



CONVIVIR EN DEMOCRACIA

## DOCUMENTOS

# ANALISIS DE ACTORES Y ANALISIS DE ESCENARIOS



## **ANALISIS PROSPECTIVO**

### **Director**

Hugo San Martin Arzabe

### **Equipo Técnico**

Jaime Bravo Sandoval

Carlos Ferreira Lema

Fabián Guillen Rubín de Celis

Ivonne Juárez Zeballos

Thania Sandoval Montes

Sonia San Martin Arrien

Juan José Torres Obleas

La Paz, 15 de Marzo de 2009

## DOCUMENTOS

### ANALISIS DE ACTORES Y ANALISIS DE ESCENARIOS

#### Introducción

El día 6 de Febrero el Programa CONVIVIR EN DEMOCRACIA invita a CEPRODE para que a través de su Director Ejecutivo Hugo San Martín pueda oficiar de facilitador en el Taller de Identificación de aspectos conflictivos y escenarios de riesgo que puedan surgir luego de la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado en el Referéndum del 25 de Enero.

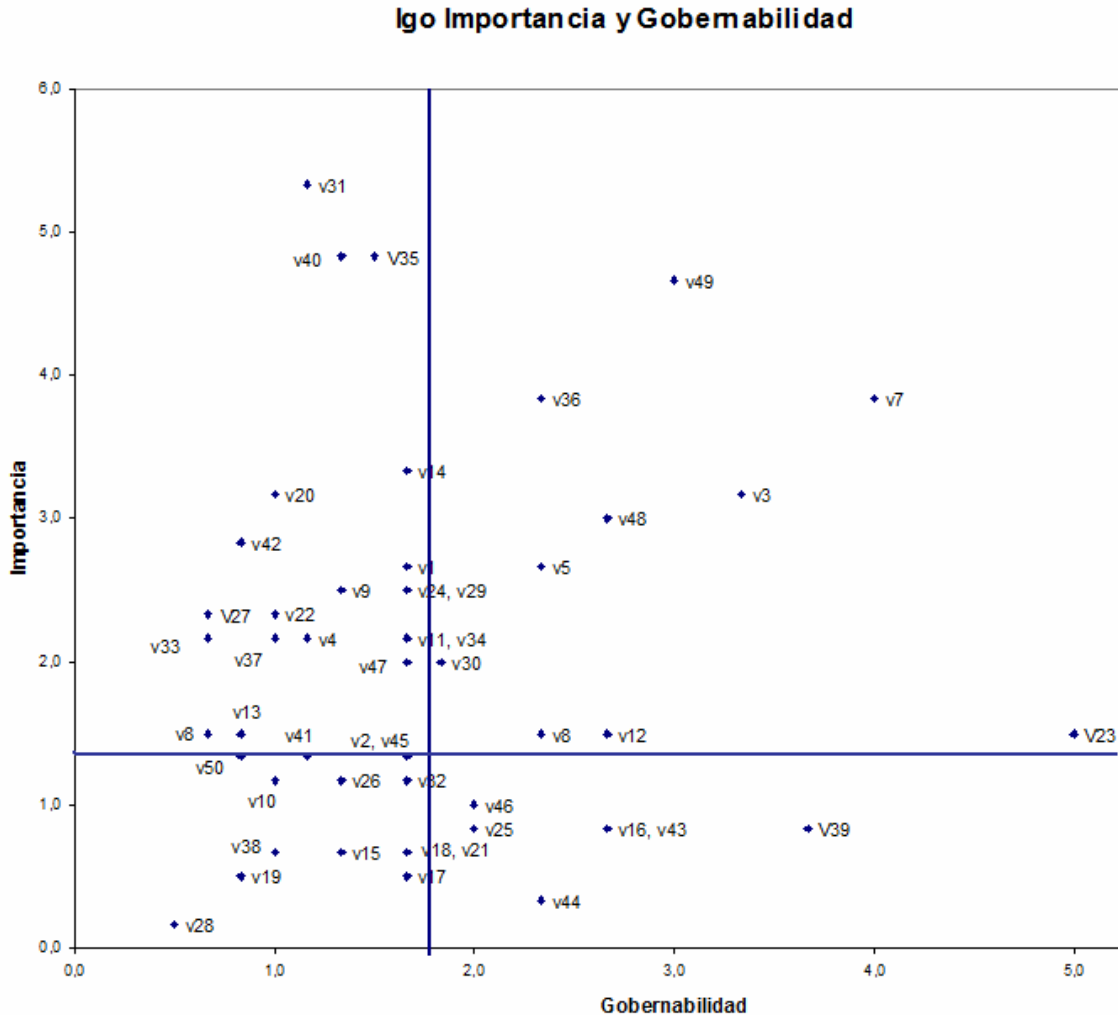
En esa oportunidad con ayuda del Software de análisis de variables planteamos una metodología cuyo Objetivo era realizar una reflexión colectiva y ofrecer la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

El método permitió, hacer aparecer las variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales para la evolución del sistema.

Previamente a este evento, en talleres internos de CEPRODE, habíamos enumerado un conjunto de 50 variables o temas que caracterizan la actual coyuntura, el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase fuimos lo más exhaustivos e identificamos temas que están presentes en el debate y la reflexión actualmente.

Las “variables estratégicas” se obtuvieron calificando la “importancia” y la “governabilidad” de cada factor. La “importancia” es la pertinencia que cada variable demuestra con respecto a su fuerza conflictiva. La “governabilidad” es el control o dominio que los actores sociales que intervienen en el estudio tienen sobre el control del conflicto.

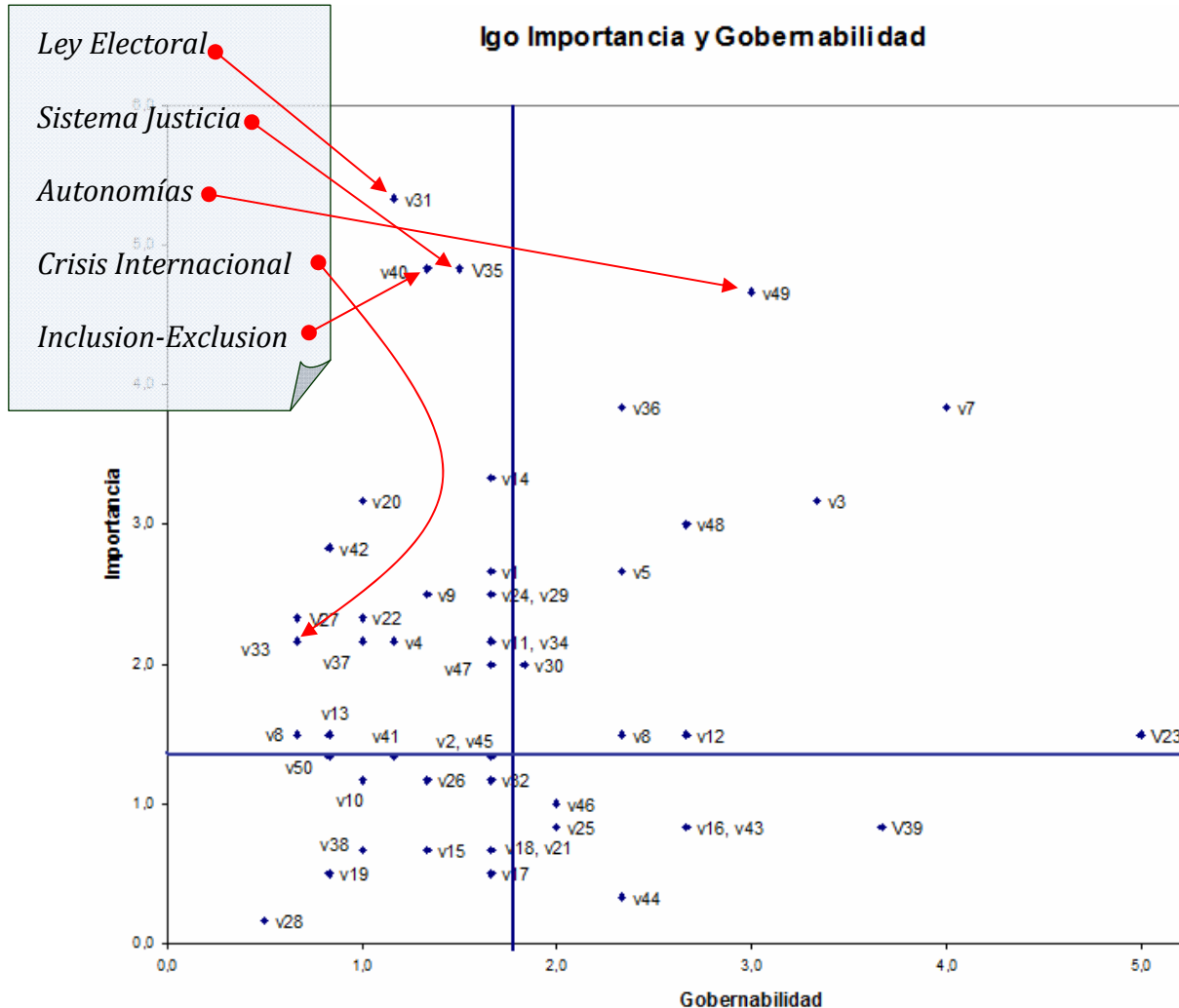
Utilizando el Software “igo”, que sistematiza las coordenadas de las calificaciones, tanto de “importancia” como de “governabilidad” se construyó el siguiente plano cartesiano. Igualmente se estimó la “mediana” con el objeto de subdividir el plano en cuatro cuadrantes, como aparece en el gráfico siguiente:



De la totalidad de variables distribuidas en el plano, tomamos las cinco que resultaron más importantes.

Así para la reunión conjunta con los otros operadores COMPAÑEROS, FUNDAPPAC, ABCP y organizaciones de la Sociedad Civil presentamos los cinco temas-variables que fueron los que finalmente analizamos conjuntamente.

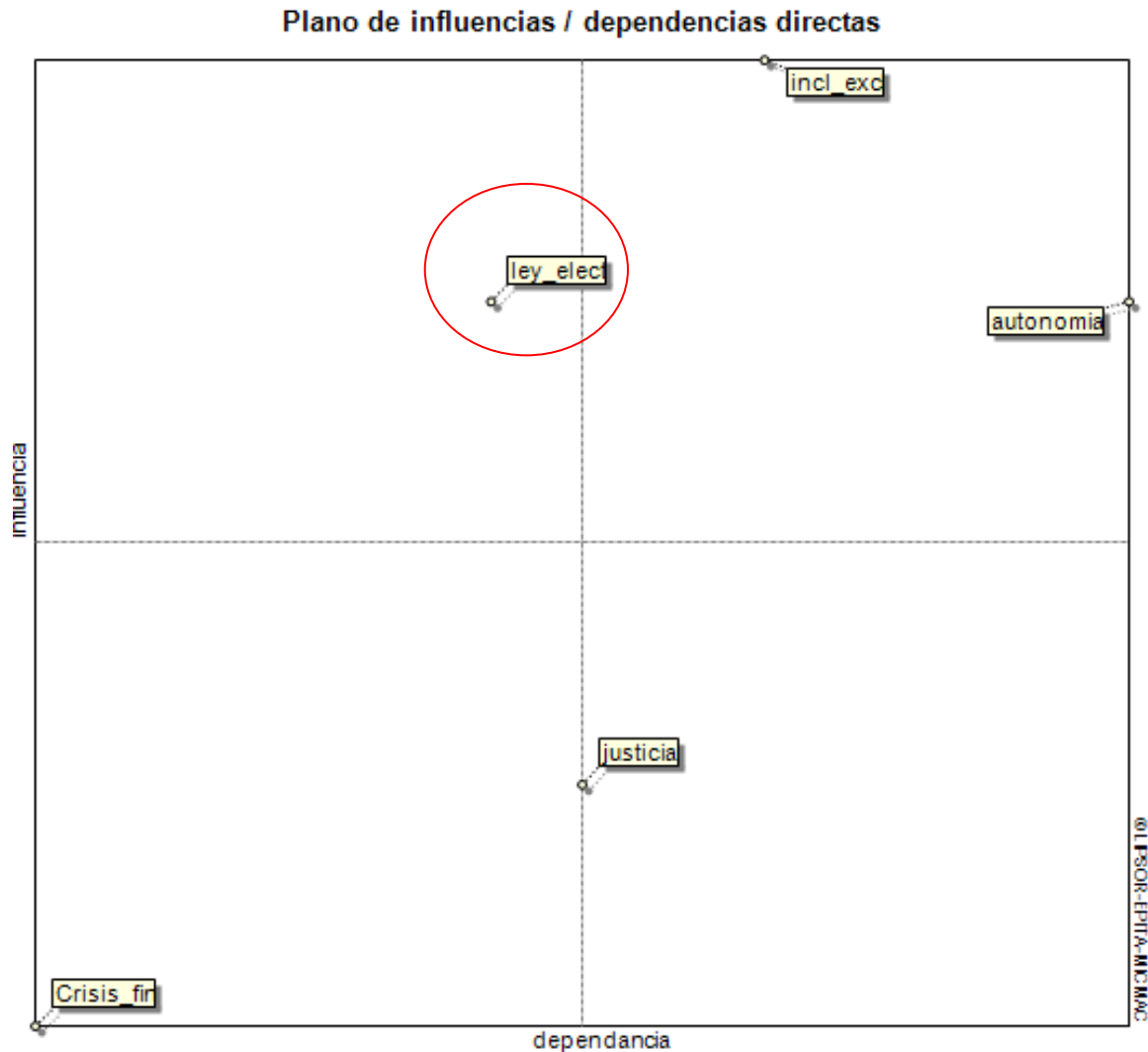
1. Crisis Financiera Internacional (Crisis\_fin)
2. NuevoCodigo Electoral (ley\_elect)
3. Autonomias (autonomia)
4. Inclusion/Exclusion (incl\_excl)
5. Transición en el sistema judicial (justicia)



El objetivo del Proyecto era saber cual de estos temas podria conllevar una alta dosis de conflictividad en el corto plazo, para ser abordado de manera inicial dentro de un plan piloto programado por los financiadores para estos primeros meses.

Es bueno señalar que bajo un prisma de sistema, una variable existe por su tejido relacional con las otras variables. Lo que quiere decir que hay una intima relación entre los temas propuestos.

Realizado el ejercicio colectivo, de decidimos manera conjunta con las demás instituciones, que el tema prioritario debía ser la Ley Electoral porque al estar ubicado en la posición del cuadrante superior a la izquierda lo convierte en un tema del cual dependen en gran parte cuando menos tres de las variables que quedan. Es una posición de Alta influencia y Baja dependencia.



La importancia que tiene este análisis del futuro es permitirnos ver con mayor claridad el presente. En el caso que nos ocupa, diseñaremos varias situaciones o imágenes de escenarios que puedan sucederse, conscientes de que la imagen de futuro escogida no se convierte en realidad si no se construye desde ahora por medio de estrategias.

## El Tema (Variable) Electoral

1. La Constitución, en su disposición transitoria primera, señala que el **PARLAMENTO**, en un plazo de 60 días, debe sancionar un nuevo régimen electoral para la **elección 2009** del Presidente, Vicepresidente y Asamblea Legislativa Plurinacional el 6 de diciembre, y para prefectos y alcaldes el 4 de abril de 2010.
2. Para varios legisladores oficialistas, la nueva norma debe salir del Congreso en ese plazo porque, de lo contrario, el calendario electoral tendría desfases.
3. El **PODER EJECUTIVO** al igual que varias organizaciones (entre ellas la Corte Nacional Electoral) y partidos políticos remitieron proyectos de ley a la Comisión de Constitución de la Cámara de Diputados.
4. La Comisión, con pequeñas modificaciones remitió el **proyecto de Ley del Poder Ejecutivo** al pleno, que lo aprobó los primeros días del mes de Marzo, subiendo para revisión a la Cámara Alta.
5. La Comisión de Constitución de la Cámara de Senadores decidió hacer cambios de fondo al proyecto normativo, que fue aprobado en la Cámara de Diputados, y decidió dejar de lado el plazo establecido en la nueva Carta Magna que está vigente desde el 7 de febrero.
6. Senadores de oposición anunciaron que esta instancia camaral se tomará al menos 30 días hábiles para presentar una propuesta mejorada, es decir hasta el 16 de abril. Los 60 días fijados por la nueva Constitución terminarán el 8 de abril.
7. El presidente Evo Morales, cuando remitió la propuesta al Congreso, anunció que si no se aprueba el proyecto, lo refrendará mediante decreto supremo.
8. En tanto, el presidente de la **CONALCAM**, Fidel Surco, no descartó el inicio de movilizaciones contra el Parlamento. "Haremos una minuciosa evaluación (...) el Senado está buscando sus intereses, se puede realizar marcha o cerco, ustedes conocen nuestra estrategia".

9. El Movimiento Al Socialismo (MAS) advirtió de que si la Cámara de Senadores dilata la aprobación de la Ley Electoral Transitoria, el Congreso Nacional puede sancionar la norma cumpliendo los 60 días concedidos por la nueva Constitución Política del Estado (CPE).
10. El artículo 27 del nuevo texto constitucional reconoce como un derecho el voto en el exterior. El artículo dice que “Las bolivianas y los bolivianos residentes en el exterior tienen derecho a participar en las elecciones a la Presidencia y Vicepresidencia del Estado y en las demás señaladas por ley.
11. La Ley Transitoria de Régimen Electoral aprobada en Diputados, establece que **el voto de los residentes en el exterior** se efectuará en aquellos países en los que Bolivia tenga representación política y consular. Los procesos electorales deben ser administrados por la **CORTE NACIONAL ELECTORAL (CNE)** y el empadronamiento debe realizarse entre el 1 de mayo y el 30 de septiembre.
12. El Órgano Electoral anunció que en los comicios generales podrán votar solamente 5.000 emigrantes de un determinado país y será una prueba piloto para la votación en el exterior. La institución adelantó, que de acuerdo a sus procedimientos técnicos y plazos, todos los residentes podrán ejercer el sufragio en 2011.
13. Álvaro García Linera, conminó al Órgano Electoral a empadronar a todos los **EMIGRANTES** bolivianos para que voten en las elecciones generales del 6 de diciembre y acatar la Ley Transitoria de Régimen Electoral que puede ser aprobada por el Congreso Nacional.
14. También la Ley Transitoria de Régimen Electoral aprobada en Diputados establece la configuración de 14 **Circunscripciones Especiales Indígena Originaria Campesinas**. En detrimento de la representación plurinominal departamental. Proponiendo que las organizaciones de las naciones indígenas originarias, presentarán candidatos de acuerdo a sus usos y costumbres con supervisión de la CNE. Esta propuesta ha acarreado problemas por un lado las Organizaciones Indígenas como el **CONAMAC** y



**CIDOB** se han opuesto al “número reducido” de las mismas y por otro lado **PREFECTOS y COMITES CIVICOS** han pedido que se restablezca el numero de plurinominales restados a nivel de sus Departamentos.

15. Otro tema preocupante es que la Corte Nacional Electoral (CNE) no contará con un **Padrón Electoral** nuevo hasta diciembre, vocales de la CNE explicaron que no existe la capacidad técnica ni logística, ni tampoco los recursos económicos, como para terminar en este año con el proceso de modernización del registro ciudadano, que implicará la entrega de una credencial electoral con la foto, huella y firma del votante. En consecuencia, las elecciones generales de fin de año se realizarán con el actual padrón que ha ocasionado muchos reclamos de la oposición.
16. Al término de su labor de observación del referéndum constitucional, una misión de la **UNION EUROPEA** recomendó a la CNE trabajar en un nuevo padrón para las elecciones de diciembre.

Del análisis contenido en los 15 puntos anteriores, surgen los **principales temas conflictivos (subrayados)** y los **PRINCIPALES ACTORES (en mayúsculas)** que nos dan pie para entrar a los ejercicios de mapeo de actores y en segundo lugar a la definición de escenarios prospectivos en un futuro de corto plazo.



**ANALISIS DE ACTORES (ANA)**

**PROYECTO:** Ley Electoral

**FECHA:** 11-12 de marzo de 2009

**VERSION:** 4.00

**CEPRODE ©**



## MAPEO DE ACTORES

Para efectos del presente análisis vamos a definir a los ACTORES como aquellas instituciones, organizaciones, sectores o movimientos sociales o políticos, institucionalizados o no, que intentan conseguir sus objetivos en un entorno constituido por otros actores; entorno que constituye un sistema del cual son parte. El Actor en esta perspectiva es un conjunto de personas dotadas de intereses homogéneos que participan en el proceso de decisión de un objetivo o proyecto conjunto. Aun cuando existen intereses propios e iniciativas que pueden motivar la competencia entre actores, éstos también tienen el potencial de cooperar y gestionar acciones con otros actores.

El MAPEO DE ACTORES nos permite ver las transformaciones resultantes de sus acciones en un espacio reconocido y por un periodo permanente, generando un cambio en los patrones de interacción. Los actores son en la medida en que actúan. Asimismo, las relaciones se vuelven significativas en el tanto en que cada una de ellas se establece entre uno o más actores, y que sus intenciones y valores no se encuentran reducidas, enteramente, a reglas institucionalizadas.

Los fenómenos percibidos por las variables estratégicas no son neutros, sino que tras ellos ocurre un entreverado juego de intereses de los actores quienes implícita o explícitamente tratan de defender sus intereses por medio de los medios que tienen a su alcance.

### **Grado de poder de los actores**

El primer paso metodológico consiste en la elaboración de un listado de actores, limitando el número a los 9 que los analistas de CEPRODE consideran como “actores clave” en el tema del Régimen Electoral. Respecto a la identificación de actores y el número tuvimos una coincidencia con los analistas de la ABCP que realizaron un Análisis de Coyuntura inicial.

Si definimos el poder como la “capacidad que tiene un actor de doblegar la voluntad de otro” (según Alain<sup>1</sup>), el grado de poder que manejan los diferentes actores es el siguiente, según la calificación asignada en el “taller del equipo técnico” dentro del segundo paso metodológico del ejercicio.

Los miembros del quipo técnico calificaron la teoría de Alain sirviéndose de la matriz que aparece a continuación.

MDI	cne	pod_ejec	congreso	prefectos	medcomsoc	com_civ	oioc	com_intem	migrantes
cne	0	1	1	1	3	1	2	2	2
pod_ejec	2	0	2	2	2	1	2	2	2
congreso	2	2	0	1	2	1	1	1	0
prefectos	1	1	1	0	2	3	1	2	0
medcomsoc	2	3	2	2	0	2	1	2	1
com_civ	0	1	1	3	2	0	1	1	0
oioc	2	2	2	1	1	0	0	1	0
com_intem	2	2	1	2	1	1	1	0	2
migrantes	1	2	1	0	1	0	0	2	0

© IJPSOR-REHITA/ACTOR

La influencia de un actor sobre otro se observa en las filas de la matriz, que fue calificada a partir de la siguiente escala:

- 3 = influencia fuerte
- 2 = influencia moderada
- 1 = influencia débil
- 0 = no hay influencia.

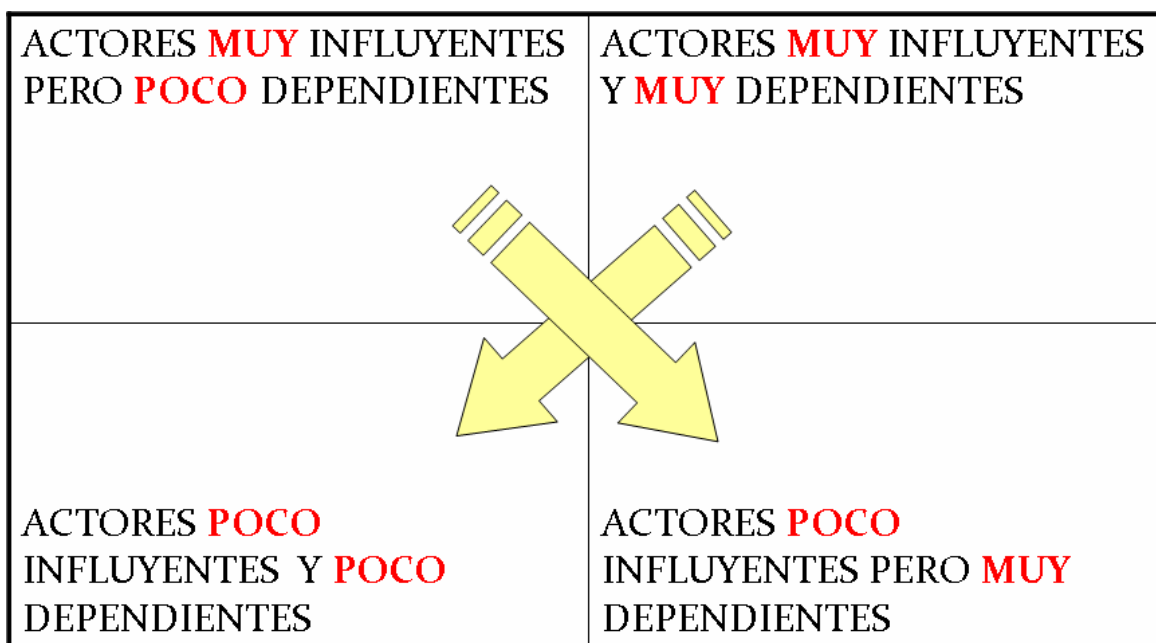
La matriz maneja dos conceptos: influencia y dependencia. La influencia se refiere a la capacidad que posee un actor de modificar la

<sup>1</sup> Alain (1868-1951), es el seudónimo de Emile Chartier, profesor, ensayista y filósofo francés. Alain estudió en Vanves, cerca de París, donde recibió una gran influencia de su profesor de filosofía, Jules Lagneau, quien concebía el pensamiento como una forma de experiencia personal. Ejerció una influencia considerable entre varias generaciones de estudiantes de su época, enseñándoles no en qué pensar sino en cómo pensar. Entre 1914 y 1917, sirvió en el ejército donde escribió Marte o la verdad de la guerra (1921) y Sistema de las Bellas Artes (1920). Entre sus obras más conocidas están: Idées (Ideas, 1932), Los dioses (1934) y Las aventuras del corazón (1945). En 1951 su amplio conjunto de obras fue premiado con el primer Gran Premio Nacional de Literatura, el único honor que estuvo dispuesto a aceptar en vida.

