricular

Materia:	Ciencia Política
-----------------	------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/tg-gob-r01-0a02>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat