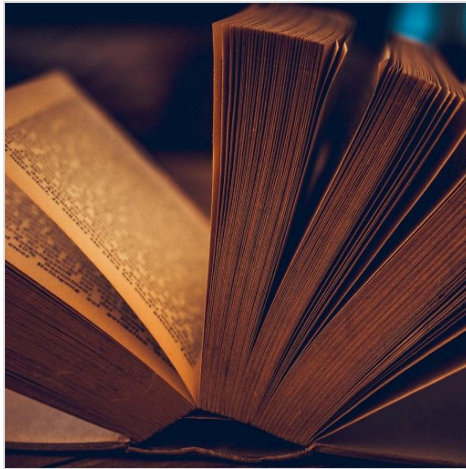


L U M B R E



# Un método para decidir cuando nada es seguro

**Materia:** Pensamiento Crítico

24/10/2026

## Antes de empezar

Gobernar es decidir con información incompleta, presión de tiempo y todas las miradas encima. Este cierre del curso te da un método de seis pasos — criterios antes que opciones, evidencia graduada, compensaciones explícitas, piloto cuando el dato duele, reversible cuando hay duda, y pre-mortem antes de firmar— para que tu decisión aguante la rueda de prensa, la auditoría y, sobre todo, la realidad.

### QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar un método de decisión pública bajo incertidumbre: fijar criterios y compensaciones, graduación de evidencia, probar con piloto, clasificar por reversibilidad y cerrar con pre-mortem.

## El método no quita la incertidumbre: te quita el pánico

Decidir bien no es acertar: es **proceder bien con lo que sabías** (PRINCIPIO de la teoría de la decisión —la calidad del resultado no prueba la calidad del proceso, y un mal resultado puede venir de un proceso impecable con suerte mala—). El paso cero, y el que casi nadie hace: **definir los criterios antes de enamorarse la opción**. ¿Qué debe lograr esta decisión? ¿A quién protege primero? ¿Qué precio máximo estás dispuesto a pagar —en dinero, en tiempo político, en confianza—? Quien elige primero la solución y después inventa los criterios para justificarla no decide: **ratifica un impulso con vocabulario técnico**, y eso se le ve a la legua en la primera discusión difícil. Segundo principio operativo: **gradúa la evidencia en vez de exigir certeza**. «No tenemos evidencia causal, tenemos una correlación fuerte con mecanismo plausible y serie de tres años» es una frase perfectamente accionable: te dice qué hacer (avanzar con monitoreo) y qué no afirmar (causalidad). La parálisis de «faltan datos» casi nunca es falta de datos: es miedo a firmar.

Tercero: **haz explícitas las compensaciones**. Toda decisión pública cambia algo por algo —más gasto social por menos inversión, rapidez por consenso, control por capacidad—. Escriban la tabla: qué ganan, qué pagan, quién lo paga; una decisión que no nombra su costo es una decisión que nadie eligió, solo dejó pasar. Cuarto: cuando el dato duele y la duda es práctica, **escala con piloto** (BUENA PRÁCTICA de la política pública moderna): una colonia, un bimestre, un presupuesto chico, con línea base y comparación desde el día uno; el piloto no es cobardía, es comprar información cara con dinero barato. Quinto: **clasifica por reversibilidad** —decisiones puerta que se cierran (contratos decenales, reformas, despidos masivos: velocidad lenta, debate completo) vs decisiones ventana que se pueden deshacer (un programa piloto, un cambio de horario: probar rápido y ajustar)—; la regla sana es lenta para lo

irreversible y rápida para lo reversible, y casi todos los gobiernos hacen lo contrario. Y sexto, antes de firmar: **pre-mortem** (PRINCIPIO de Gary Klein) —reúne al equipo y dice: «estamos a un año de hoy, esto fracasó estrepitosamente; escriban la autopsia»—; el pre-mortem logra lo que la discusión ordinaria no: que la gente que ya tenía dudas las diga sin costo, porque hablar de un futuro hipotético no suena a traición. Tu bitácora de decisiones del curso cierra aquí: qué criterios fijaste, con qué evidencia graduada, qué compensaciones aceptaste, qué reversibilidad firmaste.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN  
LUMBRE

### 1. La tabla de seis casillas



### 2. Una dirección municipal propone licitar enseguida el 100 % del alumbrado nuevo (contrato a 15 años) porque «una encuesta ya mostró que la gente quiere que cambiemos las luminarias». ¿Qué dos avisos del método se están violando?

- ☐ Que hay que decidir con pre-mortem y nunca con encuestas, y que los pilotos están prohibidos en servicios públicos.
- ☐ Que la evidencia se usó sin graduarse —una preferencia general no evalúa el modelo concreto— y que una decisión irreversible se está tomando rápido.
- ☐ Que faltaba otra encuesta complementaria y que el contrato debía ser de 10 años, no de 15.
- ☐ Que el problema es de comunicación, no de método: debieron anunciarlo como piloto aunque ya estuviera licitado.

### 3. Si una decisión con procedimiento impecable produce un mal resultado, eso demuestra que el procedimiento estaba mal.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

## Autocomprobación

ACTIVIDAD  
INTERACTIVA  
DISPONIBLE EN  
LUMBRE

### 4. Cuatro reglas que un equipo quiere adoptar para sus decisiones. En cuál se coló el error:



**5. Elige una decisión real que se vaya a tomar en tu organización este mes. Escribe el expediente de seis casillas: criterios y precio máximo antes de opciones; qué evidencia tienes y cómo la gradúas (anécdota/dato/correlación/causalidad); la tabla de compensaciones con nombres de quién paga; si cabe piloto, cómo lo diseñas en pequeño; si es reversible, qué velocidad le toca; y el pre-mortem con tres causas de fracaso y qué se responde a cada una hoy. Llévalo a la mesa de decisión como documento, no como intervención oral.**

Si la organización se resiste a escribir estos seis párrafos, esa resistencia ya te dijo cuál es el riesgo principal de la decisión.

---

---

---

---

---

## Referencia curricular

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| <b>Materia:</b> | Pensamiento Crítico |
|-----------------|---------------------|

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



<https://politica.lumbre.lat/object/tco-pen-r03-0a02>

Material educativo generado desde Lumbre · [lumbre.lat](https://lumbre.lat)