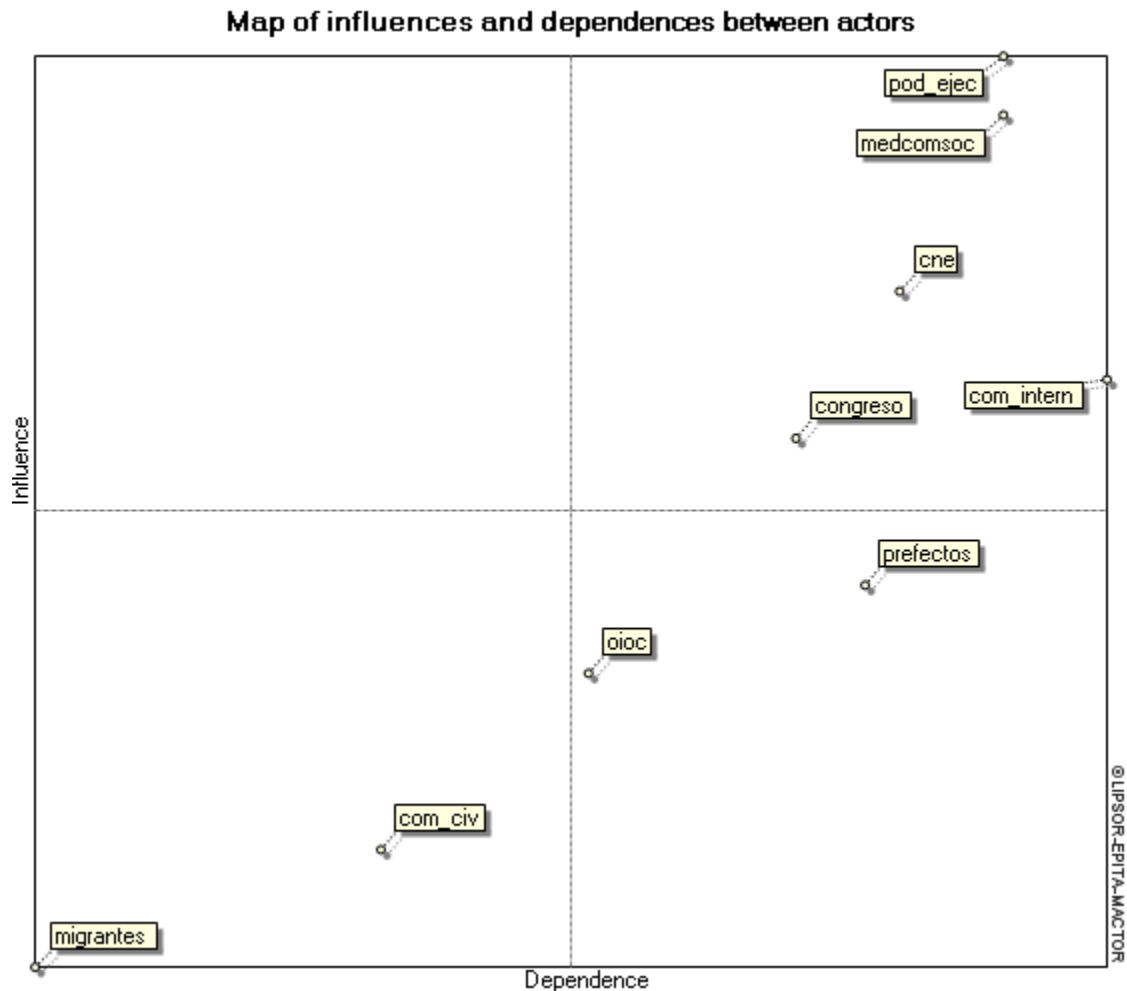
conducta de otro. Los valores de influencia corresponden a las filas de la matriz

La dependencia hace relación a la subordinación de un actor con respecto a los restantes del sistema. Los valores de dependencia están señalados en las columnas de la matriz. El grado de poder de un actor se determina teniendo en cuenta sus niveles de influencia y de dependencia.

El mayor grado de poder tiene lugar cuando un actor influye mucho sobre los demás y, a su vez, está poco subordinado a ellos. Esta relación de influencia y subordinación, o dependencia, se puede observar en el plano cartesiano que presentamos a continuación.



Durante muchos análisis realizados por CEPRODE en los últimos años se tenía un actor ocupando la casilla superior izquierda: el poder ejecutivo. Para el presente análisis circunscrito al tema electoral, observamos un desplazamiento de este actor al cuadrante superior derecho, dejando vacía la casilla de máxima influencia y poca dependencia.



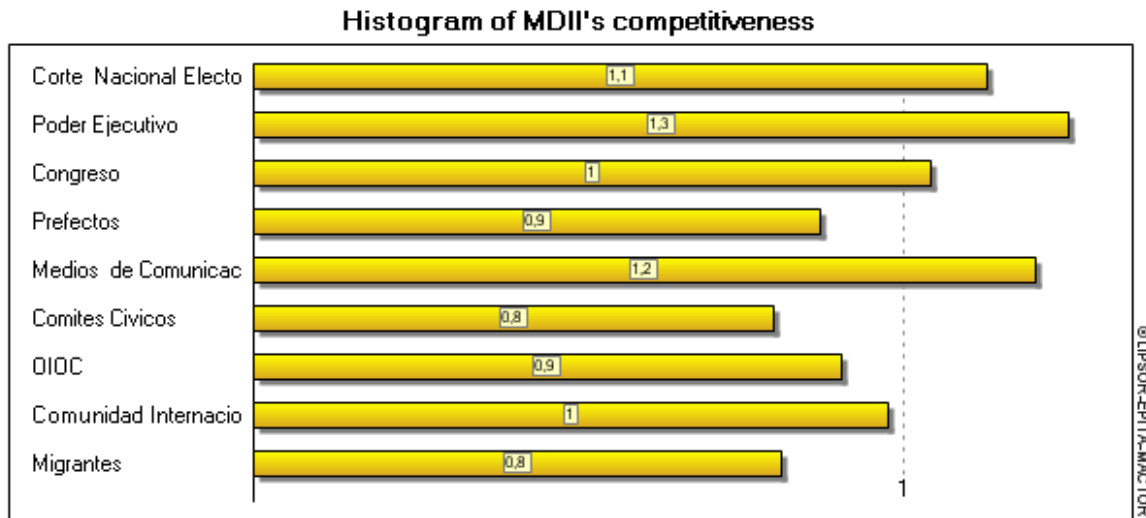
Es así como el cuadrante de mayor influencia y menor subordinación (extremo superior izquierdo) para el análisis de la Ley Electoral demuestra que no existen actores totalmente influyentes en este tema, o que se encuentran equilibrados los unos respecto de los otros.

Prefectos y Organizaciones Indígenas Originarias Campesinas (OIOC) ocupan el cuadrante inferior derecho, constituyéndose en actores más dependientes y de relativa baja influencia.

Por su característica de alta influencia y alta dependencia, los actores del cuadrante superior derecho juegan un rol determinante, sirven de “enlace” o “puente”. Aquí están el Poder Ejecutivo, los Medios de Comunicación Social, la Corte Nacional Electoral, el Congreso y la Comunidad Internacional. Por su condición de actores poco influyentes y poco dependientes, los del cuadrante inferior izquierdo

parecieran no estar ciento por ciento implicados en el proceso, son Migrantes y Comités Cívicos.

A continuación vemos otro grafico que analiza la competitividad de los actores:



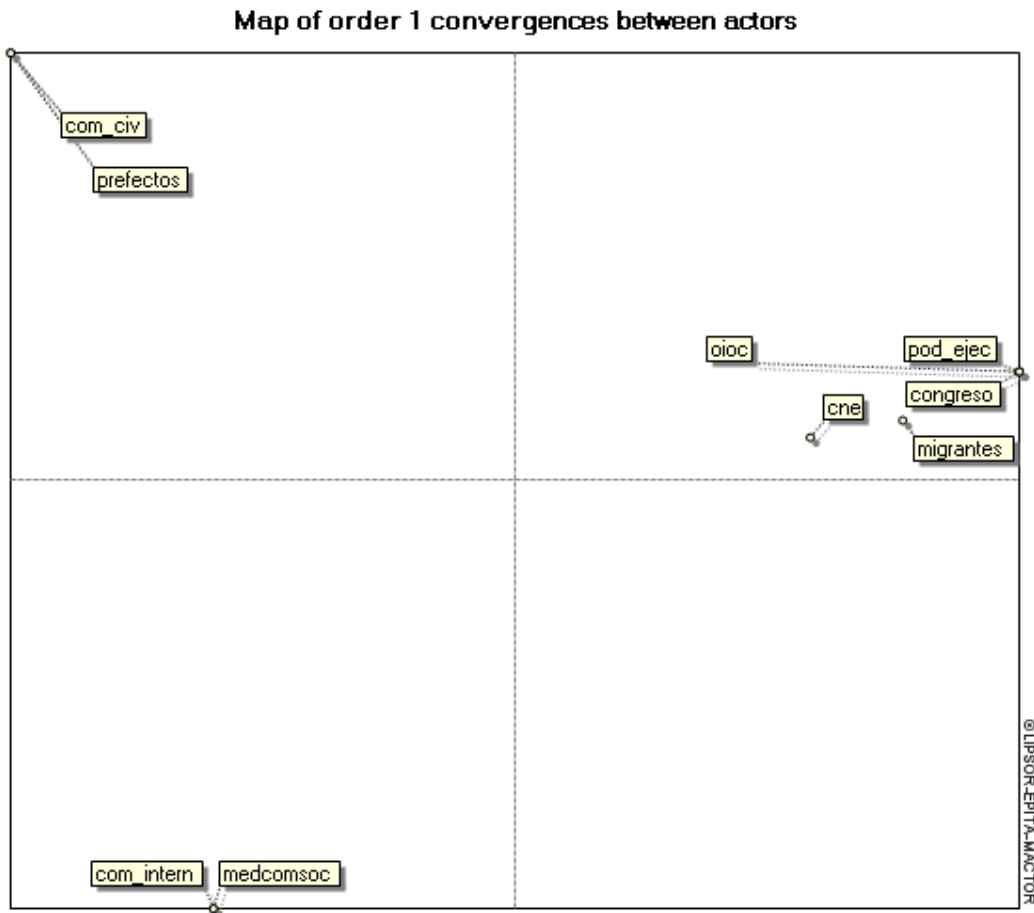
La competitividad indica la prioridad dada por el proyecto para la satisfacción de los intereses y necesidades de los actores. En este caso la escala según el gráfico es la siguiente en orden de importancia competitiva:

1. Poder Ejecutivo
2. Medios de Comunicación
3. Corte Nacional Electoral
4. Congreso

También esto puede analizarse como el mayor involucramiento y decisión de los actores en los temas u objetivos que genera la Ley y el proceso electoral.

El siguiente plano muestra la convergencia de los actores. El mapa de convergencias entre los actores describe las convergencias entre estos. Es decir, los agentes más cercanos están el uno al otro, más su convergencia son intensos.

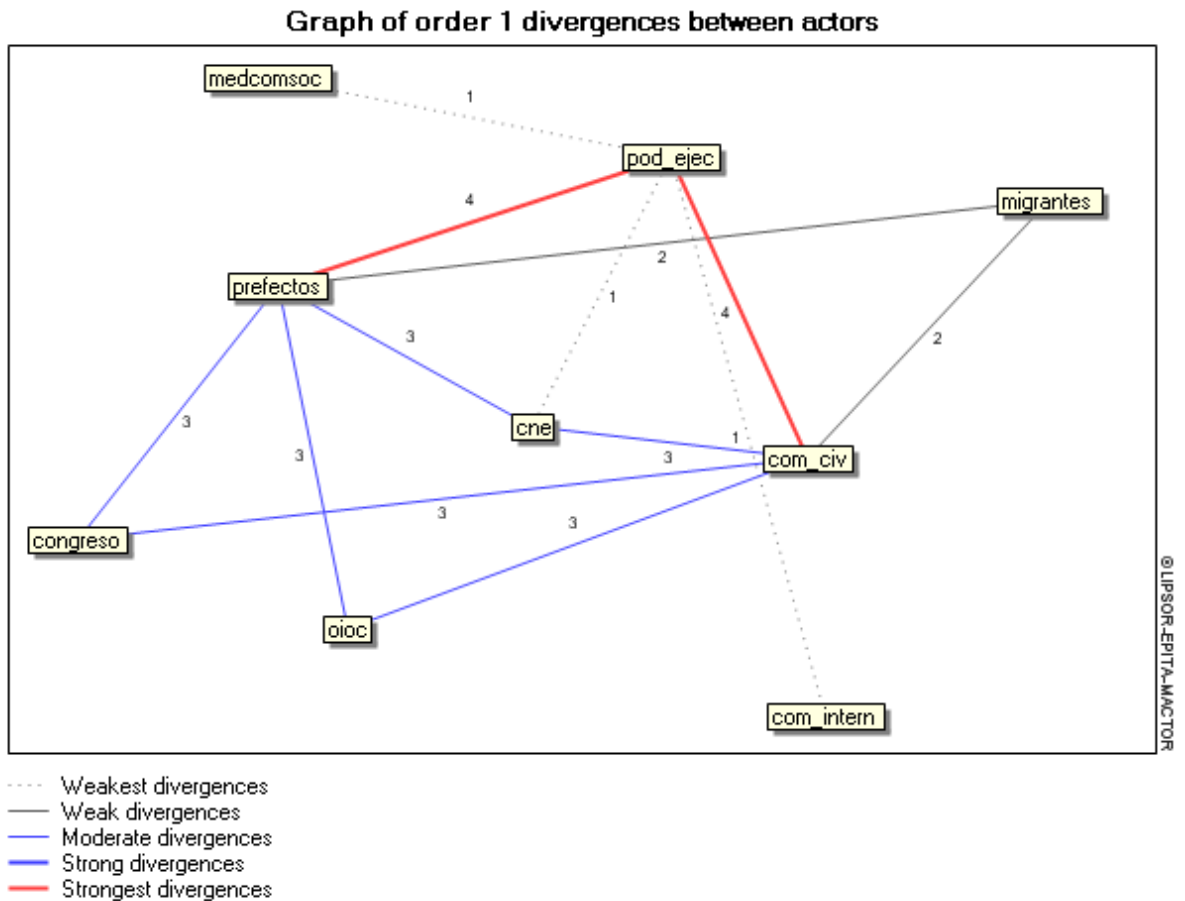




En este análisis vemos como cada actor puede verse conducido al conflicto o a la alianza con los otros para llevar a bien su proyecto. Es posible así conocer a fondo los retos estratégicos descubiertos en múltiples lugares de debate o campos de batalla posibles, en los cuales los actores se encuentran en alianza o en conflicto con otros o son neutros entre sí. En este punto estaremos en condiciones de determinar la posible política de alianzas o confrontaciones para cada uno de los actores con respecto al sistema.

Es innegable la alianza entre Prefectos y Cívicos. Por otro lado Poder Ejecutivo, OIOC y Congreso y muy cerca de ellos los Migrantes y aunque guardando un rol más autónomo la CNE. También es evidente una alianza muy importante entre Medios de Comunicación y Comunidad Internacional a quienes se observa alejados de los dos grupos.

El grafico siguiente nos muestra las divergencias entre actores la mayor divergencia tiene el color rojo y muestra al Poder Ejecutivo polarizando con Comités Cívicos y Prefectos



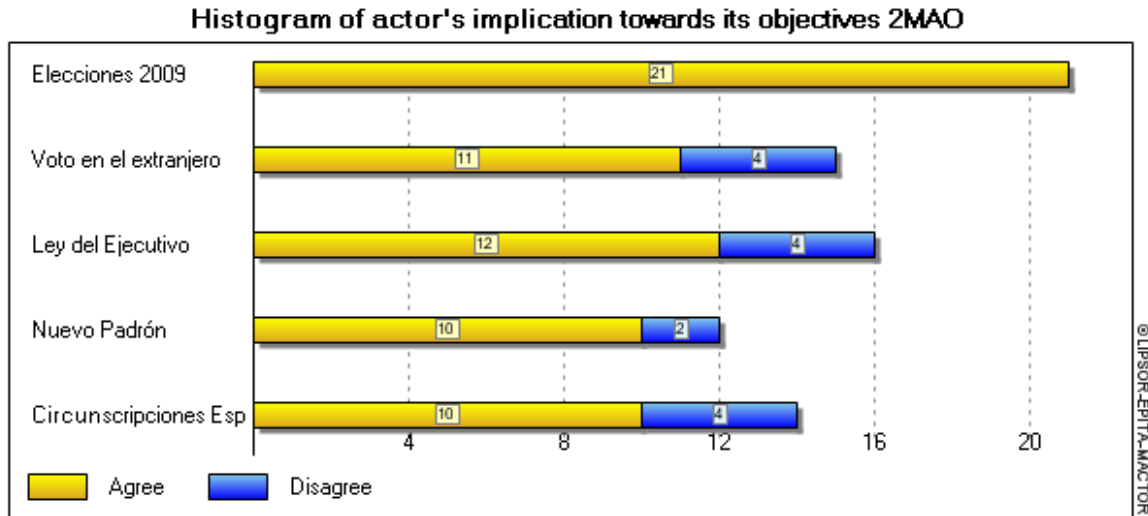
### “Campos de Batalla”

Advirtamos que los actores sociales obran siempre en defensa de sus intereses y que esta constante es fuente de alianzas y conflictos de unos con otros. Tal situación da lugar a diferentes “campos de batalla”, uno por cada tema estratégico, los cuales se determinan, asumiendo que cada categoría de variable involucra un “reto<sup>2</sup>” el cual permite dividir a los actores sociales en dos campos: unos a favor y otros en contra de

<sup>2</sup> Un reto es un “objetivo o empeño difícil de llevar a cabo y que constituye por ello un estímulo o un desafío para quien lo afronta” Diccionario de la Real Academia Española.

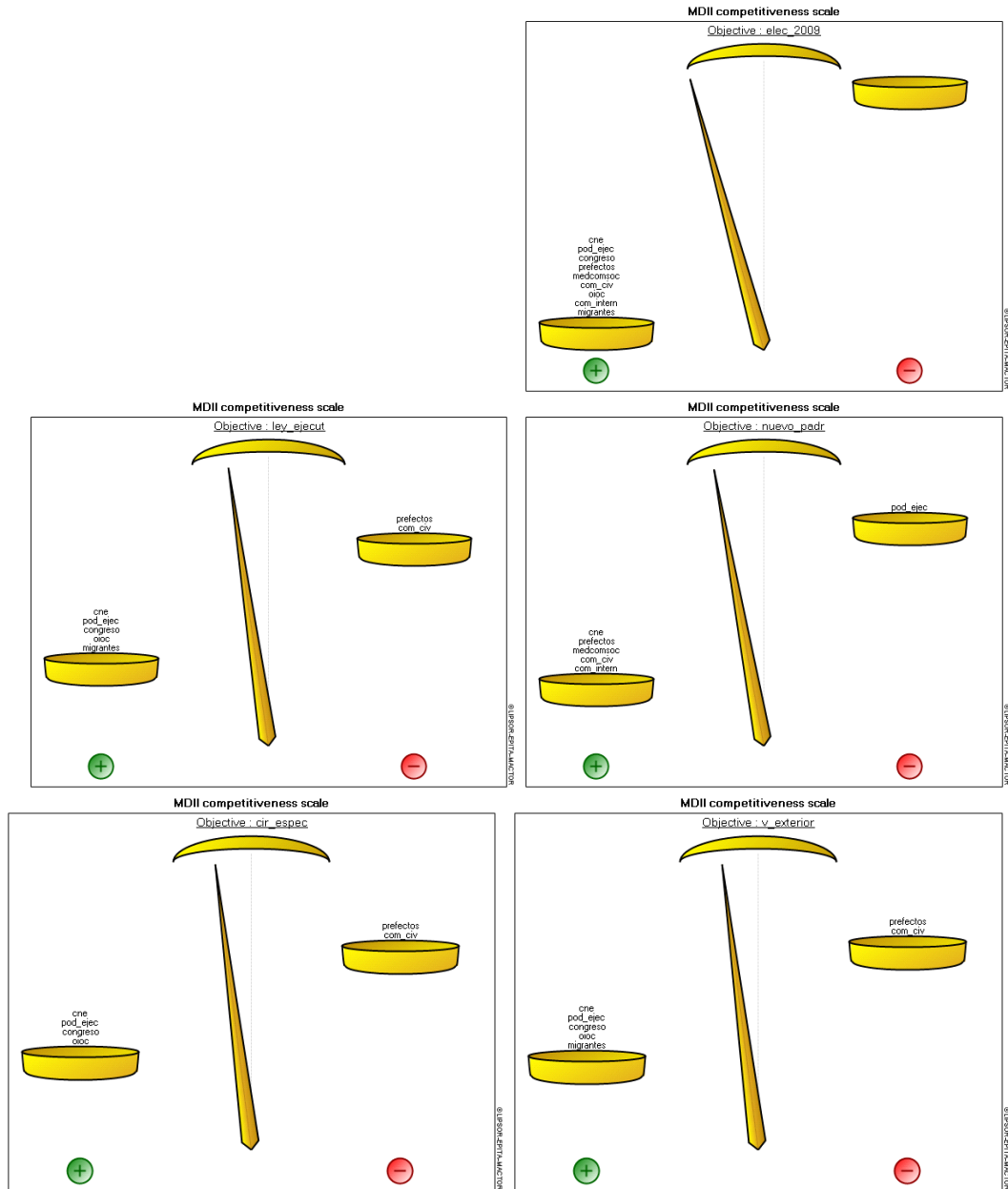
cada reto. Como es evidente están a favor los actores cuyos intereses se sienten favorecidos con la aceptación del reto. Por el contrario, se ubican en contra del reto, los actores cuyos intereses se perjudicarían con él.

El equipo técnico ha definido para el análisis cinco “campos de batalla” que pasamos a enumerar en el siguiente grafico:



El grafico también muestra una cuantificación favorable y contraria a la realización de cada reto. Es evidente que las elecciones de 2009 tienen más posibilidades de realización porque no existen elementos en contra, seguramente Prefectos y Comités Cívicos no están del todo alineados a esta opción pero finalmente la acataran, en función de eso estos actores ya preparan estrategias y hasta candidatos.

A continuación desplegaremos algunos otros gráficos que muestran la posición respecto a los retos, se observan los jugadores a favor y en contra en cada caso, indicando el grado de poder que maneja cada uno. Es importante señalar que tanto unos como otros poseen diferentes jugadas o estrategias para imponer su dominio y defender sus intereses. Como en el ajedrez, no basta con poseer las fichas más poderosas sino que la partida se decide por las jugadas inteligentes de los participantes.



Las posibilidades de evolución de las relaciones entre actores, ligadas o no al juego de estos actores, condicionan el futuro del sistema y los futuros posibles. Por eso que antes de retener las hipótesis y construir los escenarios era preciso plantearse un cierto número de cuestiones-clave. Se trata especialmente de hacer la lista de los factores que pueden afectar a las relaciones entre actores, como pueden ser: la emergencia y desaparición de actores; el cambio de rol en el seno del sistema; la influencia de variables-clave no controladas en la aparición de conflictos y fenómenos de todo tipo.

ANALISIS DE ESCENARIOS (ANES)

PROYECTO: Ley Electoral

FECHA: 11-14 de marzo de 2009

VERSION: 1.00

CEPRODE ©



## CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios no implica anticipar el futuro, sino reducir las incertidumbres que este involucra. El propósito no es saber lo que va a suceder, sino saber qué diferencia habrá para nosotros si el futuro va a ser de una o de otra forma.

En otros términos, es un modo de elaborar opciones múltiples frente a desenlaces incontrolables y contribuir a desarrollar un plan de ataque apropiado. Michel Godet, el mayor experto mundial en prospectiva, afirma que "...los escenarios no son la realidad futura, sino un medio de representación de esa realidad, destinado a iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables".

Para la construcción de escenarios se requiere asumir un postulado de condicionamiento del tipo "si A, entonces para que B suceda es preciso que sean cumplidas las condiciones X, Y, Z". Luego, se deducen cuáles son los eventos, actores y actitudes vinculados a esas condiciones. De esta forma construir un escenario equivale a imaginar un futuro posible y detectar una serie de eventos vinculados a él.

### **¿QUÉ ES UN ESCENARIO?**

Un escenario es una imagen o visión que describe una situación futura así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación. Este método, permite, entonces, transitar desde la situación actual hasta otra situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito.

La construcción de escenario es asumido desde CEPRODE como una tarea de equipo y, como tal, implica la utilización consciente de conocimientos de dinámica grupal.

La construcción de escenarios concibe el futuro como múltiple y alternativo, más que único e inexorable.

**Nuestro Objetivo:** Construir escenarios hipotéticos a partir de unos supuestos previos. Proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de las organizaciones en función de los escenarios de su entorno general y de competencia.

**Descripción:** Diseñar un número de escenarios contextuales, describiendo los posibles estados sociales futuros.

1ª. Fase: Construir la base: Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la organización y su entorno.

- Delimitar el sistema y su entorno
- Delimitar las variables esenciales
- Analizar la estrategia de actores

2ª Fase: Validar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre:

Una vez identificadas las variables clave y haber analizado los juegos de actores, se pueden preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura.

3ª Fase: Elaborar los escenarios.

Describir la situación actual y las imágenes finales.

## HIPOTESIS DE PARTIDA

Actores		Multiplicador		Objetivos		Escenarios	
CNE	B	8	0,15	Elecciones 2009		Consenso	
Poder Ejecutivo	A	9	0,40	Voto en el extranjero		Imposición	
Congreso	B	8	0,15	Ley del Ejecutivo		Sin cambios	
Prefectos	D	6	0,10	Nuevo Padrón		Estabilidad	
Medios de Com. Social	C	7	0,06	Circunscripciones Especiales		Deterioro	
Comites Civicos	E	5	0,00				
OIOC	C	8	0,06				
Com. Internacional	C	7	0,06				
Migrantes	C	3	0,02				

Criterios de Ponderación		
Muy influyente	A	40%
Influyente	B	30%
Mediana Influencia	C	20%
Poca influencia	D	10%
Influencia baja	E	0%

En primer lugar repetimos los 9 actores principales que están en mayor o menor medida involucrados con el tema electoral: La Corte, el Poder Ejecutivo, el Congreso, los Prefectos, los Comités Cívicos, las Organizaciones Indígenas Originario Campesinas, la Comunidad Internacional principalmente a través de la UE y OEA y finalmente los ciudadanos bolivianos que radican en el extranjero y a los cuales denominamos como Migrantes a efectos del ejercicio. Luego establecemos los principales problemas que aparecen como objetivos y que fueron identificados en la parte introductoria de este trabajo. Las combinaciones de las hipótesis de estas variables son imágenes de futuro conjeturales que dan a lugar a escenarios posibles. El número de combinaciones se denomina el espacio morfológico, el cual se estima multiplicando entre si el número de hipótesis de cada variable. Para nuestro caso el espacio morfológico representa un gran número de combinaciones o escenarios posibles, entre los cuales el equipo técnico de CEPRODE eligió 5 para ser analizados en esta primera instancia. En una segunda etapa estos cinco escenarios servirán de marco para hacer un análisis más puntual de escenarios concretos.



**CALCULO DEL MULTIPLICADOR APLICABLE A CADA AGENTE**

Valorar de 1 a 9 para cada Agente

	Fuerza	Interés	Dedicación	
<b>CNE</b>	6	9	9	8
<b>Poder Ejecutivo</b>	9	9	9	9
<b>Congreso</b>	7	8	8	8
<b>Prefectos</b>	3	9	8	6
<b>Medios de Com. Social</b>	6	7	8	7
<b>Comites Civicos</b>	2	8	7	5
<b>OIOC</b>	7	9	8	8
<b>Com. Internacional</b>	7	8	5	7
<b>Migrantes</b>	2	6	3	3

Luego mediante el método Delphi y el Abaco de Regnier pasamos a ponderar a los actores según su fuerza, interés en el tema y la dedicación que otorgan al tratamiento del mismo. Para posteriormente hacer una relación de la importancia de los objetivos para cada actor, con la pregunta cuán importante es la fila para la columna.

Así medimos en los cuadros fuerza y dependencia y probabilidades de éxito.

En casi todos los ejercicios del software la calificación va del 1 al 9.

	CNE	Poder Ejecutivo	Congreso	Prefectos	Medios de Com. Social	Comites Civicos	OIOC	Com. Internacional	Migrantes
<b>CNE</b>	9	9	8	9	8	8	7	9	5
<b>Poder Ejecutivo</b>	9	9	9	9	9	9	8	9	7
<b>Congreso</b>	9	9	9	9	9	7	8	8	5
<b>Prefectos</b>	5	8	6	9	8	9	5	7	3
<b>Medios de Com. Social</b>	9	9	9	9	9	8	7	8	5
<b>Comites Civicos</b>	2	6	5	9	7	9	5	2	1
<b>OIOC</b>	8	9	7	8	6	7	9	8	5
<b>Com. Internacional</b>	9	8	8	9	9	8	7	9	9
<b>Migrantes</b>	9	9	8	8	5	5	6	9	9

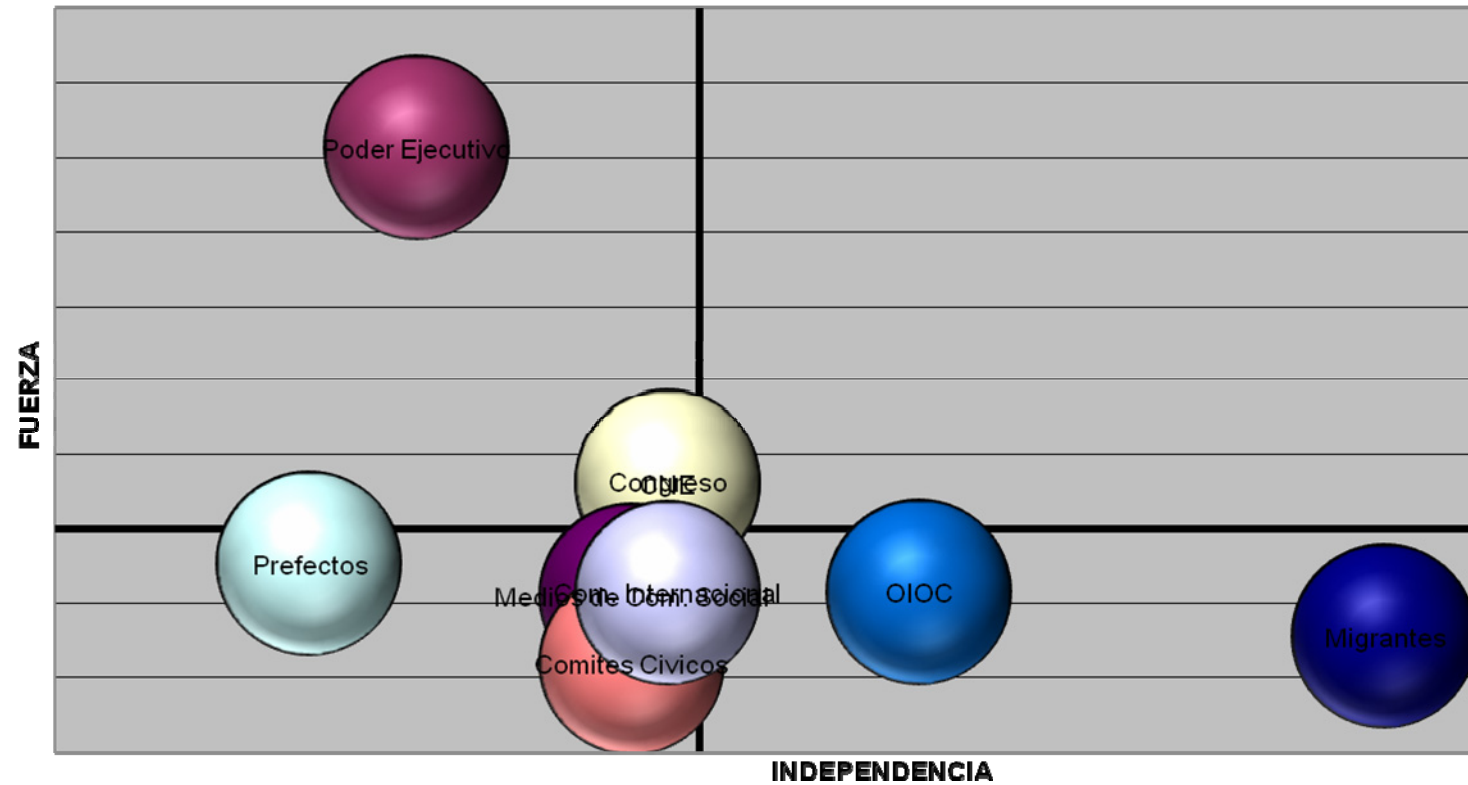
EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA - CEPRODE marzo 09

	CNE	Poder Ejecutivo	Congreso	Prefectos	Medios de Com. Social	Comites Civicos	OIOC	Com. Internacional	Migrantes
Elecciones 2009	9	9	9	9	9	9	9	8	8
Voto en el extranjero	9	9	7	8	7	7	4	7	7
Ley del Ejecutivo	9	9	8	8	6	8	9	7	4
Nuevo Padrón Circuns. Especiales	8	4	7	9	9	8	3	9	1
	9	9	9	9	7	8	9	7	2
Suma diferencias Respecto del promedio	0	-4	-2	0	-4	-2	-5	-3	-19
Fuerza	4,9	-4,0	-2,0	0,0	-4,0	-2,0	-5,0	-3,0	-19,0
	<b>1,20</b>	<b>3,47</b>	<b>1,22</b>	<b>0,67</b>	<b>0,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>	<b>0,18</b>

	CNE	Poder Ejecutivo	Congreso	Prefectos	Medios de Com. Social	Comités Civicos	OIOC	Com. Internacional	Migrantes
Consenso	9	6	8	8	9	7	5	9	3
Estabilidad	9	9	8	4	8	4	3	9	6
Imposición	2	9	7	1	3	1	6	1	5
Sin cambios	4	8	6	3	4	2	3	2	6
Deterioro	1	1	4	7	3	8	3	1	3
Correlación	8	0,410143734	0,823941327	0,319039897	0,979908256	0,150699764	-0,0464238	0,980362196	0,12987135
Fuerza	<b>1,20</b>	<b>3,47</b>	<b>1,22</b>	<b>0,67</b>	<b>0,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>	<b>0,18</b>



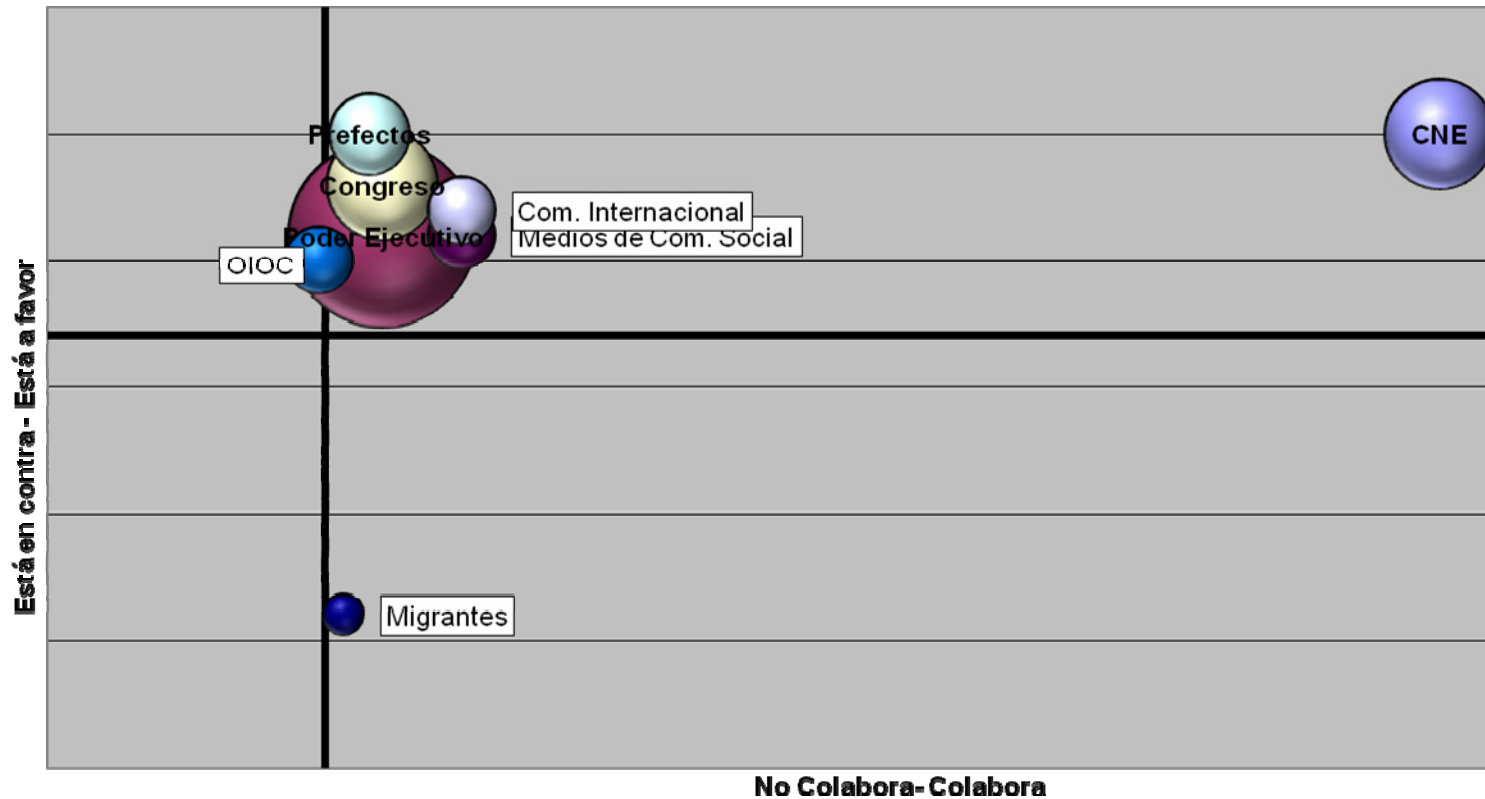
## INDEPENDENCIA Y FUERZA DE LOS ACTORES



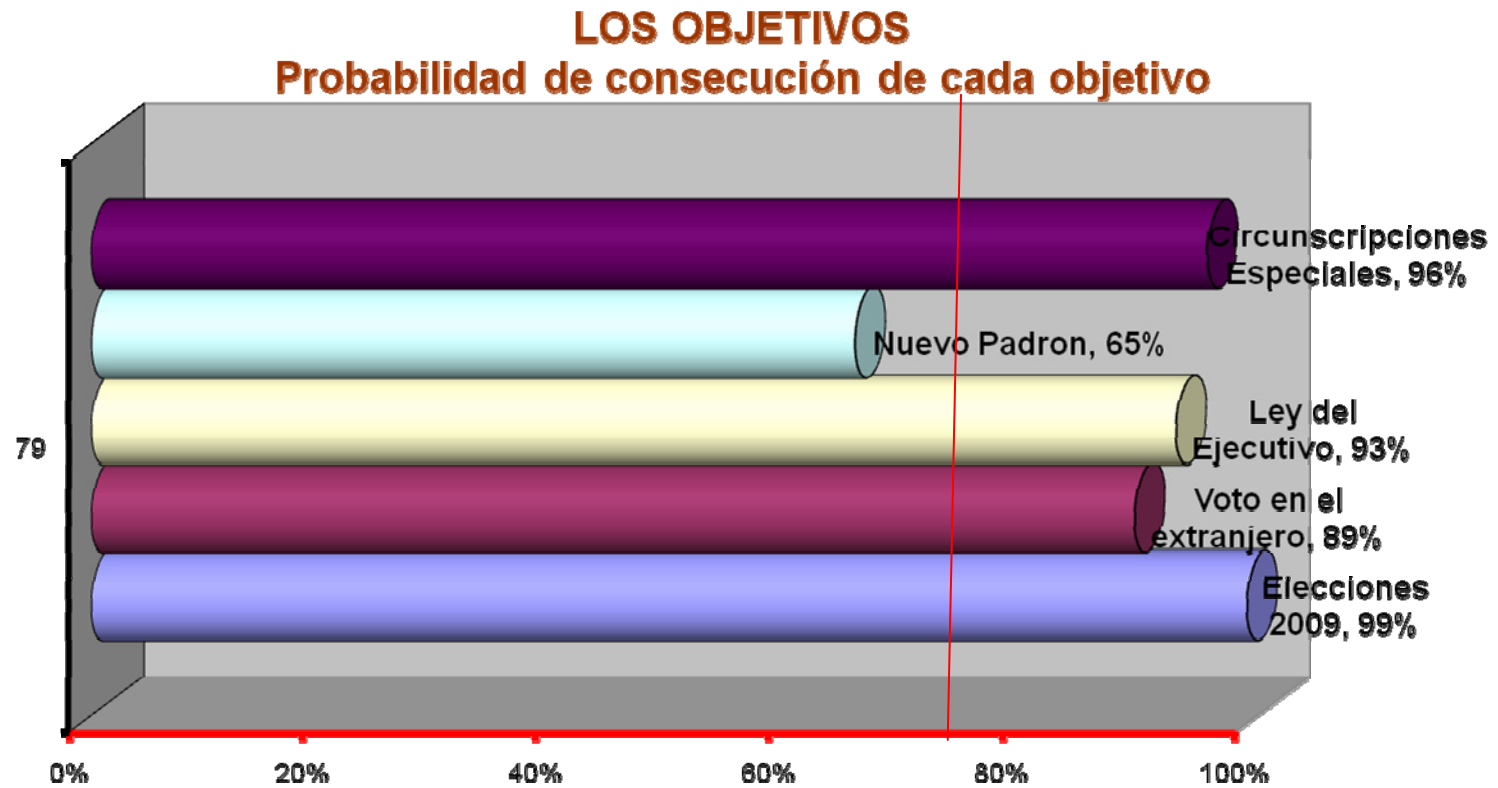
A diferencia del mapa de actores donde mediamos grados de influencia, el presente grafico permite observar los grados de fuerza combinados con independencia, así queda la evidencia que el Poder Ejecutivo es el actor más fuerte del conjunto del sistema y tiene una gran dependencia respecto a los demás que también puede explicarse como un involucramiento directo con cada uno de los temas analizados. El segundo lugar de fuerza lo ocupa el Congreso y muy cerca la CNE y los Medios de Comunicación en un rol central importante. También están los Prefectos aunque con una mayor dependencia que el resto de los actores. Actores con menos fuerza y con mas independencia del resto son las OIOC y en el extremo los Migrantes.



## POSICIONAMIENTO DE LOS ACTORES

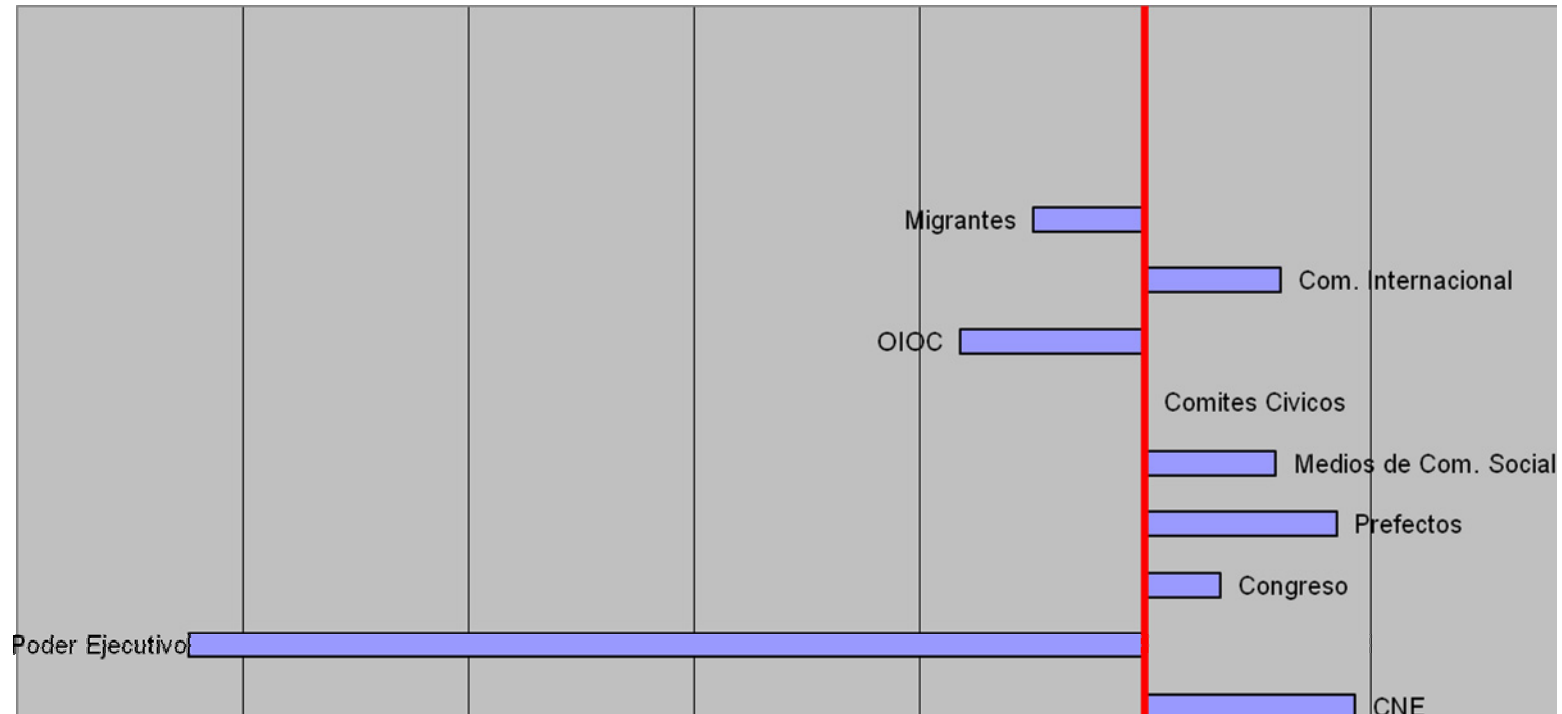


El siguiente grafico no solamente muestra el posicionamiento de los diferentes actores en un plano que evidencia quienes están a favor de cada uno de los temas u objetivos propuestos en el análisis, y quienes colaboran más en su realización, también las esferas guardan proporción respecto al poder que ellos tienen en el conjunto del sistema. La casi totalidad de actores se encuentran en una misma posición de colaboración y favorabilidad por los objetivos. Solo existen dos caso extremos la CNE que de lejos es el actor que se muestra como el más colaborador –léase involucrado- en los temas y por otro lado se encuentran los Migrantes bastante independientes –léase indiferentes- respecto al conjunto de actores.



El siguiente grafico nos muestra la posibilidad de que los objetivos que analicemos se realicen. El Software nos dice que aquellos que estén por encima del 80% serán conseguidos los que se encuentren por debajo de este porcentaje no tienen grandes posibilidades de ser conseguidos. Al parecer es un hecho que tendremos elecciones este año, que se implementaran las circunscripciones especiales indígena originario campesinas, que la ley base de aprobación será la del Ejecutivo y en cuarto lugar que si se votara en el extranjero. Lo que sí parece difícil es contar con un Padrón nuevo para las elecciones de fin de año. Precisamente el tema del Padrón es analizado en el grafico que esta a continuación.

## Nuevo Padron

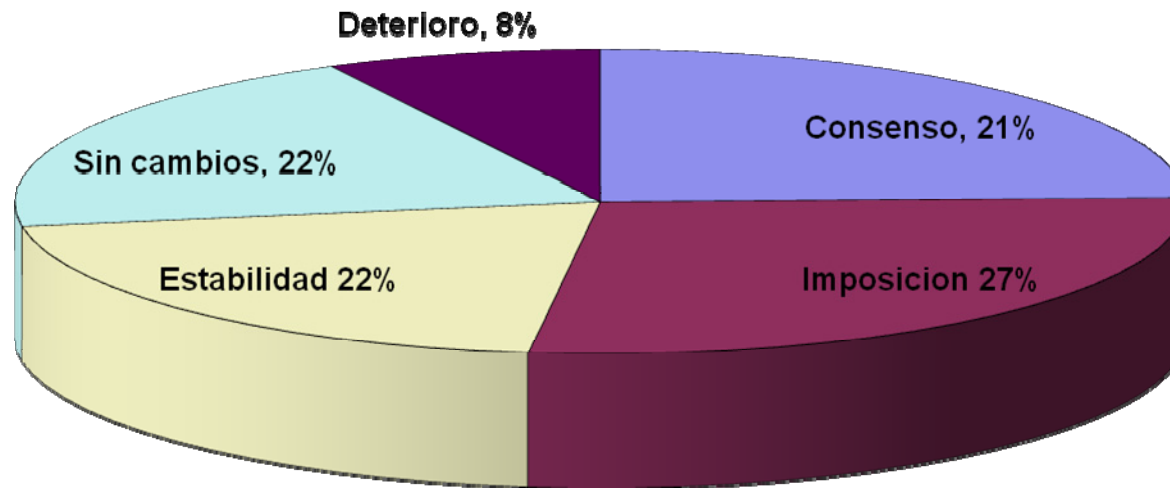


Producir un nuevo padrón electoral con estándares internacionales de transparencia y eficiencia, sobre la base de un único documento de registro electoral que reúna todas las condiciones de seguridad, autenticidad, confiabilidad y sea implementado a través del sistema Euler que permite el registro biométrico del elector: huella digital, fotografía y firma. Todos estos elementos han sido la recomendación de la Unión Europea y es la solicitud de los partidos políticos de oposición sin embargo todo apunta a que para Diciembre seguiremos llevando a cabo las elecciones con el actual padrón. El actual grafico muestra los actores que están a favor de un nuevo padrón y los actores que son indiferentes o que están en contra que es el caso del Poder Ejecutivo, las OIOC y Migrantes.



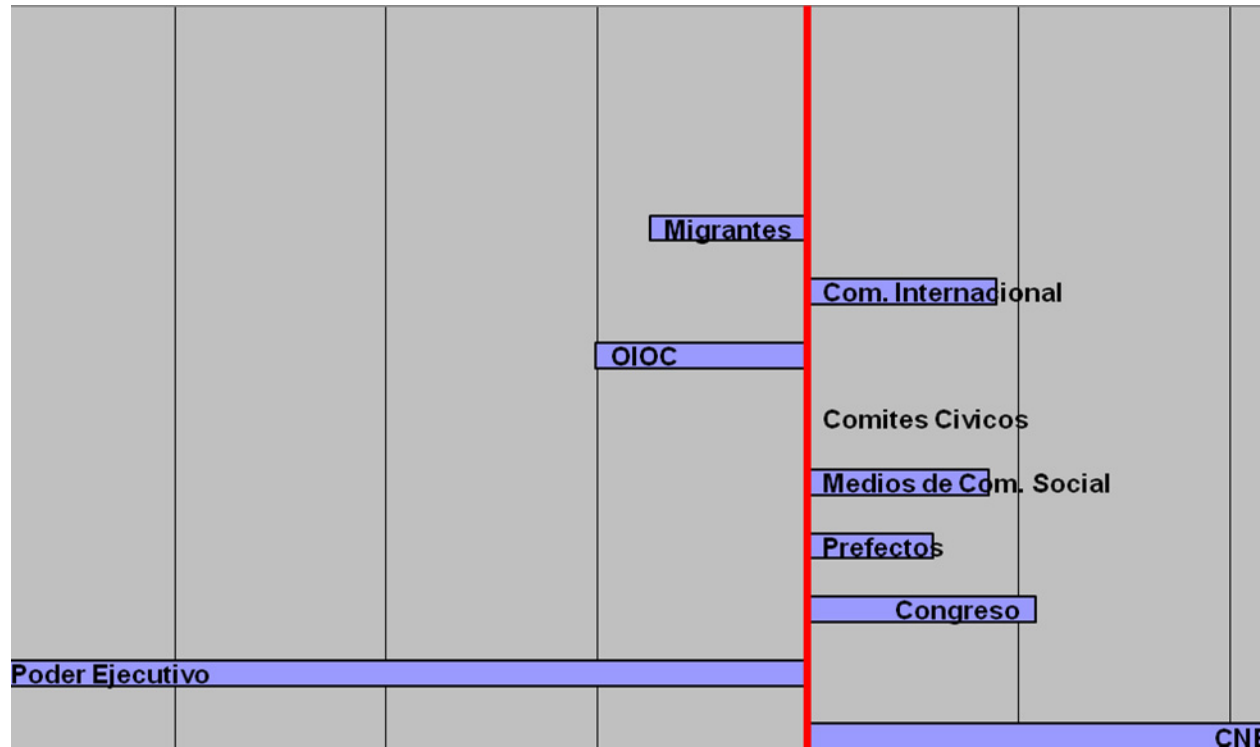
## LOS ESCENARIOS

### Probabilidad de cada uno de los escenarios



El presente grafico es una primera aproximación a escenarios globales. Aunque ninguno es ampliamente mayoritario, destacan el escenario de la imposición sobre el consenso. Y el de la estabilidad o el tendencial sin cambios por encima del deterioro. Las condiciones parecen estar allanadas para las elecciones del 2009, el consenso que no ha sido atributo de oposición y gobierno durante los últimos años parece que tampoco va a funcionar en esta ocasión para aprobar la Ley. Y si bien pueden existir episodios conflictivos, el sistema tiende a estabilizarse, sin mayores cambios que favorezcan un retorno a mayores niveles de la institucionalidad o del Estado de Derecho (Tribunal Constitucional). No se vislumbra un deterioro de las condiciones políticas o sociales en el corto plazo. Difícilmente volveremos a escenarios de violencia política o descontrol que hacían vislumbrar una guerra civil en el pasado. Estos antecedentes señalan que el país nunca será una taza de leche, pero los conflictos estarán canalizados al tema electoral. La gran batalla de acusaciones, juicios, etc tendrá como objetivo el restar votos a los adversarios.

## Consenso

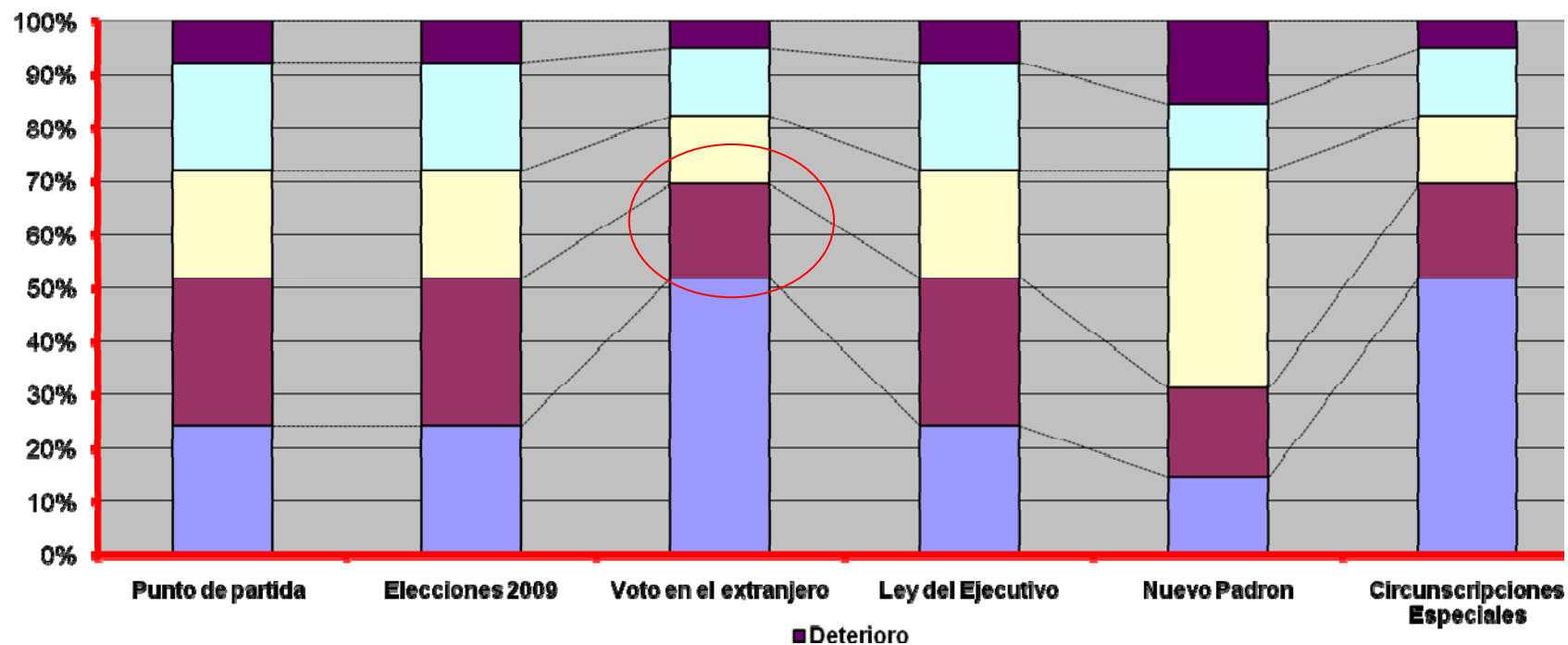


Es evidente que cualquier escenario de Consenso debe iniciarse en el Congreso y la Comisión de Constitución de la Cámara de Senadores tiene en sus manos ese desafío. Para cumplir con ese objetivo se estableció un cronograma de presentaciones de proyectos, y exposiciones de representantes de la Corte Nacional Electoral (CNE); los prefectos, la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM), los pueblos indígenas. Como vimos en los porcentajes iniciales es una posibilidad difícil pero no imposible. En el gráfico se ven a la mayor parte de los actores respaldando esta posibilidad, aunque el actor más importante el Poder Ejecutivo se muestra reacio a este proceso.





## PROBABILIDAD DE LOS ESCENARIOS EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS



El escenario de Deterioro es el que menos opciones tiene, sin embargo acrecienta enormemente sus posibilidades si por ejemplo el Poder Ejecutivo decide implementar por las buenas o las malas el Voto de Ciudadanos en el Extranjero, sin escuchar los argumentos técnicos que fueron desarrollados por la Corte Nacional Electoral.

El análisis de los datos obtenidos nos ha permitido establecer interesantes tendencias. La principal que tendremos elecciones y que se aprobara una nueva Ley. Sin embargo para seguir en la construcción de escenarios más particulares a nuestro objeto de estudio se hace preciso observar las combinaciones más probables que pueden adoptar estas variables. Lo hacemos sobre la metodología del análisis morfológico. Sabemos que existirá una Ley, pero ¿cuál será el proceso de su aprobación?

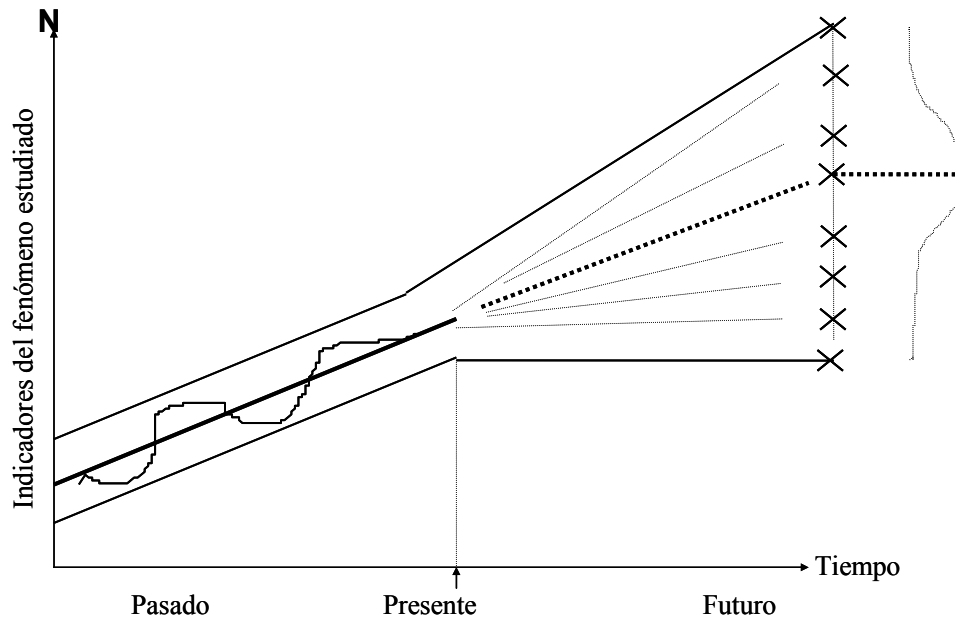
**¿Cuál será el proceso de aprobación de la LEY ELECTORAL en el futuro?**

Ejercicio: Se basa en precisar las hipótesis o situaciones de futuro en que podría encontrarse cada variable meses adelante identificando las modalidades en que la variable se puede desagregar.

<b>LEY ELECTORAL</b>	<b>HIPÓTESIS u opciones</b>	
	1	Consensuada en Senadores y Congreso
	2	Sin Consenso en Senadores
	3	Impuesta mediante mayoría forzada en Parlamento
	4	Impuesta por Decreto
	5	No aprobada

Se debate en esta primera etapa la descomposición del proceso de aprobación en cinco hipótesis u opciones. En el presente tenemos una Ley Electoral redactada por el Ejecutivo, aprobada por la Comisión de Constitución de la Cámara de Diputados con algunas modificaciones y aprobada por el Pleno de los Diputados. Hoy se encuentra en la Comisión de Constitución del Senado, a partir de eso se abren cuando

menos cinco posibilidades, cuatro de ellas de aprobación y la hipótesis menos factible de “no aprobación”



Cada componente puede tener varias configuraciones. Habrá también tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, ahora llamado espacio morfológico.

El espacio morfológico presente, está formado por cinco componentes, teniendo cada uno otras cinco configuraciones lo que permite un número importante de combinaciones posibles. El espacio morfológico crece muy rápido, algo que es relativamente normal en prospectiva exploratoria.

Como vemos en los cuadros siguientes el análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO		El espacio morfológico consta de varias combinaciones o escenarios posibles, de las cuales las que deseáramos para el futuro con las siguientes	
1  <b>Consenso en Senadores y Congreso</b>	HIPÓTESIS u opciones		
	1	Se abren audiencias publicas	
	2	Se compatibilizan leyes. Principalmente con la de CNE	
	3	El oficialismo se convence del proceso	
	4	La comunidad internacional avala el proceso	
	5	Una Ley de Consenso es aprobada en el Congreso	
2  <b>Sin consenso en Senadores</b>	HIPÓTESIS u opciones		
	1	Se abren audiencias publicas	
	2	Se compatibilizan leyes	
	3	Se generan roces con el Ejecutivo	
	4	El objetivo es retrasar el cronograma electoral	
	5	No se tiene ley en los sesenta días	
3  <b>Impuesta por mayoría forzada en Parlamento</b>	HIPÓTESIS u opciones		
	1	Vicepresidente asume como dilación lo obrado por Senado	
	2	Convoca a Congreso	
	3a	Sus acciones posibilitan los votos suficientes	
	3b	No se cuentan con los votos y CONALCAM cerca Congreso	
	4	Se aprueba en Congreso la nueva Ley	
4  <b>Impuesta por Decreto</b>	HIPÓTESIS u opciones		
	1	Muy cerca del plazo establecido por la Constitución	
	2	La aprobación ha fracasado en Congreso	
	3	Poder Ejecutivo aprueba norma mediante DS	
	4a	Oposición reacciona tímidamente ante la acción	
	4b	Oposición y Comunidad internacional deploran	
5  <b>No aprobada</b>	HIPÓTESIS u opciones		
	1	El Senado retrasa la aprobación	
	2	El gobierno no logra mayoría en el Congreso	
	3	El gobierno es presionado para no emitir DS	
	4	Proceso electoral se retrasa	
	5	Proceso de conflictividad y turbulencias	

EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA - CEPRODE marzo 09

<b>ANÁLISIS MORFOLÓGICO</b> En el siguiente cuadro se asigna un grado de probabilidad de ocurrencia a cada una de las hipótesis u opciones, según colores. Verde Muy probable, Amarillo probable, Naranja Improbable, Rojo Sin ninguna probabilidad.		E1	E2	E3	E4
<b>1 CONSENSO EN SENADORES Y CONGRESO</b>	HIPÓTESIS u opciones				
	Se abren audiencias publicas				
	Se compatibilizan leyes. Principalmente con la de CNE				
	El oficialismo se convence del proceso				
	La comunidad internacional avala el proceso				
	Una Ley de Consenso es aprobada en el Congreso				
<b>2 SIN CONSENSO EN SENADORES</b>	HIPÓTESIS u opciones				
	Se abren audiencias publicas				
	Se compatibilizan leyes				
	Se generan roces con el Ejecutivo				
	El objetivo es retrasar el cronograma electoral				
	No se tiene ley en los sesenta días				
<b>3 IMPUESTA POR MAYORIA FORZADA EN PARLAMENTO</b>	HIPÓTESIS u opciones				
	Vicepresidente asume como dilación lo obrado por Senado				
	Convoca a Congreso				
	Sus acciones posibilitan los votos suficientes				
	No se cuentan con los votos y CONALCAM cerca Congreso				
	Se aprueba en Congreso la nueva Ley				
<b>4 IMPUESTA POR DECRETO</b>	HIPÓTESIS u opciones				
	Muy cerca del plazo establecido por la Constitución				
	La aprobación ha fracasado en Congreso				
	Poder Ejecutivo aprueba norma mediante DS				
	Oposición reacciona tímidamente ante la acción				
	Oposición y Comunidad internacional deploran				
<b>5 NO APROBADA</b>	HIPÓTESIS u opciones				
	El Senado retrasa la aprobación				
	El gobierno no logra mayoría en el Congreso				
	El gobierno es presionado para no emitir DS				
	Proceso electoral se retrasa				
	Proceso de conflictividad y turbulencias				

Realizado este análisis inferimos que actualmente nos estamos encaminando a la aprobación sin consenso de la ley.

En el siguiente cuadro reducimos el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, quitamos la posibilidad de la no aprobación de la ley y mediante la introducción de criterios de exclusión y criterios de selección examinamos las combinaciones pertinentes.

<b>CONSENSO</b>  <b>ESCENARIO DESEABLE</b>  <b>PROBABILIDAD</b> <b>21%</b>	<b>APROBADO SIN GRAN PARTE DE LA OPOCION</b>  <b>PROBABILIDAD</b> <b>26%</b>	<b>APROBADO OBLIGANDO CON CERCO</b>  <b>PROBABILIDAD</b> <b>24%</b>	<b>APROBADO POR DECRETO SUPREMO</b>  <b>PROBABILIDAD</b> <b>29%</b>
LA LEY SE ENCUENTRA EN LA CAMARA DE SENADORES	LA LEY SE ENCUENTRA EN LA CAMARA DE SENADORES	LA LEY SE ENCUENTRA EN LA CAMARA DE SENADORES	LA LEY SE ENCUENTRA EN LA CAMARA DE SENADORES
Se abren audiencias publicas	Se abren audiencias publicas	Se abren audiencias publicas	Se abren audiencias publicas
Se compatibilizan leyes, principalmente con la de CNE	Se compatibilizan leyes, principalmente con la de CNE	Se compatibilizan leyes, principalmente con la de CNE	Se compatibilizan leyes, principalmente con la de CNE
El Ejecutivo toma consciencia de que es el mejor camino. Pierde manejo sobre algunos temas pero no se expone ante Comunidad Internacional, ni corre el riesgo de que sus acciones de "cerco" o "imposición" le generen costos electorales.	Se generan roces con el Ejecutivo	Se generan roces con el Ejecutivo	Se generan roces con el Ejecutivo
Por las modificaciones introducidas en Senado la Ley va al Congreso que la aprueba en Consenso	Vicepresidente asume como dilación lo obrado por Senado	Vicepresidente asume como dilación lo obrado por Senado	Vicepresidente asume como dilación lo obrado por Senado
	Convocatoria a sesión de Congreso	Convocatoria a sesión de Congreso	Convocatoria a sesión de Congreso
	Sus acciones posibilitan los votos suficientes	No se cuentan con los votos y CONALCAM y otras organizaciones cercan el Congreso	No se cuentan con los votos suficientes

EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA - CEPRODE marzo 09

	Se aprueba en Congreso la nueva Ley	Se aprueba en Congreso la nueva Ley	Muy cerca del plazo establecido por la Constitución
	Se acusa al gobierno de haber comprado conciencias	Oposición reacciona ante la acción	La aprobación ha fracasado en Congreso
	Existen críticas en contra de varios legisladores	Varias instituciones y medios de comunicación critican la acción	Poder Ejecutivo aprueba norma mediante DS
			Oposición reacciona ante la acción
			Reacciones de legisladores de oposición, MCS, Corte Suprema
			Se instala un debate jurídico respecto a la medida. "La Constitución se reglamenta por ley de la República, y se tienen decretos, que son normas administrativas que reglamentan leyes. Diran los opositores. El gobierno argumentara que este Congreso solo debía redactar la ley antes de ser remplazado por la Asamblea Legislativa Plurinacional.
		Puede tener costo electoral para el gobierno. Se inscribe en la lógica de los atropellos en contra el Estado de Derecho. Caso Cárdenas	Mínimo costo electoral para el gobierno
ELECCIONES 2009 Amplio favoritismo para la reelección de Evo Morales	ELECCIONES 2009 Amplio favoritismo para la reelección de Evo Morales	ELECCIONES 2009 Amplio favoritismo para la reelección de Evo Morales. Posibilidad de Segunda vuelta.	ELECCIONES 2009 Amplio favoritismo para la reelección de Evo Morales

Al haber asignado posibilidades de realización a los escenarios vemos que destacan escenarios indeseables de alta factibilidad y un escenario

deseable que tiene baja probabilidad. De acuerdo con T. Miklos<sup>3</sup> y E. Tello<sup>4</sup>, un escenario deseable es la configuración del contexto que queremos para el desarrollo de un proceso; responde a preguntas como las siguientes: ¿Cómo queremos que sea el escenario?, ¿Cuáles habrán de ser sus características básicas?, ¿Qué tareas iniciales requerimos para su diseño y proyección al futuro?, ¿Cómo es el presente de la situación actual?, ¿Cuáles son los problemas que obstaculizan actualmente el camino hacia el futuro deseable?, ¿Qué distancia cualitativa hay entre el escenario actual y el futuro deseable?

La comparación de las consecuencias de cada uno de los escenarios incluyendo al probable, nos permite determinar lo que sería más conveniente para nosotros. Por esta razón, la imagen que elijamos será llamada "escenario apuesta".

De hecho todo el ejercicio de estimativo y diseño de escenarios conduce a precisar el "escenario apuesta" el cual generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable y es el mejor de todos los escenarios exploratorios.

El escenario probable es de carácter determinista en la medida en que nos arriesgamos a prever situaciones que todavía no han acontecido.

El escenario probable nos indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para donde queremos ir. Los escenarios

---

<sup>3</sup> MIKLOS, Tomás y TELLO Ma. Elena. Planeación Prospectiva. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra, A.C. Edit. LIMUSA y Grupo Noriega Editores. México, julio de 1991, p. 81, 201 p.p.<sup>5</sup> La información detallada sobre estos métodos se encuentra en El ABCD de la Planificación Prospectiva, de ALANÍS HUERTA, A., en: Contexto Educativo. Revista de Educación y Nuevas Tecnologías, No. 8, junio de 2000, Buenos Aires, Argentina



alternos nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor.

La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por otro de los fundadores de la Prospectiva, el filósofo Bertrand de Jouvenel para quien el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde nos conduciría el escenario de las tendencias, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de tal manera que estando en el presente, podemos asumir que existe, no uno sino muchos, futuros posibles, los que Jouvenel denomina "futuribles"<sup>5</sup>, tomando una expresión acuñada en el siglo xii por la escolástica tomista<sup>6</sup>. A veces, ciertas combinaciones, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones, etc.).

## ESTRATEGIAS

Es evidente que nuestro escenario deseable es el que menos probabilidades de realización tiene en este momento, sin embargo reiteramos que el futuro no está escrito, por ello debemos agotar esfuerzos que nos permitan allanar el camino para llegar a este escenario. Para esto debemos utilizar una adecuada estrategia.

La Estrategia se puede definir como un grupo de Acciones que apuntan al cumplimiento de un Objetivo. Para lograr cumplir la evolución favorable de cada una de las Variables Clave contempladas en el Escenario Deseable, el Taller de Expertos definió un Objetivo Estratégico, cinco acciones y quince actividades concurrentes. Lo anterior quiere decir que las acciones y estrategias que elijamos deberán estar encaminadas al fortalecimiento de las tendencias débiles y moderadas y el mantenimiento y acrecentamiento de las tendencias fuertes. De esta manera, estaremos construyendo el escenario deseable

Todo esto queda explicado en el grafico de la página siguiente.

---

<sup>5</sup> DE JOUVENEL, Bertrand. *"L'art de la conjecture"*, Éditions du rocher, Paris, 1964.

<sup>6</sup> En efecto, la escolástica consagra esta expresión como una de las alternativas de lo que puede suceder, lo cual es diferente del "futuro" que es aquello que irá a suceder y que puede ser comprobado por la experiencia cuando efectivamente ocurra. Cf. BOYER, Charles S.J., *"Cursus Philosophiae"*. Tomo II. Desclée de Brouwer et Soc., París, 1954., p. 417 - 418.

## ESTRATEGIAS

<b>ÁRBOLES DE PERTINENCIA</b>		
Sistema de análisis prospectivo		
<b>Objetivo</b>	<b>Para alcanzar este objetivo se requiere realizar las siguientes acciones</b>	<b>Cada una de las acciones requiere el cumplimiento de las siguientes actividades</b>
<b>LEY ELECTORAL DE CONSENSO</b>	<b>Apuntalar posición abierta del Senado</b>	Audiencias Publicas
		Consideración de varios proyectos de ley
		Impacto en MCS
	<b>Modificar actitud del Ejecutivo</b>	Presión por parte de instituciones, MCS
		Buscar ala democrática
		Papel de comunidad internacional
	<b>Reforzar posición institucional de CNE</b>	Apoyo de organismos internacionales
		Reforzar independencia del Órgano Electoral
		Rol de MCS
	<b>Posicionar el tema en MCS</b>	Incidencia en Directores, periodistas
		Buscar adecuados portavoces
		Movilización de Sociedad Civil
	<b>Evitar voto en el extranjero</b>	Demostrar la inviabilidad de este voto en el corto pla
		Demostrar el riesgo de fraude
		Promover organizaciones de oposición en el exterior

EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA - CEPRODE marzo 09

ACTIVIDADES	PUESTO	G.FUERTE	G.MODERADA	G.DEBIL	G.NULA
Audiencias Publicas	8		X		
Consideración de varios proyectos de ley	2			X	
Impacto en MCS	11		X		
Presión por parte de instituciones, MCS	14	X			
Buscar e influir en ala democrática del Gobierno	3			X	
Papel de comunidad internacional	1			X	
Apoyo de organismos internacionales	10			X	
Reforzar independecia del Órgano Electoral	4				X
Rol de MCS	6			X	
Incidencia en Directores, periodistas	5		X		
Buscar adecuados portavoces	15			X	
Movilización de S.C	7	X			
Demostrar la inviabilidad del voto en MCS	12		X		
Demostrar el riesgo de fraude	9		X		
Promover organizaciones de oposición en el exterior	13		X		

Como se puede observar en el cuadro superior presentamos las estrategias desagregadas en objetivos y las acciones que se requieren para lograr una Ley de Consenso. Para determinar las acciones conducentes a los respectivos objetivos, se empleó la técnica de "Importancia y Gobernabilidad" que permite señalar las acciones, priorizarlas e indicar el control o dominio que el PROYECTO CONVIVIR EN DEMOCRACIA y las instituciones comprometidas tendrían sobre cada una de ellas.

El control o dominio es la "gobernabilidad" la cual se mide con cuatro criterios: F (fuerte), M (moderada), D (débil) o N (nula), dependiendo de la capacidad de CONVIVIR y las instituciones de intervenir en cada caso.

La gobernabilidad "Fuerte" y "Moderada" significa que CONVIVIR y las otras instituciones (FUNDAPPAC, ABCP Y CEPRODE) tienen todo y suficiente dominio para llevar a cabo la acción correspondiente.

Sin embargo, la calificación de gobernabilidad "Débil" indica que CONVIVIR tiene muy bajo control sobre estas acciones porque dependen, en lo fundamental, de otros actores sociales. Y la calificación "Nula" señala que CONVIVIR no tienen control sobre tales acciones. Estas acciones se pueden considerar como "Retos" que necesariamente serán difíciles de afrontar.

Por si solo CONVIVIR EN DEMOCRACIA tendría un éxito de 33% de incidencia sobre la totalidad de acciones que se requieren. Tomando en cuenta que existen otras instituciones que realizan un cabildeo sobre el tema como FBDM, IDEA y la propia Corte Nacional Electoral. El porcentaje de posibilidades de éxito se acrecienta. Aunque debemos guardar un moderado optimismo.

No olvidemos que vivimos en un medio en el que los fenómenos evolucionan con inusitada rapidez, a los cuales las organizaciones exitosas responden manteniendo en el mástil del barco al "vigía", mirando hacia el futuro constantemente para, de esta manera, adelantarse a los hechos y no ser nunca sorprendido por el futuro.

El modelo prospectivo que hemos desarrollado comprende todos los pasos que hemos dado en estos trabajos y que podemos resumir así:

1. Análisis situacional (donde estamos)
2. Identificación de variables claves (para dónde vamos)
3. Análisis de la estrategia de actores (con quien podemos ir)
4. Elaboración de escenarios de futuro (hacia donde queremos ir)
5. Diagnóstico estratégico o selección de escenario apuesta (hacia donde podemos ir)
6. Establecimiento de un plan de acción (cómo podemos ir)